

მრავალეროვნული პერსონალის მართვა, როგორც გლობალიზაციის გამოწვევა

ანი ქიმაძე

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის

ასოცირებული პროფესორი (მოწვეული)

DOI: <https://doi.org/10.52340/gbsab.2023.01.02.01>

აბსტრაქტი

სტატიაში - „მრავალეროვნული პერსონალის მართვა, როგორც გლობალიზაციის გამოწვევა“ - განხილულია ორი-სამი ათეული წლის წინ მეცნიერების - ტრომპენარესის და ხოფსტედის მიერ სხვადასხვა ასპექტებით და მსოფლიო კულტურების კლასტერებად დაყოფა და დღეის პირობებში კომპანიების მენეჯრებისთვის მისი ცოდნის აუცილებლობა. ავტორი ასაბუთებს, მის საჭიროებას იმისთვის, რომ სხვადასხვა ეთნოსის ადამიანები მათი ეროვნული კულტურის გამო, სხვადასხვანაირად იქცევიან და მათთან ერთ კოლექტივში მუშაობის შემთხვევაში, რომ არ შეგვექმნეს პრობლემები, უნდა ვიცოდეთ თუ როგორ მოვექცეთ მათ.

ავტორი აღნიშნავს, რომ დღეს საქართველოში ეს პრობლემა ჯერ-ჯერობით არ დგას, მაგრამ იმიგრანტების რაოდენობა, მ.შ. შრომითი დასაქმებისთვის, თანდათან იზრდება, რაც მომავალში კომპანიებს შეუქმნის პრობლემებს. ავტორი აძლევს რჩევებს საქართველოს კომპანიების მენეჯერებს, რომ მათ ახლავე უნდა დაიწყონ „მათთან მუშაობისთვის“ მომზადება. ეს განსაკუთრებით ეხება აზიური და აფრიკული წარმოშობის ხალხებს, რადგან, საქართველოში დასაქმებისთვის ძირითადად ისინი შემოდიან. ამიტომ, საჭიროა მათი კულტურული ფასეულობების შესწავლა და საერთაშორისო სასაუბრო ენის - ინგლისური ენის სრულყოფილი ცოდნა.

საკვანძო სიტყვები: მრავალეროვნული კოლექტივი; პერსონალის მართვა; კულტურული მოცემულობები.

"MANAGEMENT OF A MULTINATIONAL TEAM OF PERSONNEL AS A CHALLENGE OF GLOBALIZATION"

ANI KIMADZE

Associated (Invited) Professor of
Georgian Technical University

Abstract

In the article - "**Management of a multinational team of personnel as a challenge of globalization**" – it is discussed the division of world cultures into clusters by scientists - Trompenares and Hofstede two to three decades ago - in different aspects and the need to know it for company managers in today's conditions. The author argues that this is necessary because people of different ethnic groups behave differently because of their national culture, and in case of working with them in one collective, we should know how to treat them in order not to create problems.

The author notes that this problem does not exist in Georgia today, but the number of immigrants, therefore, for labor employment, is gradually increasing, which will create problems for companies in the future. The author gives advice to the managers of Georgian companies that they should start preparing "to work with them" right now. This is especially true for people of Asian and African origin, because they mostly come to Georgia for employment. Therefore, it is necessary to study their cultural values and have a perfect knowledge of the international colloquial language - English.

Key words: multinational collective; personnel management; Cultural conditions.

შესავალი. მრავალეროვნული კოლექტივები შრომითმა მიგრაციამ წარმოქმნა, რომელიც თავის მხრივ, გლობალიზაციის თანმდევი პროცესია. დღეს შრომითი მობილობა გლობალური ეკონომიკის ერთ-ერთი მთავარი მახასიათებელია და დასაქმება საზღვრებს

გარეთ მისი მნიშვნელოვანი სეგმენტია. საქართველოს სახელმწიფო სერვისების განვითარების სააგენტოს ცნობით, ბოლო წლებში საქართველოშიც იზრდება ბინადრობის ნებართვის მქონე უცხოელთა რაოდენობა. 2015 წელს შრომითი მოწყობისთვის საქართველოში 7000-ზე მეტი უცხოელია შემოსული, ანუ 2,5-ჯერ მეტი, ვიდრე 2010 წელს (საქართველოს 2016-2020 წლების..., 2015). ცხადია, დღეს მათი რიცხვი კიდევ უფრო მეტი იქნება. ეს იმას ნიშნავს, რომ დღეს თუ არა ხვალ, საქართველოს კომპანიები მრავალეროვნულნი გახდებიან. ეს ავალებს კომპანიის მენეჯერებს ისწავლონ მრავალეროვნული კოლექტივების მართვა.

ძირითადი ტექსტი. კითხვაზე „თუ რატომ არის პერსონალის მრავალეროვნულობის მართვა ასეთი მნიშვნელოვანი?“ - მეცნიერები ს. რობინსი და მ. კოულტერი ასეთ პასუხს იძლევიან (რობინსი ს., კოულტერი მ., 2019): იგი იძლევა სარგებელს, რომელიც შეიძლება დაიყოს სამ ძირითად კატეგორიად:

1. ადამიანების ნიჭის უკეთ გამოყენება.
2. სისტემის მოქნილობის გაუმჯობესება.
3. სტრატეგიული უპირატესობის მიღწევა.

მრავალეროვნული სამუშაო ძალა კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ამადლების ძლიერ წყაროდ გვევლინება. „კულტურული განსხვავებულობა იძლევა იმ, კრეატიულობას, რომელიც გვჭირდება გლობალიზებულ ეკონომიკის განვითარებისთვის“, - წერენ უცხოელი მეცნიერები (Ernst & Young., 2010). მათივე აზრით, განსხვავებული შეხედულებების გამოყენება შეიძლება იყოს სიახლის, ინოვაციის მძლავრი ფაქტორი. განსხვავებული ხედვები ანუ პერსონალის მრავალფეროვნება აძლიერებს ინოვაციებს, ეხმარება ბიზნესს ახალი პროდუქტებისა და მომსახურების შექმნაში.

მეცნიერ-მკვლევარები იმაშიც გვარწმუნებენ, რომ მრავალფეროვანი კომპანიის მენეჯერი რა როლსაც არ უნდა ასრულებდეს იგი (გავიხსენოთ, მეცნიერ მინცბერგის მიერ შექმნილი მენეჯერის 10 როლი), მას შეუძლია მრავალეროვნული ჯგუფის ეფექტური მართვა (ან/და წინააღმდეგობის გაწევა, რომ ის ცუდად არ იმართებოდეს). მეცნიერები ჯონსი და ჯორჯი გვამლევენ ამის საუკეთესო მაგალითებს (იხ. ცხრილი 1) და გვიჩვენებენ თუ მენეჯერი ამა თუ იმ როლში (ლიდერი, მეწარმე, პრობლემის მომგვარებლები და ა. შ.) კომპანიის მრავალფეროვანი პერსონალის რომელ ასპექტებს მართავს წარმატებულად: ლიდერის როლში იგი პერსონალის ყველა წევრისათვის

მიზანმიმართული ობიექტია, მეკავშირის როლში იგი კარგად თანამშრომლობს მათთან, პრობლემების მომგვარებლის როლში იგი ოპერატიულად მოქმედებს დისკრიმინაციის ფაქტების აღმოსაფხვრელად და ა. შ.

ცხრილი 1. მრავალეროვნულ კომპანიაში პერსონალის სხვადასხვა ჯგუფების ეფექტური მართვა მენეჯერის სხვადასხვა პოზიციიდან (როლიდან) (ჯონსი გ., ჯორჯი ჯ., 2006)

მენეჯერის როლი	თანამშრომელთა ჯგუფების მართვის ასპექტები
ლიდერი	ლიდერი მიზანმიმართული ობიექტია ყველასთვის
ნომინალური უფროსი	ჯგუფების მართვა მისი მიზანი და მისწრაფებაა
მეკავშირე	აქტიურად თანამშრომლობს ჯგუფებიდან
მონიტორი	აკონტროლებს სამართლიანად ექვევან თუ არა სხვადასხვა ჯგუფებს
ცოდნის გამგრძელებელი	ინფორმაციას აწოდებს ჯგუფებს
კომპანიის სახე	ფართო საზოგადოებაში მხარს უჭერს პერსონალის მრავალეროვნებას
მეწარმე	იყენებს რესურსებს სხვადასხვა გუნდის ეფექტური მართვისთვის
პრობლემის მომგვარებელი	ოპერატიულად აღმოფხვრის დისკრიმინაციას
რესურსების განმანაწილებელი	სხვადასხვა ჯგუფებს წაახალისებს რესურსებით
მომლაპარაკებელი	უკავშირდება და მუშაობს პროფკავშირებთან და დასაქმებულთა მხარდამჭერ სხვა ორგანიზაციებთან

მოცემულ ცხრილში ჩამოთვლილი როლები არის ერთი მენეჯერის მიერ დღის განმავლობაში დაკავებული და შესრულებული პოზიციები (საჭიროების კვალობაზე) იმ კომპანიაში, სადაც ის მუშაობს. და თუ ეს კომპანია არის მრავალეროვნული პერსონალის და თუ თვით მენეჯერი არის მაღალი სტატუსის მქონე, ის შეძლებს ყველა ამ როლის წარმატებით შესრულებას მრავალეროვნული პერსონალის მართვის კუთხით. ამ შემთხვევაში მთავარი იქნება თვით მენეჯერის პიროვნება, მისი თვისებები, უნარ-ჩვევები, მის მიერ მსოფლიოში მიმდინარე ცვლილებების აღქმა, შორსმჭვრეტელობის უნარი, სტრატეგიის როლის არა მხოლოდ მორგება, არამედ შესრულებაც და ა. შ.

მეცნიერები ს. რობინსი და მ. კოულტერი სამუშაო ძალის მრავალეროვნებას და ამ მრავალეროვნების მართვას სწორ გზას უწოდებენ და სიამაყით მიუთითებენ, რომ „ბევრ კულტურაში არსებობს ეთიკური რწმენა იმისა, რომ განსხვავებულ ეროვნების ადამიანებს უნდა ჰქონდეთ თანაბარი შესაძლებლობა, და, რომ მათ უნდა მოექცნენ მიუკერძოებლად და სამართლიანად. ეს ბიზნესის ეთიკური ვალდებულებაა“ (რობინსი ს., კოულტერი მ., 2019). ისინი აღმიშნავენ იმასაც, რომ მსოფლიოს უმრავლეს ქვეყნებში უცხოელ თანამშრომელთა უფლებების დამცავი კანონებიც მოქმედებენ. ასეთი ქვეყანაა საქართველოც.

ჩვენ ასეთი კანონებიც გვაქვს და ეს კანონებიც რომ არ გვექონდეს, ქართველები ტოლერანტულები ვართ ისტორიულად და საუკუნებია მეგობრულად ვცხოვრობთ სხვა ეროვნების ხალხებთან - სიმხებთან, რუსებთან, ბერძნებთან და სხვებთან.

პერსონალის მრავალეროვნულობას აქვს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მხარეები. ასეთ ჯგუფებში და გუნდებში შეიძლება ნაკლოვანებები არ აღემატება დადებით მხარეებს, მაგრამ რაოდენ გასაკვირიც არ უნდა იყოს, მრავალეროვნულ კომპანიების მენეჯერები უფრო მეტად ასეთი კოლექტივის გაძლიერების სირთულეებს ასახელებენ, ვიდრე უპირატესობებს. ასეთ ჯგუფებში განსაკუთრებით მწვავეა კომუნიკაციის პრობლემა, კონფლიქტების მართვის პრობლემა და სხვა. ამ პრობლემების თავიდან ასაცილებლად კომპანიები ამისთვის წინასწარ უდნა მოემზადონ.

ამ სირთულეების მოსახსნელად მეცნიერები მრავალეროვნულ კომპანიების გენერალური მენეჯერებს შემდეგ რჩევებს აძლევენ (შენგელია თ., 2012):

1. გუნდის წევრებისთვის თანაბარი სტატუსის მიცემა.
2. კომპანიის მისიის (ხედვის) შეთანხმება თანამშრომლებთან.
3. თითოეული განსხვავების აღწერა და მაღალ დონეზე გაცნობიერება.
4. თითოეულ თანამშრომლისთვის საკუთარი აზრის გამოთქმის ფართო საშუალების მიცემა.
5. გადაწყვეტილებების მიღებაში კოლექტივის ფართო მონაწილეობა.

ამერიკელი მეცნიერი რ. საროვი კი, თავის ნაშრომში გვიჩვენებს თუ როგორ შეძლო კომპანია „ბრიტიშ პეტროლიუმმა“ მრავალეროვნულ გუნდების ერთიანობის შენარჩუნება შემდეგი წესების გამოყენებით (Sarrow R. D., 2011): წინასწარ ნუ განსჯით ხალხს, საქმიანობას, ან კულტურას; შექმენით ისეთი გარემო, სადაც ხალხს არ შეეშინდება შეკითხვების დასმა; ნუ გააკეთებთ წინასწარ დასკვნებს, ყველა დასკვნა უნდა შემოწმდეს და დაზუსტდეს; საფუძვლიანად განიხილეთ გუნდის საქმიანობასთან დაკავშირებული ყველა საკითხი; შეთანხმდით საერთო მიზანზე და საქმიანობის მთელი პერიოდის განმავლობაში მხედველობაში იქონიეთ ის.

ყველა ზემოთდასახელებულ ქვეყნებში უკვე დიდი ხანია, რაც მრავალეროვნული კომპანიები არსებობენ. ბევრ მათგანს გლობალური მრავალეროვნებისადმი მზადყოფნის მაღალი ინდექსებიც აქვთ (ნიჟარაძე დ., 2018): შვედეთი - 73,0, ნორვეგია - 72,2, ახალი ზელანდია - 71,5, კანადა - 70,1, ფინეთი - 69,4 და ა. შ.

საქართველოში ეს პროცესი ახლა იწყება და ასეთი კოლექტივების ფორმირებას დამდეგ 10-15 წელიწადში უნდა ველოდოთ. ჩვენი ეროვნული კულტურიდან გამომდინარე, ჩვენ არ გვექნება მათთან ყოფითი ურთიერთობის პრობლემები, მაგრამ რომ არ შეიქმნას საქმიანი ურთიერთობის პრობლემები, გუნდები, რომლებშიც ისინი იქნებიან ჩართულნი, უნდა ვმართოთ მათი კულტურების, ანუ მათი ეროვნული ღირებულებების და ფასეულობების მხედველობაში მიღებით.

მრავალეროვნული კომპანიის პერსონალის სტრატეგიული მართვის განსახორციელებლად როგორც სამედიცინო კლინიკა „ვივამედში“, ისე ჯანდაცვის სხვა დაწესებულებებში, აქედანვე უნდა იქნეს მიღებული გადაწყვეტილება მრავალეროვნული პერსონალის მართვის პროგრამის შემუშავების შესახებ. ჩვენ შევიშუშავთ აღნიშნული პროგრამის ჩარჩო-მოდელი, რომელიც დავაფუძნებთ მეცნიერების ფ. ტრომპენარესის, გ. ხოფსტედის და რონენის მიერ მსოფლიოს ხალხთა კულტურების კვლევებს და მათ კლასტერიზაციას.

ცნობილია, რომ მეცნიერმა ფ. ტრომპენარესმა (სხვა დროს კი, მეცნიერმა გ. ხოფსტედემ) მსოფლიოს 28 ქვეყანაში 15 000 ადამიანზე ჩაატარა კვლევა, რომ დაედგინა ამ ხალხების მიკუთვნებულობა კულტურის ამა თუ იმ მოცემულობის (ასპექტის) მიმართ. ეს მოცემულობებია:

1. **ინდივიდუალურობა** (საზოგადოების თითოეული წევრი ვალდებულია ზრუნავდეს თავის თავზე და თავის ოჯახზე. მისი იდენტურობა ისაზღვრება პირადი მახასიათებლებით. აქცენტი კეთდება კერძო ინიციატივაზე. ნდობით სარგებლობს ინდივიდუალური გადაწყვეტილებები).
2. **კოლექტივიზმი** (საზოგადოების წევრები მიეკუთნებიან „ოჯახს“, რომელიც ზრუნავს მათზე. იდენტობა ისაზღვრება ადამიანის მიკუთვნებით სოციალურ ჯგუფთან. იდეალურად ითვლება გუნდის (ჯგუფის) წევრობა. პირადი ცხოვრება კონტროლდება „ოჯახის“ (გუნდის) მიერ. ნდობით სარგებლობს გუნდური გადაწყვეტილება).
3. **სპეციალური კულტურა** (ამ კულტურას მიკუთვნებულები ცდილობენ გაიფართოვონ საჯარო სივრცე. მკაცრად იცავენ პირად ცხოვრებას და მის გასაცნობად საზღვრებს ამკაცრებენ).

4. **დიფუზიური კულტურა** (ამ კულტურას მიკუთვნებული ადამიანები კი მკაცრად იცავენ თავის როგორც საჯარო, ისე საოჯახო სივრცეს. ეს არ ეხება მხოლოდ ახლობლებს).
5. **უნივერსალიზმი** (უნივერსალიზმი გულისხმობს იდეის უნივერსალურობას, მის ყველგან გამოყენებას. უნივერსალიზმის კულტურებში ურთიერთობები ოფიციალურ წესებს ეყრდნობა).
6. **სპეციალიზებული კულტურა** (ასეთი კულტურის ხალხი სიტყვიერადაც კი ენდობა ერთმანეთს, მათთვის მთავარი არის ურთიერთნდობა).
7. **ნეიტრალური კულტურა** (ამ კულტურაში ემოციის კონტროლი სავალდებულოა, არ არის დაშვებული გრძნობების გამოაშკარავება).
8. **ემოციური კულტურა** (ამ კულტურის მიმდევრები ემოციებს ბუნებრივად გამოხატავენ).
9. **მიღწევადობის კულტურა** (ამ კულტურაში ადამიანის სტატუსი ისაზღვრება იმით, თუ მან რას მიაღწია საქმეში).
10. **ჯგუფზე მიკუთვნებულობის კულტურა** (ამ კულტურაში ადამიანის სტატუსს განსაზღვრავს ის ჯგუფი (ოჯახი, კლანი, გვარი), რომელსაც ის ეკუთვნის. ეს არის ფირმაც, სადაც ის მუშაობს, თავისი ოჯახიც, სანათესაო და სამეგობროც).

კულტურის ეს მოცემულობები (ასპექტები) იმიტომ არის შესასწავლი ჩვენ შემთხვევაში საქართველოს ჯანდაცვის მრავალეროვნული კომპანიების ხელმძღვანელობის მიერ, რომ ამ ცოდნით აღჭურვილები და ამ კულტურულ მოცემულობებზე მეცნიერ ფ. ტრომპენარესის მიერ კულტურათა კლასტერულ დაყოფას გაცნობილები (იხ. ცხრილი 12), ადვილად შეძლებენ მათთან დასაქმებულ სხვადასხვა ეროვნების ადამიანებთან საქმიან ურთიერთობებს და მათ სტრატეგიულ მართვას, რადგან, ეს ადამიანები სწორედ კულტურის ამ სპექტებით განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან და მათ მართვაში კომპანიის ხელმძღვანელს ერთი მეთოდი არ გამოადგება.

მართლაც, თუ მე-2 ცხრილს დავაკვირდებით, დავინახავთ, რომ საქართველოს კომპანიებში მომუშავე ინგლისელს, აშშ-ს მოქალაქეს, არგენტინის, ბრაზილიის, მექსიკის, ავსტრიის და ესპანეთის მოქალაქეებს ინდივიდუალური დავალებები უნდა შევასრულებინოთ, რადგან ისინი თავისი კულტურის მოცემულობით ინდივიდუალისტები არიან. რაც შეეხება მთელი აზიის ქვეყნებს, აგრეთვე, საფრანგეთს, ბელგიას, იტალიას და

ზოგიერთ სხვას, მათი წარმომადგენლები მხოლოდ გუნდებში უნდა ვამუშაოთ, რადგან ისინი კოლექტიური მოცემულობის არიან და ა. შ.

ცხრილი 2. კულტურათა მოცემულობების (ასპექტების) კლასტერები ფ. ტრომპენარესის მიხედვით (С. Э. Пивоварова, 2006)

	კულტურის ასპექტები				
	ინდივიდუალუ-რობა (+); კოლექტიურობა (-)	სპეციალური კულტურა (+); დიფუზიური კულტურა (-)	უნივერსალიზმი (+); სპეციალიზებული კულტურა (-)	ნეიტრალური კულტურა (+); ემოციური კულტურა (-)	მიღწევადობის კულტურა (+); მიკუთვნებულობის კულტურა (-)
I. ინგლისის					
აშშ	+	+	+	-	+
დიდი ბრიტანეთი	+	+	+	+	+
II. აზიის					
იაპონია	-	-	-	+	-
ჩინეთი	-	-	-	-	-
ინდონეზია	-	-	-	+	-
ჰონკონგი	-	-	-	-	-
სინგაპური	-	-	-	-	-
III. ლათინო-ამერიკული					
არგენტინა	+	-	-	+	+
მექსიკა	+	-	-	+	+
ვენესუელა	-	-	-	+	-
ბრაზილია	+	+	+	-	-
IV. ლათინო-ევროპული					
საფრანგეთი	-	+	+	-	-
ბელგია	-	+	+	-	-
ესპანეთი	+	-	-	+	+
იტალია	-	-	+	-	-
V. გერმანული					
ავსტრია	+	+	+	+	+
გერმანია	-	-	+	-	+
შვეიცარია	-	+	+	-	-
ჩეხოსლოვაკია	-	+	+	+	+
შენიშვნა: ცხრილში მოცემული პლუს-მინუსი (+, -) დადებით-უარყოფითს არ ნიშნავს. ისინი მხოლოდ ფაქტებს ადასტურებენ.					

ასეთი ხედვით უნდა შეისწავლონ საქართველოს ჯანდაცვის დაწესებულებების ხელმძღვანელებმა მსოფლიოს ხალხების კულტურების სხვა განზომილებებიც მათ კოლექტივში ამა თუ იმ ქვეყნის წარმომადგენელთა დასაქმების შემთხვევაში და მართონ ისინი მათი კულტურის ამ მოცემულობების შესაბამისად.

სხვადასხვა კულტურის მქონე ადამიანები ურთიერთგანსხვავებულად იქცევიან. ამიტომ თანამედროვე მენეჯერებისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია სხვადასხვა

კულტურების საფუძვლიანი ცოდნა. მათ მხოლოდ ამის შემდეგ უნდა მიიღონ მმართველობითი გადაწყვეტილებები.

საკითხი, რომელსაც ჩვენ ნაშრომის მოცემულ ნაწილში წინადადების სახით ვაყენებთ საქართველოსთვის ახალია, შეიძლება ცოტა ნაადრევიც კი არის, რადგან, სხვადასხვა ეროვნების თანამშრომლების სიუხვე ჯერ-ჯერობით საქართველოს ორგანიზაციებში არ შეიმჩნევა. მაგრამ ჩვენ, რომ ამ საკითხზე მაშინ დავიწყით მუშაობა, როდესაც ასეთი მრავალეროვნული კომპანიები გაჩნდება, მაშინ, გვიან იქნება. ამასთან, რადგან საკვლევი თემა არის პერსონალის სტრატეგიული მართვა, ამიტომ, სწორედ დღეს გვევალება ამ საკითხების საფუძვლების (ბაზის) მომზადება.

მაშასადამე, დღეს მხოლოდ მომავლის სტრატეგიული მიზანი უნდა განვსაზღვროთ და მის მისაღწევად დღესვე დავიწყით სხვადასხვა საბაზო ქმედებების განხორციელება.

ქართულ ლიტერატურაში, რომელსაც ჩვენ პერსონალის მართვის სრულყოფაზე გავცანით, არსად ეს საკითხი საქართველოსთვის წინა პლანზე არ არის წამოწეული (ნიჭარაძე დ., 2018). ყველგან საუბარია მხოლოდ პერსონალის გადამზადებაზე, განვითარებაზე, ტრენინგებზე, მოტივაციის ამაღლებაზე და ა. შ. რა თქმა უნდა, მათ დიდი მნიშვნელობა აქვთ, მაგრამ, საქართველოს მსხვილ კომპანიებში, ისინი ასე თუ ისე ხორციელდება, მრავალეროვნული კოლექტივის მართვა კი, ეხლა უნდა ვისწავლოთ.

დასკვნა. მრავალეროვნულ კოლექტივების მართვაზე სტატიაში განხილულმა მასალამ საშუალება მოგვცა გაგვეკეთებინა დასკვნა იმის შესახებ, რომ ეს პრობლემა დააყენა გლობალიზაციის პროცესმა და, რადგან იგი შეუქცევადი პროცესია, მისი შემდგომი გამოწვევების თავიდან ასაცილებლად უნდა ვისწავლოთ მისი მართვა. ეს მიღწეული იქნება იმ ხალხების კულტურული ფასეულობების შესწავლით, რომლებიც დასასაქმებლად საქართველოში შემოდიან.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საქართველოს 2016-2020 წლების მიგრაციის სტრატეგია, თბ., 2015.
2. რობინსი ს., კოულტერი მ. მენეჯმენტი (თარგმნილი ინგლისურიდან). თბ., 2019. გვ. 120.
3. Ernst & Young. The New Global Mindset: Driving innovation Through Diversity. EYGM Limited. 2010. p. 1.

4. ჯონსი გ., ჯორჯი ჯ. თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძველბი. თბ., 2006. გვ. 79.
5. შენგელია თ. საერთაშორისო მენეჯმენტი. თბ., 2012. გვ. 623.
6. Sarrow R. D. (2011). European Human Resource Mnanagement in Transition. N. Y. Prentice-Gall.
7. ნიჟარაძე დ. ადამიანური რესურსების მართვის მულტიკულტურული კონტექსტი. ჟ. „ეკონომიკა“. #12. 2018. გვ. 103.
8. Сравнительный менеджмент. Под ред. С. Э. Пивоварова. Москва_Питер. 2006. გვ. 54.

ქართული მედიის შუქ-ჩრდილები

ნატო ონიანი

ალტე უნივერსიტეტი
ფილოლოგიის დოქტორი, პროფესორი

Nato Oniani

Alte University

Doctor of Philology, Professor

DOI: <https://doi.org/10.52340/gbsab.2023.01.02.02>

საკვანძო სიტყვები: რეალობის ასახვა, გაუცხოება, მედიის დღის წესრიგი, მედია გზავნილი, პროფესიული სტანდარტები, რეგიონული პრობლემები.

საქართველოს დამოუკიდებლობის მოპოვების შემდგომ ქართულმა მედიამ სერიოზული ტრანსფორმირება განიცადა. ეს მოსალოდნელიც იყო და გარდაუვალიც. მედია უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს საზოგადოების პოლიტიკურ ცხოვრებაში და არა მხოლოდ გავლენას ახდენს, არამედ უშუალოდ მონაწილეობს პოლიტიკური დღის წესრიგის შექმნაში.

მედიის მიმართ არსებული უმთავრესი მოთხოვნა რეალობის ობიექტური და ადეკვატური ასახვა იყო. მას სარკის ფუნქცია უნდა შეესრულებია საზოგადოების ცხოვრებაში, გარემო უნდა აესახა, რეალობის რეალური სურათი უნდა შეექმნა. პოსტმოდერნისტულმა ეპოქამ მედიის ფუნქციაც შეცვალა და ამოცანებიც. მედია დიდი ხანია, თავად ქმნის პარალელურ, ვირტუალურ რეალობას და თავადვე ახდენს იმგვარი, ხშირად კვაზირეალობის კონსტრუირებას, რომელიც თავად სურს, რომელიც მის ინტერესშია და რომელიც ხშირად არ, ან ნაწილობრივ ემთხვევა რეალობას.

მედია ქმნის პოლიტიკურ გზავნილებს, რომელიც რეზონანსულია და იმის მიუხედავად, რომ ხშირად ორივე მხარემ, მედიამაც და მომხმარებელმაც ზუსტად იციან, რომ გზავნილი სიცრუეა, ამით მისი მნიშვნელობა არ მცირდება, რადგან თამაშის უკვე ჩამოყალიბებული, შეთანხმებული და დამკვიდრებული წესები ფეიკ-ნიუსის არსებობას არ გამორიცხავს, მეტიც, გულისხმობს კიდევაც. ზოგჯერ ფეიკ-ნიუსი გაცილებით რეზონანსულია, ვიდრე რეალური ახალი ამბავი. თუმცა, თამაშის დამკვიდრებულ წესებს ერთი უხერხულობა მაინც ახლავს თან: მედია მის მიმართ ნდობით გამსჭვალულ მომხმარებელს კარგავს, რადგან ხშირ შემთხვევაში, ეს უკანასკნელი მედია კონტენტთან საკუთარი ინტერესების იდენტიფიცირებას ვერ ახდენს. განსაკუთრებით ეს ტელევიზიას ეხება, საიდანაც დიდი ხანია, გაქრა რიგითი ადამიანი მისი პრობლემებითა და სათქმელით და მისი ადგილი მედიის მიერვე შექმნილმა პერსონებმა დაიკავეს. თავდაპირველად მომხმარებელი ამგვარი მედია-ჰიბრიდების მიმართ ინტერესს იჩენს, თუმცა, ეს ინტერესიც მალევე ნელდება და ტელემედიასა და მომხმარებელს შორის აღმართული კედელიც სულ უფრო სქელდება და მყარდება, ასეა, როცა მედია შენს ინტერესებს არ გამოხატავს, შენს სათქმელს არ ამბობს და მეინსტრიმს საკუთარი ინტერესებით ქმნის.

დღეს ქართული მედიის გეოგრაფია მეტწილად რამდენიმე მისამართით შემოიფარგლება: სახელმწიფო კანცელარია, პარლამენტი, რუსთაველის გამზირი, „ქართული ოცნებისა“ და „ნაციონალური მოძრაობის“ ოფისები, პრეზიდენტის სასახლე. შესაბამისად ირჩევა მედია პერსონებიც, პლიუს მასკულტურის (და არა კულტურის!) რამდენიმე სახე. ასე რომ, თუკი ჩვენი რეალობის არმცოდნე ადამიანი ქართულ ტელემედიას 2-3 დღის მანძილზე დააკვირდება, დარჩება შთაბეჭდილება, რომ საქართველო არის ქვეყანა, რომელსაც აქვს ერთადერთი ქალაქი - თბილისი, ერთი გამზირი, რომელზეც, მედიის პოლიტიკური ინტერესიდან გამომდინარე, ხან 1500 დემონსტრანტი ეტევა და ხანაც 150.000, ქვეყანაში ცხოვრობენ მხოლოდ პოლიტიკური პერსონები და შოუ-ბიზნესის წარმომადგენლები, რომლებიც მხოლოდ პოლიტიკური დებატებით არიან დაკავებულნი. სხვა აქ არავინაა, არც ახალგაზრდა, არც პენსიონერი, არც გლეხი, არც სტუდენტი და საერთოდაც, სხვა არც არაფერი ხდება.

ყველაფერთან ერთად, გაუცხოების პრობლემას ისიც აღრმავებს, რომ მედიაპერსონები, ძირითადად, წარმატებული ან „წარმატებული“, ცნობადი ადამიანები

არიან, მათ საკუთარი საფიხვნო აქვთ, საკუთარი წრე და ინტერესები, სადაც რიგითი სტატისტიკური ადამიანი თავს ზედმეტად გრძნობს, მას იქ არაფერი ესაქმება. აქედან გამომდინარე, გაუცხოების ხარისხიც იზრდება და ჩნდება არასრულფასოვნების კომპლექსიც, როცა გგონია, რომ შენც მათნაირი უნდა იყო, ხოლო თუ ეს ასე არაა, ეს მხოლოდ შენი, ე.წ. ლუზერის პრობლემაა, შენი ნაკლია.

მედიის მიერ შექმნილი დღის წესრიგი რეალობას მეტწილად აცდენილია. ხოლო თუკი თემატური დამთხვევა მაინც ხდება, მაშინ აცდენილია პოზიციონირების აქცენტები. დავიწყებთ უმთავრესით - ესაა ტერიტორიული მთლიანობის თემა, რომელიც წლების მანძილზე ყველაზე ცხელი და აქტუალური იყო და რომელიც თანდათან ქართული ტელემედიიდან გაქრა. უფრო სწორად, შეიცვალა მისი პოზიციონირების აქცენტები და სიხშირე. ქართულ მედიას აფხაზეთის თემა ახსენდება მხოლოდ ომის დაწყების ან სოხუმის დაცემის წლისთავზე, სხვა შემთხვევებში კმაყოფილდება მოლაპარაკებების თაობაზე მომზადებული სიუჟეტებით. ბოლო ხანს სოციალურ მედიაში გამოიკვეთა აფხაზი ბლოგერების თბილისის მიმართ კეთილგანწყობილი გამონათქვამები. ტელემედია დიდად არც ამ თემით დაინტერესდა.

იმ თაობებისთვის, ვისაც აფხაზეთთან ცოცხალი შეხება ჰქონდათ, იგი მედიაპროპაგანდის გარეშეც მტკივნეული თემაა, ახალგაზრდებისთვის კი სოხუმიცა და ცხინვალიც ის ტერიტორიებია, რომლის პოზიციონირებასაც მედია მხოლოდ უარყოფით კონტექსტში ახდენს. კერძოდ, ეს ის ტერიტორიებია, სადაც: დავმარცხდით, წავაგეთ ომი; დაილუპა, აწამეს, გააუპატიურეს, გამოდევნეს, ათიათასობით ჩვენი თანამემამულე; გვყავს უამრავი დევნილი, რომლებსაც პატრონობა სჭირდებათ, ცხოვრობენ უმძიმეს პირობებში და პერიოდულად აპროტესტებენ ამას; ადგილზე დარჩენილები უკანონო საზღვრის გადმოკვეთისას ილუპებიან, მათ აიძულებენ, აიღონ რუსული პასპორტები; აფხაზებსა და ოსებს სურთ რუსეთთან შეერთება და ვპულვართ ჩვენ, ანადგურებენ ქართულ ეკლესია-მონასტრებს; რუსები პერიოდულად ახორციელებენ მცოცავ ოკუპაციას, ქართველ მოქალაქეებს ატყვევებენ და იღებენ გამოსასყიდს, მათ ფიზიკურად უსწორდებიან (ტატუნაშვილი, ოთხოზორია); ხელისუფლება კი უძლურია; გაყინულ კონფლიქტებს რუსეთი იყენებს ჩვენზე ზეწოლისთვის; მოლაპარაკებებში რუსებს ხისტი პოზიცია უკავიათ, დასავლეთი, საერთაშორისო ორგანიზაციები კი უძლურნი არიან და მხოლოდ შემფოთებით რეაგირებენ და ა.შ.

რასაკვირველია, მედია განსხვავებულ რეალობას ამ მხრივ ვერ შექმნის, ის რეაგირებს მოვლენებზე, თუმცა, თუკი გვსურს, რომ ეს რეგიონები ჩვენს აღქმაში დროებით დაკარგულის, ე.ი. დაბრუნების პერსპექტივის იდეას მოიცავდეს, მედია მეტად უნდა იყოს დაინტერესებული განსხვავებულ კონტექსტებში მისი მოხსენიებით, იქნება ეს ჩვენი საერთო ისტორია აფხაზებთან და ოსებთან, კულტურული კავშირები, განსხვავებული შეხედულებების მქონე ადამიანების ხედვების ხშირი ტირაჟირება და ა.შ. შექმნილ ვითარებაში პოზიტიური ნოტების ძიება, რასაკვირველია, რთულია, მაგრამ მედიის ყურადღების მიღმა არ უნდა დარჩეს ისეთი ფაქტები, როგორებიცაა სამკურნალოდ ჩამოსული აფხაზები, აფხაზეთსა და ცხინვალში არსებული გაუსაძლისი კრიმინალური ვითარება, უმძიმესი სოციალური ფონი, ნარკომანიის ბუმი, განსხვავებულად მოაზროვნე აფხაზები და ოსები, რომლებიც ქართველებთან საერთო ენის გამონახვას ცდილობენ და სხვა. ამგვარი ინფორმაციების მიღება და საერთოდ, ორივე რეგიონის შესახებ ცნობების მოპოვება დღეს, 21-ე საუკუნეში, ინტერნეტის ეპოქაში, რთული არ უნდა იყოს. მეტიც, თუკი გარკვეული ტიპის სიღრმისეული კვლევები ჩატარდება (ეს უკვე მედიამკვლევრებს ეხებათ), თუნდაც, რუსული ცენზურა გავლილი აფხაზეთისა და ცხინვალის მედიიდანაც კი შეიძლება რეალურთან მიახლოებული სურათის მიღება. ამ ტიპის მუშაობა აუცილებელია, რადგან დაკარგულ ტერიტორიებს მუსიკალური კლიპებზე ვერ დავიბრუნებთ. აქვე, მედიის დიდი ნასწილის სასახელოდ უნდა ითქვას, რომ არ აწყვენ აფხაზეთსა და ცხინვალში შეჭრის პროვოკაციულ და სრულიად უპასუხისმგებლო მოწოდებებს.

აფხაზეთი და ცხინვალი ყველაზე ნათელი მაგალითია იმისა, თუ რას ნიშნავს რუსეთის ინტერესების არეალში მოხვედრა - რეალურად, საომარი მოქმედებების დასრულების შემდეგ იქ არც არაფერი გაკეთებულა, რომ აღარაფერი ვთქვათ მუდმივ პოლიტიკურ არასტაბილურობაზე. თავად რუსული მედიაც კი ზოგჯერ იძულებულია, აჩვენოს იქ არსებული ვითარება: მოშლილი ინფრასტრუქტურა, ტურისტებისთვის შეუფერებლად მაღალი ფასები, მომსახურების დაბალი ხარისხი, სიცოცხლისთვის რისკის შემცველი გასართობები და სხვა.

ამ თვალსაზრისით, კონტრპროპაგანდას წარმატებულად ეწევა რუსული მედია, რომელიც ახალი თაობის მაყურებლის წარმოდგენაში ახდენს იმ აზრის გენერირებას, რომ მაგ., აფხაზეთი დამოუკიდებელი სახელმწიფოა. ანუ, თემა ის კი არაა, რომ ცუდმა

ქართველებმა აფხაზები აიძულეს, რუსეთის კალთის ქვეშ ეძებნათ თავშესაფარი (ადრე ამგვარი ნარატივი იყო), არამედ აფხაზეთი ცალკე არსებული სახელმწიფოა, საქართველოსთან ყოველგვარი შეხების გარეშე, საქართველოსთან საერთო კონტექსტის გარეშე. მიზანი გასაგებია, ახალმა თაობამ აფხაზეთი არა სადავო, არამედ დამოუკიდებელ ქვეყნად უნდა აღიქვას

მედია თითქმის, არ ინტერესდება რეგიონების ცხოვრებით. რეგიონი ჩნდება მხოლოდ მაშინ, თუკი ის პოლიტიკური დაპირისპირების, ყოფითი კონფლიქტის, სტიქიის ან კრიმინალის ადგილია. მედიასივრციდან თანდათან დაიკარგნენ ამა თუ იმ სფეროს სპეციალისტები, მეცნიერები, ხელოვანები, ახალგაზრდები საკუთარი პრობლემებითა და სათქმელით. მედიამ დაკარგა საზოგადოებისთვის აქტუალური და მწვავე პრობლემების ხედვის უნარი და მათი ასახვის სიღრმე. მაგალითად, თითქმის, ყველა არხზეა გადაცემები მედიცინაზე, მაგრამ მედია არ საუბრობს და არ იმჩნევს ისეთ უმწვავეს პრობლემებს, როგორებიცაა ნარკომანია, ლოთობა, ლუდომანია. ეს თემები მხოლოდ რაიმე კრიმინალურ ფაქტთან ბმაში შუქდება, ზედაპირულად და ფასადურად.

მედიის დიდ ნაწილს არ აინტერესებს სოციალური თემები. სამაგიეროდ, ყოველ გამოშვებაში გააშუქებს აქციას, რომელზეც, მაგალითად, სასმელი წყლის მიუწოდებლობისთვის სოფლის გამგებლის გადადგომას ითხოვენ. მედია არ ინტერესდება იმით, თუ როგორ ემზადება ქვეყანა ახალი ტურისტული სეზონისთვის. სამაგიეროდ, რამდენიმე დღე გააშუქებს ტურისტის მოწამვლის სკანდალურ ფაქტს. მედია არ აშუქებს უსაშველოდ გაზრდილ საბანკო პროცენტებს, სამაგიეროდ, აქტიურად გააშუქებს ბანკის ვალის გადაუხდელობის გამო საცხოვრებლიდან გამოდევნილი ოჯახის ტრაგედიას. მედია პრობლემების ფართო დიაპაზონში დანახვის, მათი განზოგადების, სიღრმეებში წვდომის ნაცვლად, სწრაფი რეაგირების საშუალებად იქცა - საუბრობს მხოლოდ შედეგებზე და ისიც - ზედაპირულად, ებრძვის შედეგს და არა მიზეზს, იცავს კონკრეტული ადამიანის და არა ათასობით ადამიანის უფლებებს. ამ ტიპის თემებსაც მედია ხშირად, განსხვავებული აქცენტებით აშუქებს. თუკი დაპირისპირებული მედიასაშუალებების პროდუქტს განვიხილავთ, ნათელი ხდება, რომ მედია აღარ არის სარკე, რომელიც ფაქტს ირეკლავს, დაპირისპირებული მედიები დიამეტრალურად განსხვავებულად ასახავენ ერთსა და იმავე ფაქტს.

ზოგადად, ქვეყნის იმიჯის პოზიციონირება პირდაპირ ბმაშია კონკრეტული მედიის პოლიტიკურ ინტერესთან. რასაკვირველია, მედიამ ახალი ინფორმაცია, მოვლენა უნდა გააშუქოს (პირიქით, ერთ-ერთი პრეტენზია სწორედ ისაა, რომ მედია მხოლოდ მისთვის და არა ინფორმაციის მომხმრებლისთვის საინტერესო მოვლენებს აშუქებს მხოლოდ), მაგრამ ეს არ უნდა ხდებოდეს რეალობის დამახინჯებითა და იმგვარი კონტექსტით, რომელიც საბოლოოდ, უფრო მეტად აზიანებს პროცესს. პოლიტიკური კონფლიქტი ქართული მედიის ყველაზე საყვარელი თემაა. მედია არა მხოლოდ აშუქებს, არამედ ხშირად, აქტორის როლსაც ასრულებს ქვეყნის პოლიტიკურ პროცესებში. ასე მოხდა რამდენჯერმე და ვფიქრობთ, ეს მაინცა და მაინც დადებითი პრაქტიკა ქართული მედიისთვის არ უნდა იყოს. რაც შეეხება პოლიტიკურ კონფლიქტებს, რომლებსაც ხან კრიზისად წარმოგვიდგენენ და ხან კატასტროფებად - ამ შემთხვევებშიც, მედია, იშვიათი გამონაკლისის გარდა, ძირითადად, პოლიტიკურ აქტორთა ერთმანეთზე მიქსევითაა დაკავებული, „თქვენზე მავანმა ეს განაცხადა, თქვენ რას უპასუხებთ“ - ასეთია სქემა. მედია არ (თუ ვერ) შედის სიღრმეებში, არ ინტერესდება კონტექსტით.

ცალკე საუბრის თემაა საერთაშორისო პოლიტიკის საკითხები, რაც ქართულ მედიას, იშვიათი გამონაკლისის გარდა, ზოგადად, არც აინტერესებს. განსაკუთრებით ეს ეხება რუსეთთან დაკავშირებულ თემატიკას, როცა მეზობელი და მტრულად განწყობილი, ოკუპანტი სახელმწიფოს პოლიტიკური ისტებლიშმენტის 3-4 წარმომადგენელს იცნობენ მხოლოდ. განსაკუთრებით თვალსაჩინოდ ეს რუსეთ-უკრაინის ომის პერიპეტიების ასახვისას გამოჩნდა, როცა შექმნილმა ვითარებამ მოითხოვა საზოგადოდ, საერთაშორისო პოლიტიკაში, რუსეთის პოლიტიკაში, საერთაშორისო ორგანიზაციების ფუნქციებში გარკვევის აუცილებლობა. აქვე უნდა აღინიშნოს ის ისტერიული ტონი, რასაც ქართული მედიის უმრავლესობა იყენებდა რუსეთის აგრესიის პირველ თვეებში. მათგან განსახვავებით, უკრაინელი ჟურნალისტები მაშინაც კი ახერხებდნენ პროფესიული სიმშვიდის შენარჩუნებას, როცა, პირდაპირი მნიშვნელობით, ბობმები ეცემოდათ. მათი გაწონსაწორებული ტონი, ზოგჯერ ღიმილიც კი, გაცილებით ადეკვატურად გამოიყურებოდა. საზოგადოდ, ისტერიულ-კატეგორიული ტონი და აგრესია მედიის ერთ-ერთ იარაღად იქცა, რაც საზოგადოებაზეც აირეკლება, მოგვიანებით კი, თავად მედიასვე უბრუნდება ბუმერანგივით.

იგივე შეიძლება ითქვას რეგიონულ პრობლემებზეც. მაგალითად, ჩვენი რეგიონისთვის უმნიშვნელოვანესი იყო ყარაბაღის პროცესი, რომელმაც ისე ჩაიარა, რომ ჩვენი ჟურნალისტები, ძირითადად, სტატისტიკის ფუნქციით ამოიწურნენ. არადა, გარდა უშუალო მეზობლობისა, ყარაბაღმა ნათლად გამოავლინა ამ ტიპის პროცესებისადმი ახლებური მიდგომების მცდელობა და რაც არანაკლებ საყურადღებოა, აჩვენა რუსეთის დამოკიდებულება რეგიონში პოლიტიკურად ყველაზე სანდო პარტნიორის, სომხეთის მიმართ, გააძლიერა თურქეთის, როგორც რეგიონული მოთამაშის ფუნქცია, რაც, სავარაუდოდ, კიდევ უფრო შეცვლის პოლიტიკურ ლანდშაფტს სომხეთშიც და კავკასიაშიც.

კვლავ რუსეთ-უკრაინის ომის თემას დავუბრუნდებით, რომელიც ნებისმიერი შედეგის მიუხედავად, საფუძვლიანად შეცვლის მსოფლიო პოლიტიკის კონტურებს. უკვე დღეს ექსპერტები აღნიშნავენ, რომ მსოფლიო ვეღარ იქნება ისეთი, როგორც იყო, რომ ორპოლუსიანობა დასრულდა და ა.შ.. რუსეთ-უკრაინის ომმა შეცვალა ევროპის, როგორც პოლიტიკური აქტორის როლი, უფრო მკვეთრად წარმოაჩინა ჩინეთის მზარდი გავლენები და ა.შ. ამ საყოველთაო და რადიკალური ცვლილებების ფონზე, ქართული მედია უმეტესად მაინც შიდა პოლიტიკურ/„პოლიტიკურ“ პროცესებზეა ორიენტირებული. მისთვის უფრო მნიშვნელოვანია, რას ფიქრობს რომელიმე პოლიტიკური აქტორი მეორეზე, ვიდრე ის ტექტონიკური ძვრები, რაც ახალი მსოფლიო წესრიგის კონტურებს კვეთს და სადაც ჩვენმა ქვეყანამ საკუთარი ადგილი თუ ვერ იპოვა, ბორტს მიღმა აღმოვჩნდებით. ჩვენ კი ჯერ კიდევ ამერიკა-რუსეთი-ევროპის სამკუთხედში ვრჩებით. მომხმარებლის რეაქციაც შესაბამისია - უმეტესობა ინტერნეტ საიტებს ამჯობინებს და არც თავად ტელემედიის მომხმარებლის პოზიციებია ერთმნიშვნელოვანი. რამდენიმე ხნის წინ ჩატარებული კვლევის შედეგად, მედიის მომხმარებლები საკუთარი დამოკიდებულებების დიფერენცირებას ახდენენ. ჩვენ სამი, სრულიად განსხვავებული პასუხი მივიღეთ კითხვებზე: 1. რომელ ტელევიზიას უყურებთ ყველაზე ხშირად? 2. რომელი არხი მოგწონთ? 3. რომელ არხს ენდობით? გამოკითხვის შედეგებმა თვალნათლივ აჩვენა, რომ არხის ხშირად ყურება მის რეიტინგთან პირდაპირ კავშირში არ არის და არც ნდობის პირდაპირპროპორციულია.

ქართულ მედიას დღეს კრიტიკა არ აკლია (პროფესიულ კრიტიკას არ ვგულისხმობთ). მედიას აკრიტიკებს ხელისუფლებაც და ოპოზიციაც, მომხმარებელიც

და ისიც, ვინც ფაქტობრივად, მედიაპროდუქტს არ მოიხმარს. ჟურნალისტები პოლიტიკური აქტორების ფუნქციას ითავსებენ, რაც თანაბრად აზიანებს როგორც მედიის, როგორც ობიექტური გამშუქებლის ავტორიტეტს, ისე პოლიტიკურ პროცესს, რადგან მისი ასახვა პოლიტიკური სიმპათიების გათვალისწინებით ხდება.

საზოგადოდ, ჩვენში მედიის მიმართ დამოკიდებულებას კონკრეტული პირის პოლიტიკური გემოვნება განსაზღვრავს - თუკი მედიის პოლიტიკური კურსი მომხმარებლის პოლიტიკური გემოვნებას ემთხვევა, ის მოსწონთ, თუ არა - არ მოსწონთ. ასევე, არ მოსწონთ მეტ-ნაკლებად ნეიტრალური მედიაც. ასე რომ, როცა მედიის მიმართ კრიტიკულები ვართ, არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ მის კონტენტს ბაზრის მოთხოვნები განსაზღვრავს, ანუ პოლიტიკურად ანგაჟირებული მედიის არსებობას მომხმარებლის დაკვეთა განაპირობებს, ჰქონდეს პოლიტიკურად ანგაჟირებული მედია. ამდენად, მედია საზოგადოების მოთხოვნების ანარეკლია და ისეთივე პოლარიზებული, როგორც თანამედროვე ქართული საზოგადოება. თუმცა, დღეს უკვე ძნელი სათქმელია, მედია ითვალისწინებს საზოგადოების მოთხოვნებს თუ პირიქით, მედიის დამსახურებაა საზოგადოების პოლიტიკური პოლარიზება.

ბიბლიოგრაფია:

1. საქართველოს ჟურნალისტური ეთიკის ქარტია, საქართველოს 2021 წლის მუნიციპალური არჩევნების მედიაში გაშუქების კვლევა. სატელევიზიო ახალი ამბების პოსტ-საარჩევნო მონიტორინგის ანგარიში
https://drive.google.com/file/d/1rM4PnU9b6Hhe1K8NZp_JbfFovwKrxeco/view
2. საქართველოს ჟურნალისტური ეთიკის ქარტია, საქართველოს 2021 წლის მუნიციპალური არჩევნების მედიაში გაშუქების კვლევა. სატელევიზიო ტოქშოუების მონიტორინგის ანგარიში
https://drive.google.com/file/d/1_PCndPbTiqb_jTQFrsXnVnnfW7Y5NF01/view
3. ნინო შოშიტაშვილი, ტელემედიის თავისუფლება და დამოუკიდებლობა პოსტრევოლუციურ (2003-2009) საქართველოში, დისერტაცია, თსუ, 2010 წ.
https://old.tsu.ge/data/file_db/faculty_social_political/soc%20nino%20shoshita.pdf

4. რჩევები უკრაინაში ომის გაშუქებისთვის,

<https://www.mediachecker.ge/ka/resursebi/article/91249-rchevebi-ukrainashi-omis-gashuqebisthvis>

რეზიუმე

საქართველოს დამოუკიდებლობის მოპოვების შემდგომ ქართულმა მედიამ სერიოზული ტრანსფორმირება განიცადა. მედიის მიმართ არსებული უმთავრესი მოთხოვნა რეალობის ობიექტური და ადეკვატური ასახვა იყო. დღეს მედია თავად ქმნის პარალელურ, ვირტუალურ რეალობას, თავად ქმნის პოლიტიკურ გზავნილებს, რომელიც რეზონანსულია

მედია საზოგადოების მოთხოვნების ანარეკლია და ისეთივე პოლარიზებული, როგორც თანამედროვე ქართული საზოგადოება. თუმცა, დღეს უკვე ძნელი სათქმელია, მედია ითვალისწინებს საზოგადოების მოთხოვნებს თუ პირიქით, მედიის დამსახურებაა საზოგადოების პოლიტიკური პოლარიზება.

Rezume

After the independence of Georgia, the Georgian media underwent a serious transformation. The main demand for the media was an objective and adequate reflection of reality. Today, the media itself creates a parallel, virtual reality, itself creates political messages that resonate.

Media is a reflection of society's demands and is as polarized as modern Georgian society. However, today it is already difficult to say whether the media takes into account the demands of the society or, on the contrary, the political polarization of the society is due to the media.

**„ურთიერთობის ხელოვნება“ ფსიქოლოგიური ასპექტების ეფექტურობის
გათვალისწინებით**

ვანიშვილი თ. ა.

ბიზნესის ადმინისტრირების აკადემიური დოქტორი

სსიპ დავით აღმაშენებლის სახელობის საქართველოს ეროვნული თავდაცვის აკადემია

საგამოცდო ცენტრის გამოცდებისა და აკადემიური შეფასების ადმინისტრატორი

vanishvilitamuna@gmail.com

Tel: 599 99 67 71

DOI: <https://doi.org/10.52340/gbsab.2023.01.02.03>

რეზიუმე

განხილულია „ადამიანებთან ურთიერთობის ხელოვნების“ ეფექტურობა, მისი თანამდევი ფსიქოლოგიური ასპექტების გათვალისწინებით; რატომ შეიძლება ადამიანებთან ურთიერთობას ვუწოდოთ ხელოვნება, არის თუ არა ის ასე სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი და რას ცვლის ჩვენს ცხოვრებაში; ადამიანებთან „ეფექტური კომუნიკაციის“ წარმართვის უნარის ჩამოყალიბების პროცესი, როგორც წარმატების უმთავრესი ფაქტორი; ურთიერთობის აღქმა, როგორც „ხელოვნება“, მისთვის საჭირო აუცილებელი მიდგომებისა და ხედვების განვითარება სხვადასხვა ფსიქოლოგიური ფაქტორების გათვალისწინებით, რომელთა გამოყენებას დადებით შედეგებამდე მივყავართ; „ადამიანებთან კომუნიკაციის უნარი“- ამ უნარის შექმნის და მის შენარჩუნებაზე ზრუნვა, ისევე როგორც საკვებად საჭირო საქონლზე; რა უფრო ამართლებს ურთიერთობებში - ინსტიქტებზე დაყრდნობა თუ შეგრძნებებზე/ემოციებზე ორიენტირება; ფრაზები, რომლის გამოყენებაც არაკომფორტულ გარემოს აგვაცილებს თავიდან; „არცოდნის სივრცე“ – არსი,

დაუფლების საჭიროება, მისი დადებითი შედეგი ურთიერთობის ეფექტურად წარმართვისთვის; რას მოგვიტანს და რას დაგვაკარგვინებს ამ ყველა მიდგომების თუ ფაქტორის გაუთვალისწინებლობა.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანებთან ურთიერთობის ხელოვნება; კომუნიკაცია; ეფექტური კომუნიკაცია; არცოდნის სივრცე; „ურთიერთობის ხელოვნება“ და ფსიქოლოგიური ასპექტები.

შესავალი

„ადამიანებთან ურთიერთობის ხელოვნება“ - ასე ვუწოდებდი პროცესს, რომლის ეფექტურად წარმართვაც სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია. იგი ისეთივე აუცილებელია, როგორც, მაგალითად, ზრუნვა საკვებზე - თუ არ მიირთმევ დაიღუპები. თუ არ იზრუნებ იმაზე, რომ შენი ურთიერთობები გახადო ეფექტური, დახვეწო, განავითარო - დაიშლება.

ეს ჩვეულებრივი საქონელია, რომელიც უნდა იყიდო, როგორც **ჯონ როკფელერი** (ამერიკელი მეწარმე, ბიზნესმენი, მილიარდერი და ქველმოქმედი) ამბობს: „ადამიანებთან კომუნიკაციის უნარი არის საქონელი, რომლის ყიდვა შესაძლებელია ისევე, როგორც ჩვენ ვყიდულობთ შაქარს ან ყავას და მე გადავიხდი მასში იმაზე მეტს, ვიდრე ნებისმიერ სხვა რამეში.“ დიახ, მუდმივი ზრუნვა თვითგანვითარებაზე არის იმის გარანტი, რომ თქვენ შეძლებთ დაისწავლოთ **„ადამიანებთან ურთიერთობის ხელოვნება“**. თქვენ შეძლებთ მიუდგეთ კომუნიკაციას, როგორც ხელოვნებას, იზრუნოთ მასზე, იფიქროთ სწორ და ზუსტ მიდგომებზე, რომელიც კი არ დააზარალებს და გააღიზიანებს მეორე მხარეს, არამედ სათანადო კომფორტს შეუქმნის მას, გაუღვიძებს სურვილს - იურთიერთობოს თქვენთან. ჩვენ ხომ ვურთიერთობთ მათთან, ვინც სიამოვნებას გვანიჭებს.

რატომ შეიძლება ადამიანებთან ურთიერთობას ვუწოდოთ ხელოვნება? არის თუ არა ის ასე სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი? რას ცვლის ის ჩვენს ცხოვრებაში? მოდით, დავიწყოთ თავიდან.

წარმატების მიღწევა, ბიზნესის ნებისმიერ სფეროში შეუძლებელია სათანადო უნარ-ჩვევების გარეშე. ჩვენ ვსაუბრობთ წარმატებაზე და ბიზნესზე, მაგრამ არ დაგვავიწყდეს რომ ეს მოსაზრება, ასევე მნიშვნელოვანია და იმავე დატვირთვის ატარებს პირად ურთიერთობებზეც, რადგან ურთიერთობები და წარმატება არსებობს, როგორც ბიზნესში და ორგანიზაციაში, ასევე არსებობს ყოველდღიურ ცხოვრებაშიც. ამიტომ, მასზე ზრუნვა და კონტროლი ნებისმიერ დროს და ეტაპზე აუცილებელია.

ასევე, დასაფიქრებელია იმ ფაქტორების აღმოფხვრა თუ ანალიზი, რომლებიც დადებითად და უარყოფითად მოქმედებენ ურთიერთობაში მონაწილე ორივე მხარეზე. რა უნდა გავითვალისწინოთ, რათა ურთიერთობა იყოს კომფორტული, როგორ მივუდგეთ მას როგორც ხელოვნების დარგს და ღირს თუ არა ამაზე დროის დახარჯვა. რას მოგვიტანს და რას დაგვაკარგვინებს ამ მიდგომების გაუთვალისწინებლობა?

ძირითადი ნაწილი

ერთ-ერთ აქტუალურ კითხვად შეიძლება ჩაითვალოს თუ რითია გამო-წვეული ადამიანებთან ურთიერთობებში ახალი, თანამედროვე, ცივილური მიდ-გო-მების შემოტანის აუცილებლობა, ურთიერთობების, როგორც „ხელოვნებად“ აღქმა და მისი სხვაგვარი, ცივილური მოდელის ჩამოყალიბებისკენ სწრაფვა?

ჩვენ ვცხოვრობთ დინამიკურ, ცივილურ სამყაროში. XXI საუკუნე ცნობილია, როგორც სწრაფად ცვალებადი, არაორდინალური მოვლენების თანამდევი საუკუნე. ცხადად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ეს საუკუნე წარმოდგენილია, როგორც პროგრესის მრავალფეროვნებით, ასევე მოულოდნელი, სწრაფი ტემპით მიმდინარე ცვლილებებით. ხშირად, იმდენად სწრაფია ეს ცვლილებები, რომ ამ ეპოქის ცივილურ ადამიანებსაც უჭირთ ფეხის აწყობა, მაგრამ ამ მოვლენების თანამდევი შიში, რომ თუ ფეხს „არ“ ან „ვერ“ ავუწყობთ, ჩამოვრჩებით, ხშირად გვაფხიზლებს და მივყვებით, ვუწყობთ, ვეწყობით, რადგან ვაცნობიერებთ, რომ ის, რაც დგას არ ვითარდება და ვერც გადაადგილდება. არგადაადგილება გაყინვას ნიშნავს, გაყინვა კი სიკვდილის მაუწყებელია. როდესაც შენ საუბრობ განვითარებაზე, ცივილიზაციაზე, წინსვლაზე, ლოგიკურია, რომ არ გაჩერდე, უნდა იმოძრაო, განვითარდე, გაიზარდო. ადამიანი, რა

წუთშიც წყვეტს თვითგანვითრებაზე ზრუნვას, იმ წუთიდან დუნდება როგორც მისი ტვინი, ასევე სხეული. ხოლო, იმისათვის, რომ გაიზარდო უნდა დაეწიო დროის მოთხოვნებს, ის კი საკმაოდ რთულ, საპასუხისმგებლო მოვლენებს, მიდგომებს, ხედვებს გვთავაზობს, რომელთა გამკლავება არც თუ ისე ადვილია, თუმცა შესაძლებელი.

ცივილური სამყარო ცვლილებებზეა აგებული. მუდმივი ცვლილება განვითარების, პროგრესის მაუწყებელია. იცვლება, როგორც მიდგომები, ასევე ხედვები. ყალიბდება ახალი პარადიგმა, რომელიც ძველთან მიმართებაში სრულიად განსხვავებულია, რადგან ის აგებულია გამოცდილებაზე, იმაზე, რამაც „არ“ ან „ვერ“ გაამართლა, ხოლო უკეთესი ვერსია კი ხშირად, საუკეთესო შედეგს იძლევა.

ყველაზე ეფექტური სვლა ამ შემთხვევაში, არის სხვათა გამოცდილების გაზიარება, ანალიზი, ხოლო შემდეგ დატესტვა საკუთარ ქმედებებსა და სიტუაციებზე. თანამედროვე მიდგომები კი, მრავალფეროვან ვარიანტს გვთავაზობს. ჩვენი მოვალეობაა გავანალიზოთ თითოეული მათგანი და მოვარგოთ ჩვენს მოდელს. დავაკვირდეთ, როგორ მუშაობს ესა თუ ის მიდგომა, რამდენად ეფექტური ან არაეფექტურია ის. ადამიანებთან ურთიერთობაც ხომ ასე ეწყობა? ჩვენ ჯერ ვეცნობით ინდივიდს, ვაკვირდებით, ვსაუბრობთ, ვანალიზებთ რა მოწონს მას, რა აღიზიანებს და მხოლოდ ამის მერე ვირჩევთ გზას, მიდგომას ისეთს, რომელიც ორივე მხარესათვის იქნება მისაღები და კომფორტული. მხოლოდ ინსტიტუტებზე დამყარებული ურთიერთობები ხშირად არ ამართლებს, რადგან მას, როგორც ცოცხალ ორგანიზმს, მოვლა, დაკვირვება ჭირდება, რათა არ გაჩერდეს და არ დაიშალოს. ინსტიტუტები კი ვერ ახერხებენ დაკვირვებას, ისინი მხოლოდ ბუნებრივი პროცესებია, რაც არაა ცოცხალი ურთიერთობისთვის საკმარისი, მით უფრო თუ ადამიანებთან ურთიერთობას ხელოვნების ჭრილში განვიხილავთ. ნებისმიერი სახის ურთიერთობა, რომ გადაიქცეს ხელოვნებად, საჭიროებს მსგავს მიდგომას, რადგან ნებისმიერი შედეგრი ხომ, მასზე დაუღალავი შრომით იქმნება. თუკი ჩვენ ვთანხმდებით იმაზე, რომ ურთიერთობა უნდა აღვიქვათ, როგორც ხელოვნება, მაშინ მის ჩამოყალიბებაზე ზრუნვაც არ უნდა დაგვეზაროს. არ დავიზაროთ გავიაზროთ, გავითვალისწინოთ ყველა ნიუანსი, რომელიც ამ ურთიერთობას კვებავს. არ დაგვავიწყდეს: ცოცხალ ორგანიზმს კვება ჭირდება. ურთიერთობა ცოცხალია მანამ, სანამ ჩვენ ვზრუნავთ მასზე.

ყველაზე მნიშვნელოვანი და გასათვალისწინებელი პირველი ეტაპისთვის კომუნიკაციის სრულფასოვნებაა. რას ნიშნავს ეს. ხშირია შემთხვევა, როდესაც თანამოსაუბრე საერთოდ არ გვალაპარაკებს, მას არ სურს მოსმენა. ეს ან თავდაცვაა ან უბრალოდ თვლის, რომ ჩვენი საუბარი ზედმეტია, დამლელია. ეს, რა თქმა უნდა იწვევს გაღიზიანებას. არაერთმა კვლევამ გვაჩვენა, რომ ურთიერთობა იშლება კომუნიკაციის არარსებობით ან მისი ნაკლებობით. ეს არის ზუსტად ის, რაზეც ვსაუბრობთ. **ესაუბრეთ, მოუსმინეთ, შეჯერდით.**

მეორე და ასევე მნიშვნელოვანი, ურთიერთობის, კომუნიკაციის დროს არის ის, რომ თანამოსაუბრეს ვაგრძნობინოთ საკუთარი თავის მნიშვნელოვნება ანუ იგრძნოს ის, რომ იგი დაფასებული და აღიარებულია. რა შეიძლება იყოს ეს? პირველ რიგში, ყურადღება, ყურადღებით მოსმენა, საუბრისას სახელით მიმართვა. არ დავივიწყოთ, რომ ეფექტურ კომუნიკაციაში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტია სახელით მიმართვა, ეს თანამოსაუბრის მნიშვნელოვნებას უსვამს ხაზს და უმაღლებს თვითშეფასებას. აღიარებულია, რომ პიროვნებას არაფერი ისე არ სიამოვნებს, როგორც საკუთარი სახელის გაგონება. აბსოლუტურად განსხვავდება იმ ფრაზის აღქმა, ზოგადი ფრაზის აღქმისაგან, რომელიც საკუთარი სახელით იწყება. ადამიანებს, ისე არაფერი მოწონთ, როგორც აღიარება იმისა, რომ ის მნიშვნელოვანია, დაჯერება, რომ ის უკვე მიიღე. ინდივიდი ამ ქმედებებით უნდა დარწმუნდეს რომ ის „მისაღები“ პიროვნებაა, ეს კი დამეთანხმებით, ეფექტური კომუნიკაციისთვის არც თუ ისე ცოტაა.

მესამე და არანაკლებ მნიშვნელოვანი - ნაკლები საუბარი და მეტი მოსმენა. აქაც, აქცენტი ისევ მოსმენაზეა. კვლევების თანახმად, ადამიანებს სურთ ესაუბრონ მათ, ვინც ყურადღებას აქცევს. აქცენტი თანამოსაუბრეზე და არა საკუთარ თავზე. ეს ზრდის თანამოსაუბრის პატივისცემას, აანალიზებს რა, რომ საუბრისას, მას მეტ დროს ვუთმობთ. საინტერესოა ამ დროს „არცოდნის სივრცის“ დაუფლება. ეს ნიშნავს, როდესაც შენ საერთოდ არაფერი იცი მასზე და შესაბამისად - უცნობია ინფორმაცია, რომელსაც იღებ, შენ მხოლოდ მოსმენაზე ხარ კონცენტრირებული. დააკვირდით თანამოსაუბრის ემოციებს. ეს ხელს შეგიწყობთ შეგექმნათ წარმოდგენა მასზე. კომუნიკაციისა და ურთიერთობის დროს კონტაქტი მნიშვნელოვანია, რადგან ამ დროს შესაძლებელია ემოციის დანახვა, რაც შემდგომი ნაბიჯის გადადგმის შესაძლებლობას მოგცემთ და

შეცდომის დაშვების რისკები შემცირდება. ამიტომ, ადევნეთ თვალყური თანამოსაუბრეს, იყავით იმ სიტუაციაში და არა სხვაგან.

წარმატების 75% დამოკიდებულია „ურთიერთობის ხელოვნების“ ცოდნაზე და ეს არცაა გასაკვირი, რადგან წარმატებაში მთავარი - ურთიერთობებია. ვიზრუნოთ მათ დასწავლაზე შეუჩერებლად. **ეს წარმატების საწინდარია!**

ეფექტური კომუნიკაციის/ურთიერთობის დროს გასათვალისწინებელია რამდენიმე მომენტი:

- არასოდეს გამოიყნოთ თანამოსაუბრესთან პასუხის დაწყების წინ, სიტყვა „არა“ და „მაგრამ“. შესამჩნევია, რომ როდესაც გვსურს სწრაფად გავცეთ თანამოსაუბრეს პასუხი, ჩვენ ვიწყებთ საუბარს „არა“-თი, რაც იწვევს საწყის ეტაპზევე, თანამოსაუბრის ნათქვამის განულებას, რაც დამეთანხმებით არ მოგვცემს დადებით რეაქციას, რადგან არავის მოწონს, როდესაც მის ნააზრევს ადგილზევე ახშობენ. ეს, მხოლოდ დაგვაშორებს თანამოსაუბრეს და არანაირად არ დაგვეხმარება საერთო ენის გამონახვაში. ამის სანაცვლოდ, გამოვიყენოთ „**დიახ, და**“ სტრუქტურა, რომელიც კი არ უარყოფს ნათქვამს, არამედ ავსებს მას.
- თავი შეიკავეთ რჩევების მიცემისგან, როდესაც თანამოსაუბრეს არც კი უთხოვია ის. რჩევა, გონივრული და ღირებული რომც იყოს, ის მაინც აღიქმება, როგორც პირად სივრცეში შემოჭრა. დაინტერესდით, საერთოდ ჭირდება კი მას თქვენგან რჩევის მიღება? გადანიაცვლეთ კვლავ „**არცოდნის სივრცეში**“ - თქვენ მხოლოდ მსმენელი ხართ და არა მრჩეველი. ეს მდგომარეობა მომგებიანია.
- ურთიერთობის დროს ყოველთვის დააკვირდით შეგრძნებებს, ემოციებს, რომლებიც სიტყვების უკან იმალება.
- ითხოვეთ და არ მოითხოვოთ. თხოვნა მეტად სარგებლიანია და ნაკლებ გაღიზიანებას იწვევს ვიდრე მოთხოვნა. მოთხოვნა საკუთარი დაუცველობის დემონსტრირებაა, ის, ყოველთვის საფრთხის შემცველია. ნუ ჩამოართმევთ ადამიანს არჩევანის თავისუფლებას და ის, უფრო ხშირად მოგისმენთ, რადგან არჩევანის შესაძლებლობა ნაკლებ ნეგატივს იწვევს [1].
- მიაქციეთ ყურადღება საკუთარი თავის მაგალითზე გაკეთებულ დასკვნებს, ან „**მე**“-ზე ორიენტირებულ ფრაზებს. როდესაც საკუთარ თავზე აკეთებთ აქცენტებს, ეს

ხშირად დაძაბულობას იწვევს. თანამოსაუბრეს არ უყვარს, როდესაც საუბრის დროს არა მასზე, არამედ შენს საკუთარ „მე“-ზე კეთდება აქცენტი. ის ხომ საყრდენს ეძებს ამ შემთხვევაში და არა ისტორიას თქვენს შესახებ. მას აღიარება სურს ამით, ხოდა აღიარეთ.

- მოერიდეთ საკუთარი პოზიციის მტკიცებას, ამის სანაცვლოდ იმოქმედეთ.
- არასოდეს მიიღოთ სხვისი გამოცდილება უპირობოდ და უსიტყვოდ.
- ისწვლეთ და იმუშავეთ საკუთარი პოზიციის მყარად, არგუმენტირებულად, სწორად დაფიქსირებაზე. ვერასოდეს მიიღებთ შედეგს თუ ყველაფერზე გაჩუმდებით. სიჩუმე კარგია, მაგრამ არა ყოველთვის.

დასკვნა

ურთიერთობების, როგორც „ხელოვნება“-დ აღქმა და შემდგომ ჩამოყალიბება ადამიანებს, ხშირ შემთხვევაში, რთულად ეჩვენებათ, რადგან უდავოა, რომ ეფექტური ურთიერთობის ჩამოყალიბება ფსიქოლოგიური ასპექტების გავალისწინებით ხდება. ამიტომ, ხშირად, ისინი ფიქრობენ, რომ ეს შეუძლებელია. თუმცა, როდესაც მისი ჩამოყალიბების პროცესში ხარ ჩართული, თითოეულ ეტაპზე გადასვლის დროს ხვდები, რომ ეს, არც თუ ისე რთულია, რადგან შენივე სურვილით, ამ ურთიერთობის „პულსზე“ გიდევეს ხელი, უსმენ და აკონტროლებ.

ნებისმიერი საქმიანობა, რომელსაც ვეწევით საუკეთესო შედეგს დებს, თუ მასზე ვზრუნავთ, ვფიქრობთ, ვმუშაობთ. დამეთანხმებით, რომ იძულებით ვერ იზრუნებ იმაზე, რაც არ გსურს. ვერასოდეს გააკეთებ საუკეთესოდ იმას, რაც არ გინდა და შენეული არაა. ხშირად, ადამიანებს გვიწევს რაიმე საქმის კეთება პასუხისმგებლობის ანდა ვალდებულებების გამო, მაგრამ დამერწმუნეთ მას, ისეთი ხიბლი ვერასოდეს ექნება, როგორც საკუთარი სურვილით გაკეთებულ საქმეს, რადგან ვალდებულება, საკუთარი სურვილით რაიმეს კეთებას, სულაც არ ნიშნავს. ხოლო ის, რაც სასურველია, მუდამ ანათებს. ასევეა ურთიერთობებშიც. ყოველივე, რაზეც კი ჩვენ ვსაუბრობთ, შესაძლებელია განვიხილოთ, როგორც პირად, ასევე ბიზნესის, ორგანიზაციების ჭრილში, რადგან ყველაფერი ხომ ე.წ. ეფექტური ურთიერთობებით იწყება.

აქედან გამომდინარე, ურთიერთობების ნაკლებობა - საუკეთესო შედეგს ვერასოდეს დადებს. მასზე, ისევე როგორც საკუთარ თავზე ზრუნვაა საჭირო. ნებისმიერ ცოცხალ ორგანიზმს, როგორც აღვნიშნეთ სიცოცხლისთვის აუცილებელი კრიტერიუმების შესრულება/დაცვა ჭირდება, ურთიერთობებს კი, იმ ფსიქოლოგიური ფაქტორების თუ ასპექტებს გათვალისწინება ასულდგმულებს, რომელზეც ზემოთ, ჩვენ უკვე ვისაუბრეთ.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. <https://www.facebook.com/profile.php?id=100086556752543> (უკანასკნელად გადამოწმებული იყო 2023 წლის 2 ივნისს).
2. [მხეიძე ზ., სიყვარული, ტყუილი, ემოციები და თვითშეფასება ურთიერთობებში. აზროვნების აკადემია, 2021.](#)
3. [შელია მ., ვასაძე მ., კობიაშვილი მ., ხომერიკი გ. მომსახურების ხელოვნება. თბ., 2008.](#)
4. [შატაკიშვილი ლ., მიქაძე ზ., ბესტავაშვილი ბ. ეფექტური ბიზნეს-კომუნიკაცია. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, თბ., 2007, 182გვ.](#)
5. [რობინსი ს. პ., ჯაჯი ტ. ა. ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. თბ., ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თბ., 2009, 416 გვ.](#)
6. [ჰითი ჩ., ჰითი დ. გარდატეხა. როგორ გავატაროთ ცვლილება როცა ეს ასე რთულია. თბ., 2013, 366 გვ.](#)

კომპანიის ფინანსური გაკოტრების ალბათობის საპროგნოზო მოდელები

ირინე დავრაშელიძე

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის

ასოცირებული პროფესორი (მოწვეული)

DOI: <https://doi.org/10.52340/gbsab.2023.01.02.04>

აბსტრაქტი

სტატიაში - „კომპანიის ფინანსური გაკოტრების ალბათობის საპროგნოზო მოდელები“ - ჰიპოთეტური კომპანიის მუშაობის პირობითი ციფრების მაგალითზე ჩატარებულია გაანგარიშებები უახლოეს 1-2 წელიწადში მისი გაკოტრების ალბათობის დასადგენად. გაანგარიშებები წარმოებულია მეცნიერების ალტმანის, ფულმერის, ბევრის და საიფულინ-კადიკოვის მოდელებით. აღნიშნული მოდელები ერთმანეთისგან განსხვავდებიან მათში გამოყენებულ მაჩვენებელთა რიცხვითაც და კონსტანტების სიდიდებითაც. ბევრის მოდელში საერთოდ არ არის კონსტანტა გამოყენებული.

გაანგარიშებებმა აჩვენა ურთიერთსაწინააღმდეგო შედეგები. ალტმანის და საიფულინ-კადიკოვის მოდელებით ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ კომპანიას გაკოტრება არ ელოდება, ბევრის და ფულმერის მოდელებმა კი გაკოტრების საშიშროება დააფიქსირეს.

სტატიაში გაკეთებულია დასკვნა, რომ აღნიშნული მოდელების პრაქტიკული ვარგისიანობა ერთმნიშვნელოვნად ვერ დასტურდება და ამიტომ საჭიროა ფინანსისტებმა იმუშაონ უფრო სრულყოფილ მოდელის შექმნაზე.

საკვანძო სიტყვები: გაკოტრება; გაკოტრების მოდელები; პროგნოზირება; გაკოტრების მოდელების სანდოობა.

PROGNOSTIC MODELS OF THE PROBABILITY OF FINANCIAL BANKRUPTCY OF THE COMPANY

IRINE DAVRASHELIDZE

Associated (invited) Professor of
Georgian Technical University

Abstract

In the article - "Prognostic models of the probability of financial bankruptcy of the company" - on the example of conditional figures of the hypothetical company's work, calculations are made to determine the probability of its bankruptcy in the next 1-2 years. Calculations are made by Altman, Fulmer, Bever and Saifulin-Kadikov models of science. The mentioned models differ from each other in the number of indicators used in them and the values of the constants. Many models do not use constants at all.

The calculations showed conflicting results. The research conducted with the models of Altman and Saifulin-Kadikov showed that the company is not expected to go bankrupt, while the models of Many and Fulmer detected the danger of bankruptcy.

The article concludes that the practical suitability of the mentioned models cannot be unambiguously confirmed, and therefore financiers need to work on creating a more perfect model.

Key words: bankruptcy; bankruptcy models; forecasting; Reliability of bankruptcy models.

შესავალი. ამთავითვე უნდა ავლნიშნოთ, რომ კომპანიების გაკოტრების არც სამეცნიერო კვლევებით და არც სტატისტიკური ინფორმაციით საქართველოს ეკონომიკური ლიტერატურა არ არის განებივრებული. საქართველოს სტატისტიკის სახელმწიფო სამსახური საერთოდ არ აქვეყნებს ინფორმაციას საქართველოში კომპანიათა გაკოტრების შესახებ. ამ დროს ყველასთვის ცნობილია, რომ ყოველი ახლადგახსნილი 5 კომპანიიდან 2-3 კონტრდება (Горфинкел, 2009). ამას მრავალი მიზეზი შეიძლება ჰქონდეს. მათ შორისაა:

საქმიანობის არასწორი არჩევანი, არასრულყოფილი მართვა, სტრატეგიის შეუსაბამობა ბაზარზე არსებულ სიტუაციასთან, გაკოტრების პროგნოზირების არცოდნა და სხვა.

წინამდებარე სტატიაში საუბარი გვექნება კომპანიის ფინანსური გაკოტრების პროგნოზირების მოდელებზე.

ძირითადი ტექსტი. გაკოტრების ერთიანი, ინტეგრირებული მოდელების შექმნამდე კომპანიები ან საერთოდ არ ახდენდნენ მის პროგნოზირებას, ანდა ახორციელებდნენ მას მხოლოდ მოგების და რენტაბელობის მაჩვენებლებით.

უცხოეთის პრესაში ვკითხულობთ, რომ ამერიკელი მეცნიერი ედუარდ ალტმანი (Altman E., 1977) იყო პირველი გზამკვლევი ამ საქმეში (Dimitras A. L., Zanakis S. H., Zopounidis C. A.). მან 1968 წელს, პირველმა, დისკრიმინანტული ანალიზის გამოყენებით სერიოზული ძალისხმევა გამოიჩინა კომპანიების სამომავლო ფინანსური მდგომარეობის საპროგნოზოდ. მისი ეს მიგნება, რომელიც კომპანიების ფინანსური ურთიერთობის მოსაგვარებლად და გაკოტრების საფრთხის საპროგნოზოდ გამოდგა, ფაქტიურად იყო ფინანსური მეცნიერებისადმი მათი დაკვეთა, რომ გამოძებნილიყო ერთი ინტეგრირებული მაჩვენებელი, რომლითაც ბოლო მოეღებოდა 20-25 ფინანსური კოეფიციენტების ანგარიშს, რომლებიც ფაქტიურად, ურთიერთგამომრიცხავ შედეგებს იძლეოდნენ. კომპანიებმა ეს ინტეგრირებული მაჩვენებელი მართლაც მიიღეს 1968 წელს და ეს იყო ედუარდ ალტმანის ე. წ. Z-ანგარიში (Z მოდელი) (Altman E., 1977). ეს მოდელი ალტმანმა შექმნა სამრეწველო საწარმოებისთვის, თუმცა, იგი გამოყენებადი გამოდგა სხვა ტიპის საწარმოებისთვისაც (Altman E., 1977).

ე. ალტმანის თავდაპირველი Z-მოდელი (Z-models) გულისხმობდა, რომ საწარმო, რომლის გაკოტრების საპროგნოზოდ გამოიყენებდნენ მის ფორმულას, უნდა კოტირებული ყოფილიყო კაპიტალის ბაზარზე. ასეთი კომპანიისთვის მან ბიზნესს გამოსაყენებლად შესთავაზა Z-მოდელის ხაზობრივად ინტეგრირებული ხუთი ფინანსური მაჩვენებელი, კერძოდ:

$$x_1 = \frac{\text{წმინდა საბრუნავი კაპიტალი}}{\text{აქტივები}}$$
$$x_2 = \frac{\text{გაუნაწილებელი მოგება}}{\text{აქტივები}}$$
$$x_3 = \frac{\text{საბალანსო მოგება}}{\text{აქტივები}}$$

$$x_4 = \frac{\text{საკუთარი კაპიტალი}}{\text{ვალის ვალდებულებები}}$$

$$x_1 = \frac{\text{რეალიზაცია}}{\text{აქტივები}}$$

აღნიშნულ მოდელს ასეთი სახე ჰქონდა:

$$Z = 1.2 \cdot x_1 + 1.4 \cdot x_2 + 3.3 \cdot x_3 + 0.6 \cdot x_4 + 0.999 \cdot x_5$$

ყველა ეს მაჩვენებელი ხელმისაწვდომი იყო კომპანიისთვის. ისინი ან ასახული იყვნენ კომპანიის ფინანსურ ანგარიშგებაში, ანდა მათზე დაყრდნობით ადვილი იყო მათი ანგარიში. მაგრამ ეს არ ეხებოდა x_4 - მაჩვენებელს. ეს მაჩვენებელი მოითხოვდა, რომ საწარმო, რომლის ფინანსური მდგომარეობა პროგნოზირდება კაპიტალის ბირჟაზე ყოფილიყო დარეგისტრირებული, ანუ მისი აქციები ყოფილიყო კოტირებადი ბირჟაზე.

მეცნიერმა ე. ალტმანმა გაითვალისწინა მისი მოდელის ეს ნაკლოვანება, 1997 წელს ხელმეორედ ჩაატარა კვლევა და Z - მოდელის მეოთხე ცვლდი x_4' შეცვალა. ახალი ცვლადის გამოყენება ყველა საწარმოს შეეძლო. იგი იანგარიშებოდა საწარმოს კაპიტალის საბალანსო ღირებულების შეფარდებით მისივე ვალის საბალანსო ღირებულებასთან. ალტმანის განახლებულმა Z' - მოდელმა ასეთი სახე მიიღო (Altman E. I., Iwanicz-Drozdowska M., Laitinen E., 2014.):

$$Z' = 0.717x_1 + 0.847 \cdot x_2 + 3.107 \cdot x_3 + 0.420 \cdot x_4' + 0.998 \cdot x_5$$

მეცნიერ ალტმანის მიერ შემუშავებული ეს მოდელი დღეს ფართოდ გამოიყენება და მას ალტმანის განახლებადი Z' - მოდელი ეწოდება.

კომპანიების სამომავლო ფინანსური მდგომარეობის საპროგნოზოდ კვლევები აქვს ჩატარებული უცხოელ მეცნიერს ვ. ფულმერსაც (Fulmer W., 2001). ეს ფაქტიურად კომპანიების გაკოტრების საპროგნოზო მეორე მოდელია. ალტმანის მსგავსად, მასაც გაკოტრების ალბათობის მოდელი აქვს შემუშავებული. იგი ასე გამოიყურება (Fulmer W., 2001):

$$H = (5,528 \cdot V_1) + (0.212 \cdot V_2) + (0.073 \cdot V_3) + (1.2 + 0 \cdot V_4) - (0.120 \cdot V_5) + (2.335 \cdot V_6) + (0.575 \cdot V_7) + (1.083 \cdot V_8) + (0.894 \cdot V_9) - 6.075$$

H - არის გაკოტრების ალბათობა

$V_1 =$ (გაუნაწილებელი მოგება): (აქტივების მოცულობა)

$$V_2 = \frac{\text{რეალიზაციის მოცულობა}}{\text{აქტივების მოცულობა}}$$

$$V_3 = \frac{\text{საბალანსო მოგება}}{\text{აქტივების მოცულობა}}$$

$$V_4 = \frac{\text{ფულის ნაკადები}}{\text{დავალიანების მოცულობა}}$$

$$V_5 = \frac{\text{გასული წლების დაუფარავი ზარალი}}{\text{აქტივების მოცულობა}}$$

$$V_6 = \frac{\text{მიმდინარე პასივები}}{\text{აქტივების მოცულობა}}$$

$$V_7 = \text{Log (მატერიალური აქტივები)}$$

$$V_8 = \frac{\text{საბრუნავი აქტივების მოცულობა}}{\text{აქტივების მოცულობა}}$$

$$V_9 = \left(\frac{\text{HPЭИ}}{\text{კრედიტის პროცენტები}} \right) = \left(\frac{\text{საბალანსო მოგება} + \text{კრედიტის პროცენტი}}{\text{კრედიტის პროცენტები}} \right)$$

თუ $H < 0$ -ზე მაშინ გაკოტრების ალბათობა მაღალია, თუ $H \geq 0$ -ზე, მაშინ არ არის დიდი.

კომპანიების ფინანსური გაკოტრების სფეროში თავისი კონცეფცია აქვთ მეცნიერ-ეკონომისტს რ. საიფულინს და გ. კადიკოვს. კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის შეფასებას ისინი შემდეგი ფორმულით გვთავაზობენ (Запорожцева Л. А., 2007):

$$R = 2K_a + 0.1K_{TII} + 0,08OK + 0,45K_M + P_{ck}$$

R – არის გაკოტრების ალბათობა

$$K_a - \text{ავტონომიის კოეფიციენტი} \left(\frac{\text{საკუთარი კაპიტალი}}{\text{კაპიტალი}} \right)$$

$$K_{TII} = \text{მიმდინარე ლიკვიდობის კოეფიციენტი} \left(\frac{\text{საბრუნავი აქტივები}}{\text{მიმდინარე პასივები}} \right)$$

$$O_k = \text{კაპიტალის ბრუნვადობის კოეფიციენტი} \left(\frac{\text{რეალიზაციიდან წმინდა მოგება}}{\text{კაპიტალი}} \right)$$

$$K_r = \text{მენეჯმენტის კოეფიციენტი} \left(\frac{\text{რეალიზაციიდან მოგება}}{\text{რეალიზაციიდან წმინდა ამონაგები}} \right)$$

$$P_{ck} = \text{საკუთარი კაპიტალის რენტაბელობა} \left(\frac{\text{საბალანსო მოგება}}{\text{საკუთარი კაპიტალი}} \right)$$

თუ $R < 1$ -ზე გაკოტრების ალბათობა მაღალია, თუ $R \geq 1$ -ზე, მაშინ არ არის დიდი.

იგივე საკითხს მიუძღვნა თავისი კვლევა ამერიკელმა მეცნიერმა ვ. ბევერმა (Bewver W. H., 1996). მან ეს კვლევა ბანკებზე ჩატარებული მონიტორინგის შემდეგ, შეიმუშავა და ბანკების მსესხებლების ნორმალური მდგომარეობის აღმნიშვნელი კოეფიციენტი შეიმუშავა. ბევერის მოდელში შემდეგი მაჩვენებლებია შეტანილი:

$$\text{ბევერის კოეფიციენტი} = \frac{\text{წმინდა მოგება} - \text{ამორტიზაცია}}{\text{ვალდებულებები}}$$

$$\text{აქტივების რენტაბელობა} = \frac{\text{წმინდა მოგება} - \text{ამორტიზაცია}}{\text{აქტივები}}$$

$$\text{ფინანსური ლევერიჯი} = \frac{\text{ვალდებულებები}}{\text{აქტივები}}$$

$$\text{აქტივების გადაფარვის კოეფიციენტი} = \frac{\text{საკუთარი კაპიტალი} - \text{ბრუნვისგარეშე აქტივები}}{\text{აქტივები}}$$

$$\begin{aligned} & \text{მოკლევადიანი ვალდებულებების გადაფარვის კოეფიციენტი} \\ &= \frac{\text{საბრუნავი აქტივები}}{\text{მოკლევადიანი ვალდებულებები}} \end{aligned}$$

თითოეულ ამ მაჩვენებლებისთვის ვ. ბევერმა შეიმუშავა ნორმალური მდგომარეობის ამსახველი კოეფიციენტი, კერძოდ: ბივერის კოეფიციენტი - 0,4-0,45; აქტივების რენტაბელობა - 6-8%; ფინანსური ლევერიჯი - $\geq 0,37$; აქტივების გადაფარვის კოეფიციენტი - 0,4; მოკლევადიანი ვალდებულებების გადაფარვის კოეფიციენტი - $\geq 3,2$.

მეცნიერი ვ. ბევერი თვლის, რომ თუ ზემოთ ჩამოთვლილი მაჩვენებლები, რომლებიც იანგარიშება მსესხებლის ბალანსის მიხედვით, ამ ნორმალური კოეფიციენტების ტოლია, ან მასთან მიახლოვებულია, მაშინ, გამსესხებელ კომერციულ ბანკს გაკოტრება არ ელოდება.

მეცნიერი ბევერი რეკომენდაციას აძლევს ბანკებს, რომ მისი მოდელის გამოყენებით, სისტემატურად ატარონ მსესხებელი კომპანიების ფინანსური მონიტორინგი, რათა დაიზღვიონ თავი გაკოტრებისგან.

კომპანიის ფინანსური გაკოტრების პროგნოზირების აღნიშნული მოდელების ვარგისიანობის შესაფასებლად ჩვენ მისი პრაქტიკული გაანგარიშება განვახორციელეთ ჰიპოთეტური კომპანიის მაგალითზე, რომლისთვისაც საწყის ინფორმაციად გამოვიყენეთ მისი ბალანსიდან და მოგება-ზარალის ანგარიშიდან ამოკრეფილი ინფორმაცია.

ცხრილი 1. საკვლეად აღებული ჰიპოთეტური კომპანიის საქმიანობის წლიური ანგარიშგების მონაცემები

(ათასი ლარი)

	წლიური მაჩვენებლები
1. რეალიზაციის მოცულობა	13878
2. აქტივები - სულ	25652
3. გრძელვადიანი აქტივები	8585
4. მიმდინარე (საბრუნავი) აქტივები	17066
5. მარაგები (მატერიალური)	10015
6. საქონლის თვითღირებულება	10703
7. დებიტორული დავალიანება	3722
8. სესხის პროცენტები	341
9. საბალანსო მოგება	1028
10. გასული წლის ზარალი	0
11. ვალის ვალდებულებები	11211
12. ფულის ნაკადი (წლის)	1831
13. გაუნაწილებელი მოგება	1028
14. საკუთარი კაპიტალი	14438

15. წმინდა საბრუნავი კაპიტალი	17060
16. ამორტიზაცია	687

აღნიშნულ ინფორმაციას ვიყენებთ ალტმანის, ფულმერის, საიფულინ-კადიკოვის, ბევერის მოდელებით გათვალისწინებულ ფორმულებში ჩასასმელად და საბოლოო ჯამში ჰიპოთეტური კომპანიის გაკოტრების ალბათობის საპროგნოზოდ (ცხრილი 3, 4).

ცხრილი 3. ალტმანის და ფულმერის მოდელებით ჰიპოთეტური კომპანიის გაკოტრების ალბათობის პროგნოზირების გაანგარიშებები

ე. ალტმანის მოდელით კომპანიის გაკოტრების ალბათობის პრაქტიკული გაანგარიშება	ვ. ფულმერის მოდელით კომპანიის გაკოტრების ალბათობის პრაქტიკული გაანგარიშება
$X_1 = \frac{\text{წმინდა საბრუნავი კაპიტალი}}{\text{აქტივები}} = \frac{17060}{25652} = 0,66$	$V_1 = \frac{\text{გაუნაწილებელი მოგება}}{\text{აქტივები}} = \frac{1028}{25652} = 0,04$
$X_2 = \frac{\text{გაუნაწილებელი მოგება}}{\text{აქტივები}} = \frac{1028}{25652} = 0,04$	$V_2 = \frac{\text{რეალიზაცია}}{\text{აქტივები}} = \frac{13878}{25652} = 0,54$
$X_3 = \frac{\text{საბალანსო მოგება}}{\text{აქტივები}} = \frac{1108}{25652} = 0,043$	$V_3 = \frac{\text{მოგება}}{\text{აქტივები}} = \frac{1108}{25652} = 0,043$
$X_4 = \frac{\text{საკუთარი კაპიტალი}}{\text{ვალის ვალდებულება}} = \frac{11334}{11214} = 1,01$	$V_4 = \frac{\text{ფულის ნაკადი}}{\text{ვალის ვალდებულება}} = \frac{1831}{11214} = 0,16$
$X_5 = \frac{\text{რეალიზაცია}}{\text{აქტივები}} = \frac{13278}{25652} = 0,54$	$V_5 = \frac{\text{გასული წლის ზარალი}}{\text{აქტივები}} = \frac{0}{25652} = 0$
$Z' = (0.717 \cdot 0.66) + (0.847 \cdot 0.04) + (3.107 \cdot 0.043) + (0.420 \cdot 1.01) + (0.998 \cdot 0.54) = 4.81$	$V_6 = \frac{\text{ვალის ვალდებულება}}{\text{აქტივები}} = \frac{11214}{25652} = 0,43$
	$V_7 = \frac{\text{მატერიალური აქტივები}}{\text{აქტივები}} = \frac{10015}{25652} = 0,4$
	$V_8 = \frac{\text{მიმდინარე აქტივები}}{\text{აქტივები}} = \frac{17066}{25652} = 0,66$
	$V_9 = \frac{\text{მოგება}}{\text{სესხის პროცენტები}} = \frac{1028}{341} = 3,0$
	$H = [(5.528 \cdot 0.04) + (0.212 \cdot 0.54) + (0.073 \cdot 0.04) + (1.2 \cdot 0.16) - (0.120 \cdot 0) + (2.335 \cdot 0.43)] + (0.575 \cdot 0.4) + (1.083 \cdot 0.66) + (0.894 \cdot 3.0) = -0.905$

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ

ცხრილი 4. ბევერის და საიფულინ-კადიკოვის მოდელებით ჰიპოთეტური კომპანიის გაკოტრების ალბათობის პრაქტიკული გაანგარიშებები

ვ. ბევერის მოდელით კომპანიის გაკოტრების ალბათობის პრაქტიკული გაანგარიშება	საიფულინ-კადიკოვის მოდელით კომპანიის გაკოტრების ალბათობის პრაქტიკული გაანგარიშება
$\text{ბევერის კოეფიციენტი} = \frac{\text{მოგება} - \text{ამორტიზაცია}}{\text{ვალის ვალდებულება}} = \frac{1028 - 687}{11214} = 0,03$ (ნორმა 0,4)	$K_a = \frac{\text{საკუთარი}}{\text{სულ}} = \frac{14434}{25652} = 0,6$
$\text{აქტივების რენტაბელობა} = \frac{1028 \cdot 100}{25652} = 4\%$ (ნორმა 6-8%)	$K_n = \frac{\text{საბრუნავი}}{\text{მოკლევადიანი}} = \frac{17066}{11214} = 1,6$

$\text{ფინანსური ლევერიჯი} = \frac{\text{ვალის ვალდებულება}}{\text{აქტივები}}$ $= \frac{11214}{25652} = 0,4$ <p style="text-align: right;">(ნორმა $\geq 0,37$)</p>	$O_k = \frac{\text{მოგება}}{\text{კაპიტალი}} = \frac{1028}{25652} = 0,04$
$\text{აქტივების გადაფარვის კოეფიციენტი}$ $= \frac{11334 - 8585}{25652} = 0,10$ <p style="text-align: right;">(ნორმა 0,4)</p>	$K_T = \frac{\text{მოგება}}{\text{რეალიზაცია}} = \frac{1028}{13878} = 0,07$
$\text{ვალის ვალდებულების გადაფარვის კოეფიციენტი}$ $= \frac{\text{საბრუნავი აქტივები}}{\text{ვალის ვალდებულებები}}$ $= \frac{17066}{11214} = 1,5$ <p style="text-align: right;">(ნორმა $\geq 3,2$)</p>	$P_c = \frac{\text{მოგება}}{\text{საკუთარი}} = \frac{1028}{14434} = 0,07$
	$R = 2K_a + 0,1K_n + 0,08K + 0,45K_T + b_c$ $= (2 \cdot 0,6) + (0,1 \cdot 1,6) + (0,08 \cdot 0,04) + (0,45 \cdot 0,07) + 0,07 = 1,5$

წყარო: შედეგენილია ავტორის მიერ

ცხრილ 2-ში მოცემულ გაანგარიშებებს შემდეგნარი ახსნა აქვთ:

- **ე. ალტმანის მოდელი:** მეცნიერი ალტმანი თავის მოდელზე ასეთ დასკვნას აკეთებს: თუ $Z' > 2.99$ -ზე, ეს ნიშნავს, რომ კომპანიას უახლოეს 2 წელიწადში გაკოტრება არ ელოდება.
- **ვ. ფულმერის მოდელი:** მეცნიერი ვ. ფულმერი გვხსნის, რომ თუ კომპანიის $H < 0$ -ზე, მაშინ მისი გაკოტრების ალბათობა მაღალია, ხოლო თუ $H \geq 0$ -ზე, მაშინ იგი არ არის დიდი. მოცემულ კონკრეტულ შემთხვევაში კომპანიის $H = -0.905$ -ს, ე. ი. ნაკლებია 0-ზე, რაც იმას ნიშნავს, რომ მას გაკოტრების ალბათობა აქვს მაღალი.
- **ვ. ბივერის მოდელი:** რადგან ბივერის მოდელით გათვალისწინებული არცერთი მაჩვენებელი, მოცემულ შემთხვევაში ნორმას არ ემთხვევა, ეს ნიშნავს, რომ კომპანიას გაკოტრების საშიშროება უდგას.
- **საიფულინ-კადიკოვის მოდელი:** ამ მოდელის მიხედვით, რადგან $R > 1$ -ზე კომპანიას გაკოტრების საშიშროება არ უდგას.

მაშასადამე, კომპანიის ფინანსური გაკოტრების პროგნოზირების 4 მოდელის გამოყენებით მივიღეთ ურთიერთსაწინააღმდეგო შედეგები - ე. ალტმანის და საიფულინ-კადიკოვის მოდელებმა გვიჩვენეს, რომ გამოსაკვლევად აღებულ კომპანიას გაკოტრების საშიშროება არ უდგას, ხოლო ვ. ფულმერის და ვ. ბივერის მოდელებმა გვიჩვენეს, რომ კომპანია გაკოტრების საფრთხის ზონაშია.

დასკვნა. კომპანიის ფინანსური გაკოტრების ალბათობის პროგნოზირების ჩვენს მიერ გამოყენებულმა მოდელებმა ვერ დაგვიდასტურეს პრაქტიკული გამოყენებისთვის მათი ვარგისიანობა. ეს იმას ნიშნავს, რომ შესამუშავებელია ახალი მოდელი და ამ მიმართულებით მეცნიერ-ფინანსისტებმა კვლევა უნდა გააგრძელონ.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. **Горфинкел И. Н.** Предпринимательство. М., 2009.
2. **Dimitras A. L., Zanakis S. H., Zopounidis C. A.,** A Surrey of business Failuress With an Emphasis on Prediction Methods and Industrial Applications. *Europian Journal of Operational Research* 90(3): 487-513. 2006.
3. **Altman E. I.** Zeta Analisis: A New Model to Identify Bankroptcy Risk of Corporation/E. I. Altman, R. G. Holdeman, P. H. Narayanan//*Journal of Banking and Finance* – June 1977. pp. 29-54.
4. **Altman E. I.** Predicting Financial Distres of Companies Revisiting th Z – score and Zeta models, Calter 17 in A. B. Bell, C. Brooks, M. Prokopczuk (EDS). *Gand Book of Research Methods and Applications in Empirical Finance*. Glos, UK: Edward Elgar Publishing. 2014.
5. **Altman E. I., Iwanicz-Drozdowska M., Laitinen E.,** 2014. Distressed Firm and Bankruptce Prediction in an International contect: a Review and Empirical analysis of Altman’s Z – Score Model in International Rick Management Conference 2014, Seventh Edition “The Safety of the Financial System: From Idiosyncratic to Systemic Rick”. 23-24 June. Warsaw, Paland.
6. **Fulmer W.** *Financial Management*. New-York. 2001. P. 117.
7. **Запорожцева Л. А.** Внутренний мониторинг финансовый устойчивости сельскохозяйственны форировании. Воронеж. 2007. გვ. 57-58.
8. **Bewver W. H.** *Financial Rations and Prodictions of Failure/W.H.Beaver//Supplement to Journal of Accounting Research*. 1996.

ცოტა რამ, სამედიცინო კლინიკების ბიზნეს-პორტფელის ოპტიმიზაციის შესახებ

ზაირა ლუდუშაური, საქართველოს ტექნიკური
უნივერსიტეტის პროფესორი

საბა ბურჯალიანი, ბიზნესის ადმინისტრირების
დოქტორი

მაია უგულავა, საჯარო მართვის დოქტორი

DOI: <https://doi.org/10.52340/gbsab.2023.01.02.05>

აბსტრაქტი

სტატიაში - „ცოტა რამ სამედიცინო კლინიკების ბიზნეს-პორტფელის ოპტიმიზაციის შესახებ“ - დასაბუთებულია ბიზნეს-პორტფელების პერიოდული რესტრუქტურის აუცილებლობა ჰიპოტეტური სამედიცინო კლინიკის მაგალითზე და ნათქვამია, რომ ამ აუცილებლობის წინაშე კომპანიები დააყენა გლობალურმა კონკურენციამ და მასში სისტემატურად მიმდინარე ცვლილებებმა.

სტატიაში საუბარია იმაზე, რომ კლინიკების და საწოლი ადგილების სიმრავლის გამო, საქართველოს ჯანდაცვის სფეროში გაჩაღებულია მწვავე კონკურენცია. ამას ემატება ქართველი პაციენტების მისწრაფება იმკურნალონ არა აქ - საქართველოში, არამედ, საზღვარგარეთის ქვეყნებში.

ყველასათვის ცნობილია, რომ უცხოეთში სამედიცინო სერვისები ძვირადღირებულია. ქართველი კლინიკები ხარისხის თვალსაზრისით ჯერ-ჯერობით ვერ უწევენ კონკურენციას უცხოეთის კლინიკებს. მათი უპირატესობა მხოლოდ დანახარჯების სიმცირე და აქედან გამომდინარე მომსახურების დაბალი ფასია. ამ კრიტერიუმებით მთელ რიგ ქართულ კლინიკებს არა მხოლოდ ადგილობრივი, არამედ, უცხოელი პაციენტებიც აძლევენ უპირატესობას.

ამ თვალსაზრისით, სტატიაში რჩევები ეძლევათ ქართველ მენეჯერებს, რომ ისწავლონ საკუთარი ბიზნეს-პორტელის ისე მართვა, რომ მასში მხოლოდ ნაკლებ-ხარჯიანი და მაღალმომგებიანი ბიზნეს-ერთეულები ჰქონდეთ. ეს კი მაშინ მოხდება თუ ბიზნეს-ერთეულს აქვს ზრდის მაღალი ტემპი (>10%) და ბაზრის მნიშვნელოვანი ხვედრითი წილი (>1%).

ამ კუთხით სტატიაში ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის მიერ შემუშავებულ BCG - მატრიცის ფორმაში წარმოდგენილი და შეფასებულია სამაგალითოდ აღებული ჰიპოტეტური კლინიკის ბიზნეს-პორტელი შედგენილი მისი სამი წლის მუშაობის მაჩვენებლებზე დაყრდნობით (მაჩვენებლები პირობითია). კლინიკის ბიზნეს-პორტელში ბიზნეს-ერთეულების სახით დეპარტამენტებია წარმოდგენილი, თითოეული მათგანი პასუხისმგებელია ან მოგებაზე, ან ინვესტიციებზე, ან დანახარჯებზე. კლინიკის დეპარტამენტების მუშაობის მაჩვენებლების შეფასებით გაკეთებულია დასკვნა, რომ ქირურგიის, კარდიოლოგიის და ნეიროქირურგიის დეპარტამენტები კლინიკის პორტელში უნდა დარჩნენ, კვების ბლოკი კი, როგორც მაღალხარჯიანი უნდა გავიდეს პორტელიდან აუტსორსინგზე. ეს მსჯელობა სტატიაში მთავრდება კლინიკის ახალი, ოპტიმიზებული ბიზნეს-პორტელის მატრიცული სურათის წარმოდგენით.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნეს-პორტელი; BCG - მატრიცა „ვარსკვლავები“; „მეწველი ძროხები“; „რთული ბავშვები“; „მაღლები“.

A FEW THINGS ABOUT OPTIMIZING THE BUSINESS PORTFOLIO OF MEDICAL CLINICS

ZAIRA GUDUSHAURI, Professor of Georgian Technical University

SABA BURJALIANI, Doctor of Business Administration

MAIA UGULAVA, Doctor of Public Administration

ABSTRACT

The article - "A few things about optimizing the business portfolio of medical clinics" – proves the need for periodic restructuring of business portfolios on the example of a hypothetical medical clinic, and states that global competition and systematic changes in it have forced companies to face this need.

The article talks about the fact that due to the abundance of clinics and beds, fierce competition is raging in the field of healthcare in Georgia. Added to this is the aspiration of Georgian patients to be treated not here in Georgia, but in foreign countries.

Everyone knows that medical services abroad are expensive. Georgian clinics still cannot compete with foreign clinics in terms of quality. Their advantage is only the low cost and hence the low price of the service. With these criteria, a number of Georgian clinics are preferred not only by local patients, but also by foreign patients.

From this point of view, the article advises Georgian managers to learn how to manage their own business portal in such a way that they have only low-cost and highly profitable business units. This will happen if the business unit has a high growth rate (>10%) and a significant market share (>1%).

In this regard, the article presents and evaluates the business portfolio of a hypothetical clinic based on its three-year performance (the indicators are conditional) in the form of a BCG matrix developed by the Boston consulting group. Departments are represented as business units in the clinic's business portfolio, each of them is responsible for profits, investments, or expenses. Based on the evaluation of the performance indicators of the clinic departments, it was concluded that the departments of surgery, cardiology and neurosurgery should remain in the portfolio of the clinic, while the food block, as a high-cost one, should be outsourced from the portfolio. This discussion ends in the article by presenting a matrix picture of the new, optimized business portfolio of the clinic.

Keywords: business portfolio; BCG - matrix "stars"; "Milk cows"; "Difficult Children"; "dogs".

შესავალი. ბიზნეს-პორტფელი იმ ბიზნეს-საქმიანობის ერთობლიობაა, რომელსაც დივერსიფიცირებული (მრავალპროფილიანი) კომპანია ახორციელებს. კონკურენციაში გამარჯვებისთვის და გამარჯვებულის პოზიციის შენარჩუნებისთვის, მას უნდა შეეძლოს არა მხოლოდ თავისი ბიზნეს-პორტფელის ოპტიმალური დაკომპლექტება, არამედ, მისი პერიოდული განახლება-რესტრუქტურისაც, რომლის მიზანი იქნება პორტფელიდან მისთვის არასასარგებლო ბიზნეს-საქმიანობების ამოღება. წინამდებარე სტატიაში ამ საკითხს განვიხილავთ ჯანდაცვის სფეროში ჰიპოტეტური კლინიკის მაგალითზე, რომლის ბიზნეს-პორტფელში სხვადასხვა სამედიცინო და არასამედიცინო ფუნქციების მატარებელი დეპარტამენტები იქნებიან წარმოდგენილი.

ძირითადი ტექსტი. საქართველოს სტატისტიკის სახელმწიფო სამსახურის („საქტატის“) ინფორმაციით 2022 წლის დასაწყისისთვის საქართველოში ფუნქციონირებდა 268 საავადმყოფო 20,6 ათასი საწოლით და 2272 ამბულატორიულ-პოლიკლინიკური

დაწესებულება. ამ დაწესებულებებში დასაქმებული იყო 22,5 ათასი ექიმი. მოსახლეობის ყოველ 10 000 კაცზე მოდიოდა 58,4 ექიმი და 55,2 საწოლი, ხოლო 1 მლნ მცხოვრებზე ანგარიშით 72 სავადმყოფო. 2017 წელთან შედარებით პირველი გაზრდილია 10,1 ერთეულით, მეორე - 14,7 ერთეულით (საქართველოს სტატისტიკური წელიწდეული, 2022). 2021 წელს საქართველოს სავადმყოფოში საწოლ-ფინდის დატვირთვების დონე მხოლოდ 53,4%-ს აღწევდა, ეს მაშინ, როდესაც ევროკავშირში იგი 77%-ის, ხოლო დსთ-ის ქვეყნებში 83%-ს შეადგენდა (კუჭავა, 2023). ყოველივე ზემოთთქმული მიგვანიშნებს იმაზე, რომ საქართველოს აქვს როგორც სავადმყოფოების რაოდენობის, ისე მათში არსებული საწოლების ძალიან დიდი ფონდი. უნდა აღვნიშნოთ, რომ ეს ტენდენცია საქართველომ საბჭოური ჯანდაცვის სისტემისგან მემკვიდრეობით მიიღო, და, შემდეგაც გააგრძელა ახალ-ახალი კლინიკების აშენება. შედეგად, მოსახლეობის რიცხვთან მიმართებაში საქართველოში კლინიკების რაოდენობა საჭიროზე მეტი აღმოჩნდა (ვერულავა, ჯორბენაძე, 2022).

იმ ფონზე, როდესაც საქართველოში მოსახლეობის საერთო რიცხვი კი არ იზრდება, არამედ, წლითი-წლობით მცირდება (2017-2022 წლებში იგი შემცირებულია 1,1%-ით), სამედიცინო მომსახურების ბაზარზე, ცხადია, მწვავედ კონკურენცია სამედიცინო კლინიკებს შორის. ამას ემატება საზღვრების გახსნა და საქართველოს სამედიცინო კლინიკების საერთაშორისო კონკურენციაში ჩართვა. „გლობალიზაცია, - წერს ქართველი მეცნიერი ე. ეთერია, - მათ კონკურენტუნარიანობაში გაზრდის კარგ შესაძლებლობასაც აძლევს და ამასთან, მისი დაკარგვის აშკარა საფრთხის წინაშეც აყენებს“ (ეთერია, 2008). ასე რომ დღეს საქართველოს კლინიკებს უწევთ კონკურენტული ბრძოლა, როგორც სამედიცინო მომსახურების შიდა ბაზარზე, ისე გარე ბაზარზე. გარდა იმისა, რომ უცხოელების პატრონაჟით საქართველოში ბევრი კლინიკები გაიხსნა, ისინი სათანადო დაინტერესებით - მაღალი დონის მომსახურება, ხელმისაწვდომი ხარჯი და ა. შ. - ქართველი პაციენტების გადაბირებასაც არ ერიდებიან და სამკურნალოდ მიჰყავთ თავის ქვეყანაში. ეს განსაკუთრებით ეხება თურქულ კლინიკებს და მათ მომსახურე პერსონალს.

ყველასათვის ცნობილია, რომ უცხოეთის მრავალი კლინიკა მკურნალობის ხარისხით მართლაც სჯობია ქართულ კლინიკებს. ამიტომ არის, რომ ქართველი პაციენტები თუ მატერიალური შესაძლებლობა აქვს, სამკურნალოდ მიემგზავებიან უცხოეთში.

ამ ვითარებიდან გამოსავალს იმაში ვხედავთ, რომ არა თუ დროა, არამედ, დაგვიანებულიც კი არის, საქართველოს კლინიკების მენეჯერები გაერკვნენ ბაზარზე საკუთარი

ადგილის მოპოვების ნიუანსებში, გამოკვეთილად განსაზღვრონ თავიანთი მიზანი ბაზარზე და აირჩიონ კონკურენტული უპირატესობის ტიპი, რომლის მიღწევის გზასაც ისინი უპირობოდ უნდა დაადგინონ. მეცნიერები წერენ, რომ არსებობს იმდენი კონკურენტული სტრატეგია, რამდენი კონკურენტიც არსებობს, მაგრამ თვით ეს მეცნიერები იქიდან ხუთ ძირითად სტრატეგიას ასახელებენ. ესენია (ტომპსონი, სტიკლენდი, 2010):

1. დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია.
2. ფართო დიფერენციაციის სტრატეგია.
3. ოპტიმალური დანახარჯების სტრატეგია.
4. დაბალ დანახარჯებზე ფოკუსირებული სტრატეგია.
5. დიფერენციაციაზე ფოკუსირებული სტრატეგია.

კონკურენციის სტრატეგიების ზემოთჩამოთვლილ ხუთ ტიპში, სამი მათგანი დანახარჯებს უკავშირდება. ამით უკვე ნათლად ირკვევა, თუ როგორი დიდი მნიშვნელობა აქვს კომპანიის დანახარჯებს და მისი დაბალი დონე როგორ ზრდის პროდუქციის თუ მომსახურების მყიდველთა რაოდენობას, განურჩევლად იმისა, რომელ სფეროში მიმდინარეობს იგი - ჯანდაცვაში თუ სხვაგან.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ამ ხუთი სტრატეგიიდან სამი დანახარჯების შემცირებაზეა ფოკუსირებული, დანარჩენი ორი კი, ფოკუსირებულია პროდუქციის (მომსახურების) დიფერენციაციაზე, რომლის შინაარსი იმაშია, რომ კომპანიამ შეძლოს წარმოებულ საქონელში თუ მომსახურებაში კონკურენტებისგან განსხვავებული ისეთი თვისება ჩადოს, რომელიც მეტად უპასუხებს მისი მყიდველების მოთხოვნებს და აქედან გამომდინარე, გაზრდის მათ რაოდენობას.

მაშასადამე, კონკურენციის ეს ხუთი სტრატეგია შეგვიძლია ორ ჯგუფად დავაჯგუფოთ: 1. დანახარჯებზე ფოკუსირებული სტრატეგიები; 2. საქონლის დიფერენციაციაზე ფოკუსირებული სტრატეგიები. ზემოთმოცემული ჩამონათვალიდან სტრატეგიების პირველ ჯგუფში მოხვდებიან პირველი, მესამე და მეოთხე სტრატეგიები, მეორე ჯგუფში კი - მესამე და მეხუთე სტრატეგიები. პირველი ჯგუფის სტრატეგიების მქონე კომპანიები მომხმარებლებს დაბალი დანახარჯებით სთავაზობენ უფრო მეტ ფასეულობას, ვიდრე კონკურენტები, მეორე ჯგუფის სტრატეგიების მქონე კომპანიები კი განურჩევლად დანახარჯებისა, საქონელს (მომსახურებას) ანიჭებენ ისეთ თვისებას, რომლის განმეორება არ ძალუძს კონკურენტს, და, რომელიც მეტად პასუხობს მომხმარებელთა მოთხოვნებს.

მაშასადამე, სტრატეგიების პირველ და მეორე ჯგუფებს შორის არჩევანის გაკეთებისას კომპანია ფაქტიურად არჩევანს აკეთებს დანახარჯებსა და პროდუქციის (მომსახურების) დიფერენციაციას შორის. პირველი ჯგუფის სტრატეგიის არჩევნისას, მან კონკურენტებზე უკეთესად დანახარჯების შემცირება უნდა შეეძლოს, მეორე ჯგუფის სტრატეგიის არჩევნისას კი პროდუქციის (მომსახურების) ფართო დიფერენციაცია, ანუ კონკურენტებისგან განსხვავებული უნარი იმისა, რომ წარმოებულ პროდუქციასა თუ მომსახურებას ისეთი თვისება მისცეს, რომელიც მეტად უპასუხებს მომხმარებელთა მოთხოვნებს და აქედან გამომდინარე, გაზრდის მათ რაოდენობას.

ამ საკითხის დამატებით გაშლამდე, ჩვენ ვურჩევთ საქართველოს კლინიკებს თავიანთი საქმიანობა კონკურენციაში დანახარჯების სიმცირის სტრატეგიით წარმართონ, რადგან მომსახურების დიფერენციაციის სტრატეგიით მათ გაუჭირდებათ უცხოელი კონკურენტების დამარცხება. დანახარჯების სიმცირით ლიდერობა კლინიკებმა შეიძლება მოიპოვონ საკუთარი ბიზნეს-პორტფელის ოპტიმიზაციით.

წინამდებარე ნაშრომში ჩვენ შევეცდებით ჯანდაცვის ჰიპოტეტური კლინიკის მაგალითზე ფართოდ გავშალოთ დანახარჯების შემცირებაზე ორიენტირებული სტრატეგიების მქონე კომპანიების ბიზნეს-პორტფელების ოპტიმიზაციის საკითხები, კერძოდ:

1. ბიზნეს-პორტფელის არსი და მისი ოპტიმიზაციის საჭიროება.
2. ბიზნეს-პორტფელის არსებული მდგომარეობის ანალიზი-შეფასება.
3. ბიზნეს-პორტფელის ოპტიმიზაცია, ანუ ოპტიმიზებული პორტფელის ფორმირება.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ტერმინი „პორტფელი“ („Portfel“) გარკვეული ელემენტების (მდგენელების) ერთობლიობასთან (შეკვრასთან, ნაკრებთან) ასოცირდება. ბიზნესთან მიმართებაში პორტფელი ეწოდება სხვადასხვა სახის ბიზნესების ნაკრებს, რომელსაც ერთი კომპანია ახორციელებს. როგორც წესი, ეს კომპანია არის მსხვილი კომპანია, ანუ კორპორაცია, და, მისი საქმიანობა დივერსიფიცირებულია სხვადასხვა დარგებში. იგი ამ დარგებში ფლობს საწარმოთა ქსელს - ფილიალებს, ქალიშვილ საწარმოებს ან ქვედანაყოფებს. სწორედ მათი ერთობლიობა წარმოადგენს კონკრეტული კორპორაციის ბიზნეს-პორტფელს.

კომპანიების დივერსიფიცირება შესაძლებელია როგორც მონათესავე, ისე არამონათესავე სფეროებში. კომპანია უნდა ცდილობდეს, რომ ისეთ სფეროებში (დარგებში) მოახდინოს დივერსიფიცირება, სადაც მისი ცოდნა და გამოცდილება იქცევა წარმატების გადამწყვეტ ფაქტორად და ფასეულ კონკურენტულ აქტივად. ამ თვალსაზრისით სჯობია

მონათესავე დარგებში დივერსიფიცირება. ასეთი დივერსიფიკაცია მომგებიანია იმ შემთხვევაში, როდესაც კომპანიის ფასეულობათა ჯაჭვებს შორის არის სტრატეგიული შესაბამისობა.

საქართველოს ჯანდაცვის სფეროში ძირითადად, მონათესავე დივერსიფიკაცია არის გავრცელებული. იგი ჩვენ ორ სახედ დავყავით და შესაბამისი სახელებიც ვუწოდეთ:

1. როდესაც კლინიკა დასპეციალიზებულია და მუშაობს ყველა ან თითქმის ყველა სამკურნალო-დიაგნოსტიკური მიმართულებით (თერაპია, ქირურგია, კარდიოლოგია, ონკოლოგია და ა. შ. და ა. შ.), რომელთაც აქვთ ფასეულობათა ჯაჭვებს შორის სტრატეგიული შესაბამისობა. ჩვენ ასეთ დივერსიფიკაციის „ღვიძლი“ - მონათესავე დივერსიფიკაცია ვუწოდეთ.

2. როდესაც კლინიკა, ამის გარდა, ფლობს სააფთიაქო ქსელს, სამედიცინო სადაზღვეო ორგანიზაციას, სამედიცინო სასწავლებელს, სარეზიდენციო-გამაჯანსაღებელ ცენტრებს და სხვა მსგავს დაწესებულებებს, ასეთი დივერსიფიკაციას ვუწოდეთ გარე - მონათესავე დივერსიფიკაცია. საქართველოში ერთიც გავრცელებულია და მეორეც. პირველთა რიცხვშია: „ჯოენი“, „თიმი“, თბილისის საუნივერსიტეტი კლინიკა და სხვები. მეორეთა რიცხვშია: „ინოვა“, „მედიკლაპი“, „პინეო“ და სხვები.

ჩვენ უკვე აღვნიშნეთ, რომ გლობალიზაციამ, რომელიც XX საუკუნის უკანასკნელ ათწლეულში დაიწყო და XXI საუკუნეში კიდევ უფრო გაფართოვდა, საერთაშორისო კონკურენციაში ჩართო ყველა ქვეყანა, მისი ყველა დარგი და ქვედარგი, მისი ყველა საწარმო. ცხადია, ეს თანაბრად ეხება ჯანდაცვის სფეროსაც. ამ სიტუაციის გამო, საქართველოს სამედიცინო კლინიკები ნებსით თუ უნებლიეთ, საერთაშორისო სამედიცინო მომსახურების ბაზრის მოთამაშეები გახდნენ. ქართველი პაციენტები თავიანთი არჩევანით საზღვარგარეთის სხვადასხვა ქვეყანაში მიდიან სამკურნალოდ, უცხოელი პაციენტების ერთი ნაწილი კი საქართველოში ჩამოდის სამედიცინო მომსახურების მისაღებად. ორივე შემთხვევაში არჩევანის გაკეთება ხდება შეთავაზებული სამედიცინო სერვისის ხარისხით და მისი ფასით, ანუ დანახარჯით. საქართველოდან საზღვარგარეთ სამკურნალოდ მიდის მოსახლეობის შეძლებული ფენა. ისინი ამ არჩევანს არა ფასის, არამედ, სამედიცინო სერვისის იქ არსებული მაღალი ხარისხის გამო აკეთებენ, საქართველოში კი ჩამოდის უცხოეთის მოქალაქეთა დაბალშემოსავლიანი ნაწილი, რომელთაც ფინანსური მდგომარეობის გამო, არ შეუძლიათ ისეთი სამედიცინო სერვისების მიღება, რომლებსაც მათი მთავრობები არ აფინანსებენ, ან ნაწილობრივ აფინანსებენ. ასეთი

სერვისებია: პლასტიკური ქირურგია, კოსმეტიკური ოპერაციები, ინვეტრო განაყოფიერება, სარეაბილიტაციო პროცედურები და სხვა.

სწორედ ამ ტიპის საქართველოს სამედიცინო კლინიკებიდან მიღებული ინფორმაციით გავარკვეით, რომ მათ საკმაო რაოდენობის უცხოელი პაციენტები ჰყავთ და, რაც მთავარია, მათი რაოდენობა ყოველ წელს იზრდება. საქართველოს კლინიკები ამას ხსნიან არა მხოლოდ მომსახურების მცირე ღირებულებით, არამედ, მომსახურების მაღალი ხარისხითაც, რომელიც ბევრად არ ჩამოუვარდება უცხოურს. ასეა თუ ისე, ფაქტია, რომ საქართველოს კლინიკების რაღაცა ნაწილი უკვე გახდა საერთაშორისო სამედიცინო ბაზრის მოთამაშე და ის სტრატეგია აირჩია, რომელსაც ა. ტომპსონმა და ა. სტრიკლენდმა „დაბალ დანახარჯებზე ფოკუსირებული სტრატეგია უწოდეს, რომელიც ორიენტირებულია მომხმარებელთა ვიწრო სეგმენტზე (საბაზრო ნიშანზე), ასადაც ფირმა კონკურირებს მეტად დაბალი დანახარჯების საფუძველზე“ (ტომპსონი, სტრიკლენდი, 2010, გვ. 219). ჩვენ არ ვიცით, მათ ბიზნეს-პრაქტიკაში ეს შემთხვევით მოხდა, ანუ თვით ბაზარმა დაარეგულირა ამ ფორმით იგი, თუ წინასწარვე მათ ასე დააკომპლექტეს თავის ბიზნეს-პორტფელები, რომ ამ შედეგზე გასულიყვნენ და სტრატეგიაც მისი შესაბამისი აირჩიეს.

საქართველოს სამედიცინო კლინიკების ამ ნაწილის მუშაობის პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ მათ სამედიცინო მომსახურების საერთაშორისო ბაზარზე ის სეგმენტი (ნიშა) დაიკავეს (ჯერ-ჯერობით ნაწილობრივ), სადაც დაბალშემოსავლიანი პაციენტები იღებენ მომსახურებას. ბაზრის ეს სეგმენტი მცირე არ არის. გარდა დაბალშემოსავლიანი უცხოელი პაციენტების ნაწილისა, რომლებიც საქართველოს ამ კლინიკების აკითხავენ სამკურნალოდ, მათი პაციენტებია საქართველოს ღარიბი მოსახლეობაც, რომელთაც საქართველოს მთელ მოსახლეობაში 70% უკავიათ. ასე რომ, სამედიცინო სერვისის ბაზრის ეს ნიშა საკმაოდ ტევადია.

ამ ყველაფერით იმის თქმა გვინდა, რომ თუ საქართველოს ჯანდაცვის კლინიკების ზემოთდასახელებულმა ნაწილმა ეს შეძლო, იგივე უნდა გააკეთონ სხვებმაც, რადგან ზოგადად საქართველოს კლინიკები ჯერ-ჯერობით ვერ შეძლებენ ტოლი დაუდონ უცხოურ კლინიკებს შეთავაზებული სერვისის ხარისხში, მათ ფსონი დანახარჯების სიმცირეზე უნდა გააკეთონ.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ეს საქმე მათ ბიზნეს-პორტფელების ოპტიმიზაციით უნდა დაიწყონ, ოპტიმიზაციის კრიტერიუმი კი უნდა იყოს სამედიცინო სერვისზე გაწეული დანახარჯების მოცულობა, ანუ მისი ფასი. თუ ისინი შეძლებენ ფასის

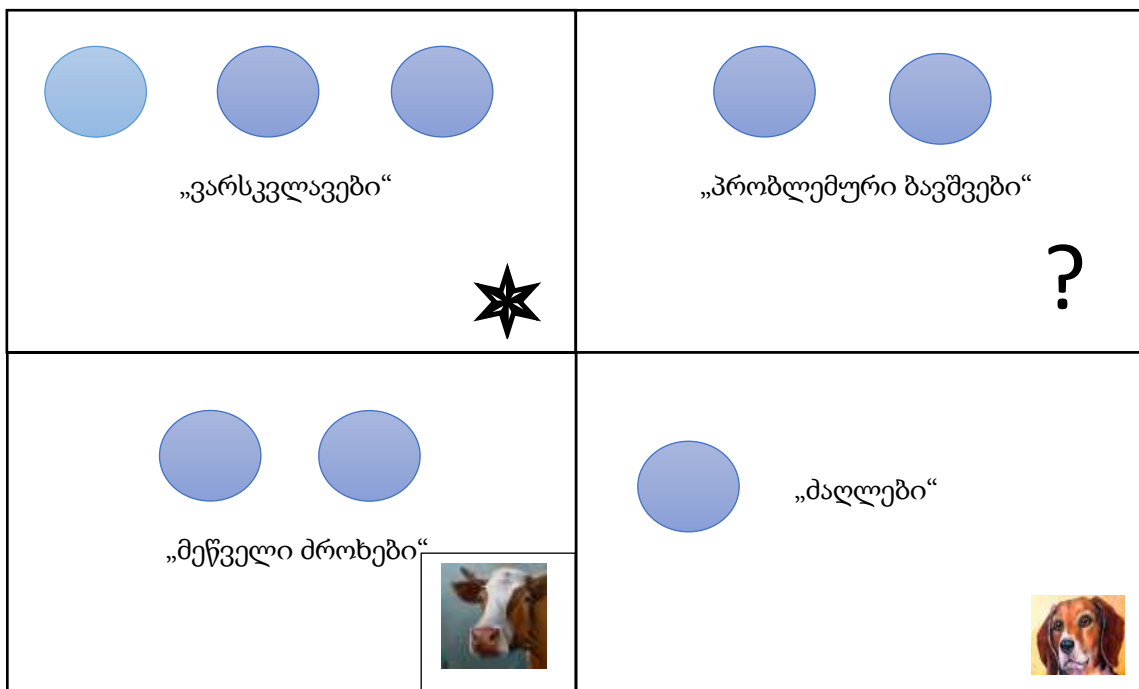
შემცირებას, ამით მათი ფინანსური მიმზიდველობა ამალდება (მარლიშვილი, 2023, გვ. 38).

ბიზნესის მიმზიდველობის შესაფასებლად ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფს შემუშავებული აქვს სპეციალური მატრიცა BCG სახელწოდებით (Boston Consulting Group). მისი მეშვეობით ისაზღვრება საწარმოს (ან დარგის ზრდის ტემპი და ბაზარზე დაკავებული წილი. დასახელებული მატრიცის გრაფიკული გამოსახულება ასეთია (იხ. ნახაზი 1).

როგორც ნახაზიდან ჩანს, ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფმა მატრიცა 4 კვადრატად დაყო და იქ მოხვედრილ ბიზნეს-ერთეულებს შემდეგი მეტაფორიული სახელები უწოდა (ჩოხელი, 2013):

- პირველ კვადრატში - „ვარსკვლავები“.
- მეორე კვადრატში - „მეწველი ძროხები“.
- მესამე კვადრატში - „პრობლემური ბავშვები“.
- მეოთხე კვადრატში - „ძაღვები“.

„ვარსკვლავები“ უწოდა სწრაფად მზარდი დარგების კომპანიებს, რომელთაც ბაზრის წილიც მაღალი აქვთ (1%-ზე მეტი), „მეწველი ძროხები“ უწოდა კომპანიებს, რომელთაც აქვთ ბაზრის მაღალი წილი, მაგრამ ზრდის შედარებით დაბალი დონე (10%-ზე ნაკლები). „პრობლემური ბავშვები“ უწოდა იმ ბიზნეს-ერთეულებს, რომელთაც ზრდის მაღალი ტემპი (10%-ზე მეტი) და ბაზრის დაბალი წილი აქვთ, ხოლო „ძაღვები“ ეწოდათ ზრდის დაბალი დონის და ბაზრის დაბალი წილის (1%-ზე ნაკლები) მქონეთ.



ნახაზი 1. ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის BCG მატრიცა (Porter, 2005)

ნახაზიდან ჩანს, რომ „ვარსკლავებს“ და „მეწველ ძროხებს“ ბაზრის მაღალი ხვედრითი წილი აქვთ, რაც შეეხება ზრდის ტემპს, თუ „ვარსკლავებს“ დაფინანსება ექნებათ, მაშინ „ვარსკლავებს“ მაღალი ექნებათ, „მეწველ ძროხებს“ კი - დაბალი. მაშასადამე, „ვარსკლავებს“ იგივე ზრდის პერსპექტივა აქვთ, „მეწველ ძროხებს“ - არა. მაგრამ „მეწველ ძროხების“ შემოსავლები აღემატება ხარჯებს და ამიტომ კომპანიამ უნდა შეინარჩუნოს ისინი, მანამ, სანამ არ ამოიწურება მათი შემოსავალი, რომლითაც იგი აფინანსებს „ვარსკლავებს“, რომელთაც განვითარების პერსპექტივა აქვთ. იგივე ეხებათ „პრობლემურ ბავშვებს“. მათაც განვითარების პერსპექტივა აქვთ, მაგრამ შემოსავალი აქვთ ნაკლები, მათ ზრდას კი მუდმივად მეტი და მეტი რესურსები სჭირდება. თუ კომპანია ამ ბიზნეს-ერთეულის ზრდას მიზანშეწონილად ჩათვლის, მაშინ „ვარსკლავების“ დარად მან უნდა უზრუნველყოს მათი დაფინანსებაც. ასეთ შემთხვევაში თანდათან „ვარსკლავებად“ წოდებული ბიზნეს-ერთეულები გადავლენ „მეწველ ძროხებში“ და იქცევიან შემოსავლიან ერთეულებად, „პრობლემური ბავშვები“ კი ბიზნეს-პორტფელში დაიკავენ „ვარსკლავების“ ადგილს. თუ კომპანიის ხელმძღვანელობა არ დააფინანსებს „პრობლემურ ბავშვებს“, ეს ერთეულები კიდევ უფრო დასუსტდებიან და გადავლენ „ძაღლების“ კვადრატში. აქ კი ის ბიზნეს-ერთეულებია, რომელთაც დაბალი აქვთ ზრდის ტემპიც და ბაზრის წილიც და თანდათან უნდა ამოავრდნენ კომპანიის ბიზნეს-პორტფელიდან.

მთელი ეს პროცესი ხანგრძლივადიან პერიოდში მიმდინარეობს და კომპანიამ ისე უნდა წარმართოს თავის პორტფელის მართვა, რომ იგი სტრატეგიულადაც მიმზიდველი იყოს (ე. წ. მის ერთეულებს ჰქონდეთ ბაზარზე მაღალი წილები) და ფინანსურადაც, ანუ ჰქონდეთ ზრდის მაღალი ტემპიც და აქედან გამომდინარე, მაღალი შემოსავალი და დაბალი დანახარჯები.

დაგვერწმუნებით, რომ ეს ადვილი საქმე არ არის. გარდა იმისა, რომ პორტფელის მართვას ცოდნა უნდა, თვით ამ ბიზნეს-ერთეულებში აღრიცხვა უნდა იყოს დეცენტრალიზებული, ამის გარეშე შეუძლებელი იქნება მათი ზრდის ტემპის, შემოსავლების, ხარჯების, ბაზარზე წილის და სხვა მაჩვენებლების გამოანგარიშება. ამის გარდა, საჭიროა ამ ერთეულებს დეცენტრალიზებული აღრიცხვის მინიმუმ 2-3 წლის გამოცდილება ჰქონდეთ, რომ შეიძლებოდეს მათი ამ მაჩვენებლების დინამიკის განსაზღვრა და მის

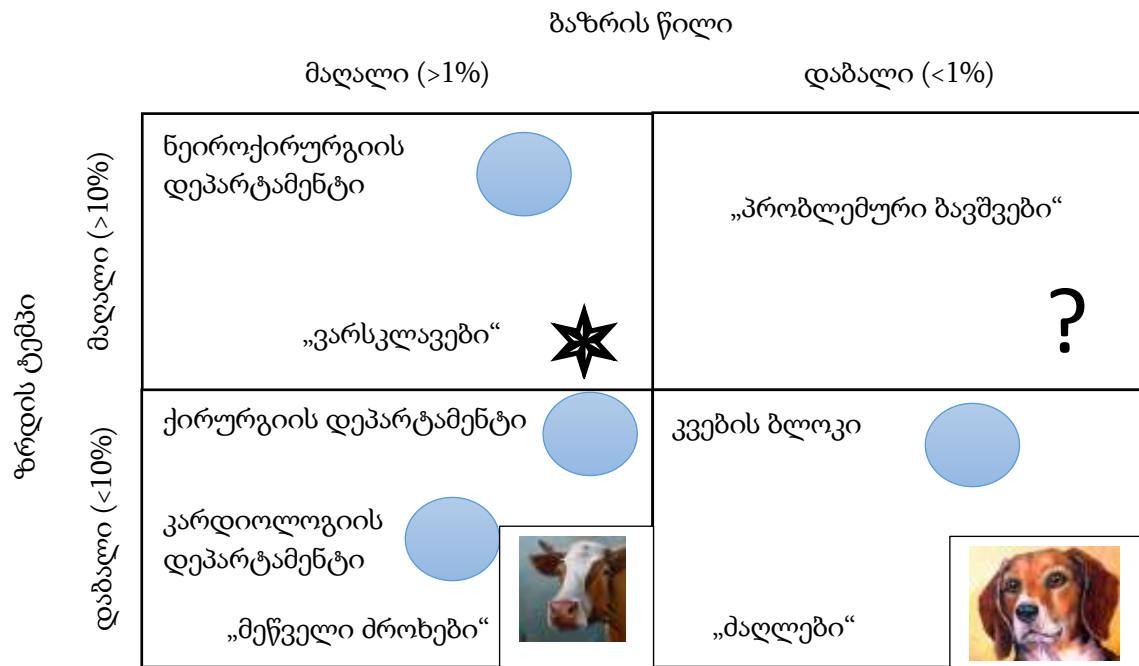
მიხედვით გადაწყვეტილების მიღება ამ ბიზნეს-ერთეულების პორტფელში დატოვება-არდატოვების, ან წინ წაწევა - თუ უკან დახვევის, თუ ამოღების შესახებ.

2018 წლიდან საქართველოს მსხვილ საწარმოებში დაიწყო დანახარჯების დეცენტრალიზებული აღრიცხვა ანუ დეპარტამენტების მიხედვით აღრიცხვა. დეპარტამენტების კლასიფიცირება მოხდა დანახარჯებზე, მოგებაზე და ინვესტიციებიზე მპასუხისმგებელ ცენტრებად. თითოეულ დეპარტამენტის ხელმძღვანელებს მიეცა უფლებამოსილება და დაევალოთ პასუხისმგებლობა ამ ერთეულის შიგნით საქმიანობაზე და აქტივებზე. თითოეული მათგანის საქმიანობის შეფასებისას გაითვალისწინება თუ იგი პასუხისმგებლობის ცენტრის რომელ ტიპს წარმოადგენს. ცენტრები, რომლებიც ახდენენ შემოსავლების გენერირებას და დანახარჯებსაც ეწევიან მოგების ცენტრებს (ანუ „მეწველ ძროხებს“) წარმოადგენენ. მათი საქმიანობა ფასდება მინიმალური დანახარჯების მეშვეობით მაქსიმალური შემოსავლის მიღების უნარით, საინვესტიციო ცენტრებად ანუ „ვარსკვლავებად“ და „პრობლემურ ბავშვებად“ სახელდებული დეპარტამენტების საქმიანობა ფასდება - მათ მიერ ცენტრის აქტივების მაქსიმალური მოგების მისაღებად გამოყენებით, ხოლო დეპარტამენტი, რომელიც მხოლოდ ხარჯებს ეწევა და შემოსავალს არ იღებს, ე. ი, დანარჯების ცენტრია (ე. წ. „ძაღლები“), იგი ფასდება დანახარჯების შემცირებით ან მისი სასურველ დიაპაზონში შენარჩუნებით (ხალხელაური, 2017).

ჰიპოტეტური კლინიკა, რომლის მაგალითზე ჩვენ ბიზნეს-პორტფელის მართვის მდგომარეობა გვინდა შევაფასოთ, 3 წელია გადავიდა დეცენტრალიზებულ მმართველობით აღრიცხვაზე და მის ოთხ დეპარტამენტს მიენიჭა შემდეგი პასუხისმგებლობები:

1. ქირურგიის დეპარტამენტი - მოგების ცენტრი.
2. კარდიოლოგიის დეპარტამენტი - მოგების ცენტრი.
3. ნეიროქირურგია - ინვესტიციის ცენტრი.
4. კვების ბლოკი - დანახარჯების ცენტრი.

პასუხისმგებლობების ასეთი განაწილების შემდეგ, აღნიშნული დეპარტამენტები კლინიკის ბიზნეს-პორტფელის მატრიცაში შემდეგნაირად განლაგდნენ (ნახაზი 2).



ნახაზი 2. ჰიპოსტატური სამედიცინო კლინიკის დღევანდელი ბიზნეს-პორტფელის BCG მატრიცა

აღნიშნული კლინიკის ბიზნეს-პორტფელის მდგომარეობის შესაფასებლად ჩვენ შევისწავლეთ, გავაანალიზეთ ამ დეპარტამენტების საქმიანობა ბოლო 2019-2022 წლებში (იხ. ცხრილი 1). ცხრილი გვიჩვენებს, რომ საანალიზოდ აღებულ სამი წლის პერიოდში მოგებაზე მპასუხისმგებლობის ცენტრებს - ქირურგიის დეპარტამენტს და კარდიოლოგიის დეპარტამენტს - მოგება გაეზარდათ, პირველს 9,7%-ით, მეორეს - 13%-ით. ეს იმას ნიშნავს, რომ მათი საქმიანობა დამაკმაყოფილებელია და კლინიკის ბიზნეს-პორტფელში მათ დაკავებული ადგილები (მატრიცაში მეორე კვადრანტი - „მეწველი ძროხები“), კვლავაც უნდა ეკავოთ. ინვესტიციებზე მპასუხისმგებელ ნეიროქირურგიის დეპარტამენტს (მატრიცაში პირველი კვადრანტი - „ვარსკვლავები“) ამ პერიოდში 42,7%-ით აქვს გაზრდილი ინვესტიციებზე მოთხოვნა. ეს თანხები საჭირო გახდა ნეიროქირურგიისთვის საჭირო უცხოური აპარატურის შესაძენად, და, ასევე, უცხოეთიდან ნეიროქირურგების მოსაწვევად, როგორც ერთობლივი ოპერაციების ჩასატარებლად, ისე ადგილობრივი კადრის დასატრენინგებლად. ჩვენ ვფიქრობთ, რომ ინვესტიციები სწორად არის დახარუჯული და თუ კლინიკის ადგილობრივი ნეიროქირურგები უცხოელი კოლეგების დახმარებით საკმაო დონეზე აიმაღლებენ კვალიფიკაციას, მაშინ დღეს „ვარსკვლავების“ კვადრანტში მოხვედრილი ნეიროქირურგიის დეპარტამენტი, იმდენად აიმაღლებს შემოსავლებს, რომ გადავა „მეწველ ძროხებში“. რაც შეეხება კვების ბლოკს,

დღეს ის დანახარჯების ცენტრია. 2020-2022 წლებში ამ დეპარტამენტში დანახარჯები არც შემცირებულია და არც რაიმე სასურველ დონეზეა შეკავებული. პირიქით, კვების ბლოკის დანახარჯები 3,7%-ით არის გაზრდილი. ეს არ მომხდარა კლინიკაში შემოსული პაციენტთა რიცხვის გაზრდით, არამედ, ეს მოხდა კვების ბლოკის ფუნქციონირებისთვის საჭირო ნედლეულის (ბოსტნეული, ხორცეული, ხილი და სხვა) გამვირებით. ასეთი ობიექტური მიზეზის არსებობის მიუხედავად, კლინიკას ვურჩევთ კიდევ დააკვირდეს კვების ბლოკის დანახარჯების დინამიკას და, თუ დღეს დაფიქსირებული ხარჯების ზრდის ტრენდი გაგრძელდა, მაშინ ამოიღოს იგი თავის ბიზნეს-პორტფელიდან. მაგრამ კლინიკას, რომ პაციენტების კვების პრობლემა არ წარმოეშვას, აჯობებს, მან ეს ფუნქცია (ე. ი. პაციენტების კვება) შეასრულებინოს გარეთ რომელიმე საზოგადოებრივი კვების ობიექტს (რესტორანი, სასადილო, საოჯახო სამზარეულო და სხვა), რომელთანაც დადებს ხელშეკრულებას, ე. ი. განახორციელებს აუტოსორსინგს. აუტოსორსინგის უპირატესობა სწორედ იმაშია, რომ აუტოსორსერი არის ამ საქმეზე, მოცემულ შემთხვევაში, სამზარეულოს პროდუქციის დამზადებაზე, დასპეციალიზებული ორგანიზაცია, რომელიც ამ პროდუქციას უფრო იაფადაც და უკეთესი ხარისხითაც დაამზადებს.

მამასადამე, მოცემულ კლინიკას ჩვენ ვთავაზობთ კვების ბლოკი ამოიღოს თავის ბიზნეს-პორტფელიდან და გაიტანოს იგი აუტოსორსინგზე, ქირურგია და კარდიოლოგია ამუშაოს მთელი დატვირთვით და იქიდან მიღებული შემოსავალით დააფინანსოს ნეიროქირურგიის დეპარტამენტი, რომ მანაც დაიწყოს იმ დონის ზრდა, რომ იგიც იქცეს მოგების ცენტრად და გადავიდეს „მეწველ ძროხებში“. ამის გარდა ამავე კლინიკას რეკომენდაციას ვაძლევთ დეცენტრალიზებულ აღრიცხვაზე გადაიყვანოს სხვა დეპარტამენტებიც, კერძოდ, ნევროლოგია და რადიოლოგია. ორივე მათგანის მომსახურებაზე მოთხოვნა თანდათან იზრდება, ე. ი. მათ პერსპექტივა აქვთ, თუმცა, ბაზარზე ჯერ-ჯერობით დაბალი წილი ექნებათ. ამიტომ კლინიკის ბიზნეს-პორტფელის BCG - მატრიცაში ისინი მესამე კვადრანტში - „პრობლემურ ბავშვებში“ მოხვდებიან. კლინიკის ხელმძღვანელობას მოუწევს მათი დაფინანსებაც მოგების ცენტრების შემოსავლებიდან იმისთვის, რომ მათ თანდათან გადაინაცვლონ „ვარსკვლავებში“ და შემდეგ ასევე თანდათან „მეწველ ძროხებში“.

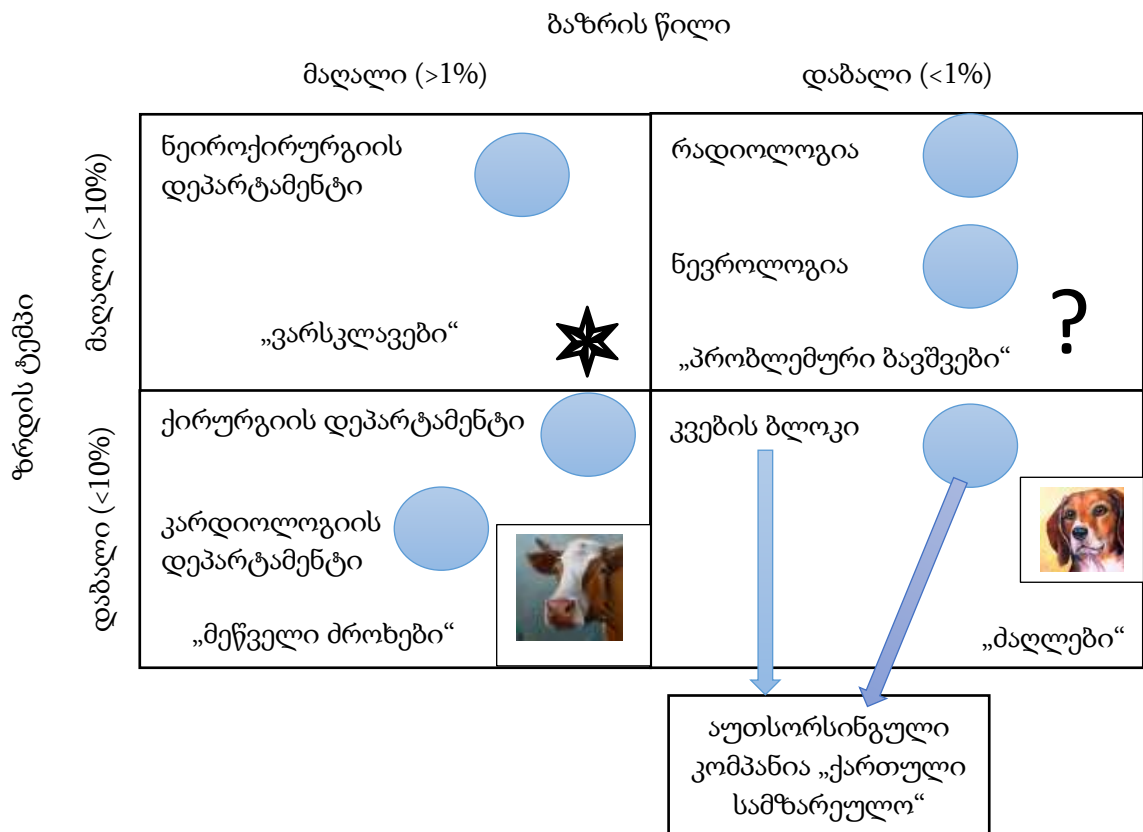
ცხრილი 1. ჰიპოთეტური კლინიკის პასუხისმგებლობის ცენტრების მუშაობის მაჩვენებლები (ლარი)

	მოგება	ინვესტიცია	ხარჯები
--	--------	------------	---------

1. ქირურგიის დეპარტამენტი:			
2020 წელი	365617	-	-
2021 წელი	421394	-	-
2022 წელი	437118	-	-
დინამიკა (%)	119,7	-	-
2. კარდიოლოგიის დეპარტამენტი:			
2020 წელი	806420	-	-
2021 წელი	700395	-	-
2022 წელი	911731	-	-
დინამიკა (%)	113,0	-	-
3. ნეიროქირურგიის დეპარტამენტი:			
2020 წელი	-	1092000	-
2021 წელი	-	1313730	-
2022 წელი	-	1558600	-
დინამიკა (%)	-	142,7	-
4. კვების ბლოკი:			
2020 წელი	-	-	683410
2021 წელი	-	-	717369
2022 წელი	-	-	708916
დინამიკა (%)	-	-	103,7

წყარო: შედგენილია ავტორების მიერ

ჩვენი ამ რჩევების მიღებით და პრაქტიკული გამოყენებით თანდათან მოხდება დასახელებული ჰიპოტეტური სამედიცინო კლინიკის ბიზნეს-პორტფელის ოპტიმიზირება და მაშინ BCG - მატრიცაში მისი ბიზნეს-პორტფელის სამომავლო სურათი ასეთი იქნება (იხ. ნახაზი 3).



ნახაზი 3. სამედიცინო კლინიკის ოპტიმიზებული ბიზნესპორტფელის მატრიცა

დასკვნა. სტატიაში „ცოტა რამ, სამედიცინო კლინიკების ბიზნეს-პორტფელის ოპტიმიზაციის შესახებ“ - ჰიპოტეტური სამედიცინო კლინიკის ბიზნეს-პორტფელის ოპტიმიზაციის თეორიული და პრაქტიკული მასალის განხილვით ვაკეთებთ შემდეგ შემაჯამებელ დასკვნებს:

1. თუ კლინიკას სურს იყოს დივერსიფიცირებული, აჯობებს აირჩიოს მონათესავე დივერსიფიკაცია, ამასთან, არა „გარე-მონათესავე“, არამედ, „ღვიძლი-მონათესავე“.

2. კლინიკას აუცილებლად უნდა ჰქონდეს იმ დეპარტამენტებში დანერგილი დეცენტრალიზებული მმართველობითი აღრიცხვა, რომლებიც მას ექვემდებარებიან და თითოეულ მათგანზე ესა თუ ის ფინანსური პასუხისმგებლობა (მოგებაზე, დანახარჯებზე, ინვესტიციებზე) ჰქონდეს განაწილებული, ანუ კლინიკაში უნდა არსებობდნენ პასუხისმგებლობის ცენტრები.

3. პერიოდულად კლინიკამ უნდა გადაამოწმოს პასუხისმგებლობის ცენტრების მუშაობა იმ მაჩვენებლით, რომელზეც მათ პასუხისმგებლობა აქვს აღებული და BCG - მატრიცის გამოყენებით შეაფასოს თავის ბიზნეს-პორტფელში განლაგებულ პასუხისმგებლობის ცენტრების (ანუ დეპარტამენტების) ვარგისიანობა და სარგებლიანობა კონკურენციაში კლინიკის გამარჯვებისთვის.

4. თუ პორტფელური ანალიზით კლინიკის ბიზნეს-პორტფელში აღმოჩნდა „უპასუხისმგებლო“ პასუხისმგებლობის ცენტრები, ისინი ამოღებულ უნდა იქნენ კლინიკიდან და მათი ადგილი უნდა დაიკავონ სხვებმა.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საქართველოს სტატისტიკური წელიწდეული. თბ., 2022.
2. კუჭავა მ. საქართველოს ჯანდაცვის მართვის სრულყოფის ასპექტები რეფორმირების პროცესში. დისერტაცია.
3. ვერულავა თ., ჯორბენაძე ა. ჰოსპიტალური სექტორის რეფორმა საქართველოში. ჟ. „ეკონომისტი“. #3. 2022.
4. ტომპსონი ა., სტრიკლენდი ა. სტრატეგიული მენეჯმენტი. თბ., 2010.
5. მარლიშვილი რ. კორპორატიული ბიზნეს-პორტფელის სტრატეგიული და ფინანსური ოპტიმიზაცია. დისერტაცია. თბ., 2023.

6. **Портер М.** и др. Курс МВА по стратегическому Менеджменту. М., 2005.
7. **ჩოხელი ე.** სტრატეგიული მენეჯმენტი. თბ., 2013.
8. **ხალხელაური ხ.** დეცენტრალიზაცია და დანახარჯების აღრიცხვა პასუხისმგებლობის ცენტრის მიხედვით. საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის შრომების კრებული - „გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები. სტუ. ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი. თბ., 2017. ტ. 1.

მოსამართლისა და ჟურნალისტის მორალი და პროფესიულ-ეთიკური დილემა

ქეთევან ტყეშელაშვილი
კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის
სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის
დოქტორანტი

Ketevan Tkeshelashvili
Student of Mass Communication PHD Program
Caucasus International University

ხათუნა კაჭარავა
სოციალურ მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი
კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

Khatuna kacharava
Doctor of Social Sciences, Professor
Caucasus International University

DOI: <https://doi.org/10.52340/gbsab.2023.01.02.06>

საკვანძო სიტყვები: მოსამართლის და ჟურნალისტის პროფესიონალიზმი, პროფესიული ეთიკა, პროფესიული სტანდარტები, სამართალი, ნორმა, მორალი, ზნეობა, სინდისი.

ფართო საზოგადოებისათვის ადამიანის ქმედებების შეფასება ხდება იმის მიხედვით თუ რა ითვლება საკუთრივ მორალურ პრინციპად. მორალურ მოთხოვნებს

სხვადასხვა მოდიფიკაციაც გააჩნია - სხვადასხვა აზრი, რაც განსაკუთრებული საზომია. არსებული ნორმების ცოდნა ყველა პროფესიის ადამიანისათვის აუცილებელია, ისევე როგორც მორალური ნორმების შესრულების შინაგანი მოთხოვნების განსაზღვრა. ეს ნორმები დამყარებულია მოვალეობის გრძნობაზე, რომელიც სასურველია უდრიდეს შინაგან კმაყოფილებას, თუმცა ზოგჯერ გვხვდება უერთიერთგამომრიცხავი ნორმებიც, რაც უკმაყოფილების გამომწვევიცაა.

ტერმინებს „ეთიკა“ და „მორალი“, ბერძნულიდან „etos“ და ლათინურიდან „mozis(mos)“ - ორივეს ერთნაირი მნიშვნელობა აქვს და აღნიშნავს „ზნეობას“. განმარტებით ეთიკა ფილოსოფიური მეცნიერებაა, რომლის შესწავლის ობიექტია - მორალი. ყველა პროფესიას გააჩნია საკუთარი ინდივიდუალური მორალი. პროფესიული მორალის მოთხოვნების დაცვა მთავარი გარანტიაა და აუცილებელი მოთხოვნაა პროფესიონალებისათვის.

შესაბამისად, სიტყვა „ზნეობა“ წარმოადგენს ლათინური „მორალის“ სინონიმს. ეს ტერმინები ხშირად ერთი მნიშვნელობითაც გამოიყენება. ადამიანებთან მიმართებაში კი დამახასიათებელია მხოლოდ „ზნეობა“. „ზნეობა წარმოადგენს ნორმებისა და პრინციპების ერთობლიობას, რომლებიც აწესრიგებენ და არეგულირებენ ადამიანის ცხოვრებას. იგი არის საზოგადოებრივი ცნობიერების ფორმა, რომლის მეშვეობითაც ხორციელდება ადამიანის რეგულაცია“. /ბანძელაძე, 1966/.

ზნეობის სტრუქტურაში იგულისხმება მორალური ნორმები, პრინციპები და კრიტერიუმები, რომლებიც დადგენილია საზოგადოებაში, თუმცა არ უნდა დაგვავიწყდეს პირადი ზნეობრივი ნორმებიც, რომელიც საზოგადოებაში მოქცევის დროს მჟღავნდება და წარმოჩინდება ამა თუ იმ მოქმედებისას.

მე-18 საუკუნის გერმანელი ფილოსოფოსი და მორალისტი იმანუელ კანტი ამბობდა, რომ ადამიანს ბუნებრივად ჰქონდა მინიჭებული ზნეობრივი წესრიგი, რაც კონკრეტულ სიტუაციაში მისი ქცევის წესს განაპირობებდა. კაცობრიობის ზრდასთან ერთად იცვლებოდა ეთიკური ნორმებიც და შესაბამისი კრიტერიუმებიც. ეთიკა გარკვეულწილად აყალიბებს მორალის, ზნეობრივი ცნობიერების გარკვეულ თეორიულ კანონებს საზოგადოებაში. „როგორც ამერიკელი მეცნიერი ედვარდ ჯეი ვეტმორი წერდა:

ეთიკას მრავალი მნიშვნელობა აქვს და მისი შესწავლა ნიშნავს იმის დადგენას, თუ რა არის სწორი და რა არის მცდარი“. /კაჭარავა, 2009/

ადამიანთა ზნეობრივი მოქმედების საფუძველს წარმოადგენს მორალი. ზნეობრივი მოქმედება ესაა ეთიკური ცნება, რომელსაც სუბიექტები იყენებენ აზრის გამოსავლენად, შედეგა ქცევებისაგან და საზოგადოებრივად მნიშვნელოვანი გამოხატულებაა. როდესაც ადამიანი რაღაცის გაკეთებას გეგმავს, იქ ყოველთვის მოიაზრება მორალური მოტივაციაც თუ რისთვის სრულდება იგი. საგნობრივ მოქმედებაში ზუსტად ვლინდება ადამიანური მიდგომაც: მისაღები (ზნეობრივი) თუ მიუღებელი (უზნეო) მიზანი.

პროფესიული მორალის უმნიშვნელოვანეს პრინციპს წარმოადგენს სამართლიანობის პრინციპი. ეთიკის ერთ-ერთი ძირითადი კატეგორია - სამართლიანობის პრინციპი, როგორც მორალური რეგულაციის საშუალება, განაპირობებს მოქმედებასა და მის შედეგს შორის კანონზომიერ ცვლას ინდივიდთა მოქმედების ყველა ასპექტის გათვალისწინებით. აქ განსაკუთრებული ყურადღება ენიჭება პროფესიულ კომპეტენტურობას.

ყველაზე თვალსაჩინოდ ის ჩანს სამართლებრივ სისტემაში, სადაც სწორედ სამართლიანობა და კანონიერება არეგულირებს ყველაზე მნიშვნელოვან საზოგადოებრივ ურთიერთობებს, ხოლო პრაქტიკაში სამართლიანობის პრინციპის სამართლებრივი ასპექტი მდგომარეობს ყველა მოქალაქის თანასწორუფლებიანობაში კანონის წინაშე, რადგან თავად „სამართალი არის ქცევის ზოგადი წესების ერთობლიობა, რომელიც დადგენილი და სანქცირებულია სახელმწიფოს მიერ და მათი შესრულება უზრუნველყოფილია სახელმწიფოებრივი იძულებით“. /ბაძალუა, 2018/.

მორალისა და სამართლის ურთიერთმიმართებაზე პირველად ისაუბრა ფრანგმა განმანათლებელმა კ.ა.ჰელვეციუსმა: „ეთიკასა და კანონმდებლობას მე განვიხილავ როგორც ერთსა და იმავე მეცნიერებას“. /ავტორთა ჯგუფი, 2016/

მორალი და სამართალი ერთმანეთთან ურთიერთმიმართებისას შინაარსით ერთმანეთს ემთხვევა. მთელი რიგი იურიდიული ნორმებიც აზრობრივად დაკავშირებულია რელიგიურ-ზნეობრივ ნორმებთან (მაგ: არა კაც კლა, არ იცრუო, არ იქურდო და ა.შ.). შედეგად რასაც ებრძვის და კრძალავს სამართალი, როგორც წესი,

განსჯის ასევე მორალიც. სამართალი მოითხოვს კანონის დაცვას, ამასვე აწესებს მორალიც. ეს ურთიერთმიმართება კიდევ უფრო კარგად სჩანს მართლმსაჯულების აღსრულების დროს, საზოგადოებრივი წესრიგის დაცვისას. თუმცა არსებობს მათ შორის პრინციპული განსხვავებებიც.

„სამართლიანობა არის ადამიანთა შორის თანასწორობა, კანონის წინაშე მათი თანაბარი პასუხისმგებლობა, რომლის დროსაც დაცულია მათი უფლებები და მოვალეობები“ /ზამაღუა, 2018/.

ასევე გასათვალისწინებელია მორალური ცნობიერების ერთობლიობის საკითხი, რომელიც აერთიანებს შეხედულებების, იდეების იმ საჭირო ქცევის შესახებ წარმოდგენების ერთობლიობას, რომელიც შესაბამისობაშია სოციალურ ინტერესებთან. მორალური ცნობიერება კაცობრიობის ზნეობრივი გამოცდილების გამაერთიანებელია და ახდენს მის სისტემატიზაციას და ამასთანავე - უნივერსალურია.

როდესაც ამ მნიშვნელოვან საკითხზე ვსაუბრობთ, აქ აუცილებლად უნდა გაიმიჯნოს ის, რაც დაშვებული და დაუშვებელია იურიდიული და მორალური კანონებით. იურიდიულ კანონებზე საუბარი შედარებით მარტივია, ხოლო როცა საქმე მორალს ეხება, საკითხი ძალიან რთულდება, რადგან მათი დაცვა მხოლოდ სინდისის კარნახითაა შესაძლებელი. სწორედ ამიტომ განხილვის საგანს წარმოადგენს დღეს ჟურნალისტების წინაშე მდგარი უმთავრესი ეთიკური პრობლემა, რაც სასამართლო სისტემის თემატიკის გაშუქებათან არის დაკავშირებული.

დღევანდელიდან გამომდინარე ყველა ჟურნალისტს, მათ შორის ახალგაზრდა დამწყებ ჟურნალისტსაც კი აქვს აზრი ჩამოყალიბებული ისე, თითქოს „მათ ხელშია ძალაუფლება“ და „როგორც უნდა და რასაც უნდა იმას იტყვის და გააშუქებს“. სინამდვილეში კი ვერ აცნობიერებს თუ რამდენად დიდია პასუხისმგებლობა და ანგარიშვალდებულება ჯერ საკუთარი თავის, შემდგომ პროფესიული გაერთიანების და პარალელურად საზოგადოების წინაშე. დღეს ყველაზე თვალშისაცემია ისიც, რომ უმეტესი ნაწილი ცდილობს მოგვევლინოს მოსამართლის როლში, ნაადრევად გააკეთოს დასკვნები ამა თუ იმ მოვლენისა თუ პროცესის შესახებ, რაც ერთგვარ პროფესიულ ფუნქციათა დისბალანსს იწვევს. ზოგს ავიწყდება კიდევ „საკუთარი როლი“ და ინდივიდუალური პროფესიული პასუხისმგებლობა. ამიტომ აუცილებელია

თანამედროვე ჟურნალისტები მეტად ჩაუღრმავდნენ პროფესიულ ეთიკურ პრობლემებს, დაფიქრდნენ თითოეულ სიტყვასა და ქმედებაზე, მოსალოდნელ გამოწვეულ შედეგებზე. ასევე მათ გააზრებულად და გამიზნულად უნდა იფიქრონ მათი უმაღლესი მოწოდების შესახებ, რამაც ხელი უნდა შეუწყოს საზოგადოებაში მათი პროფესიის მიმართაც ნდობის ამაღლებას და პატივისცემის დაკვიდრებას. თუ მედიას სურს ისაუბროს სხვების სახელით, მაშინ მან უნდა დაამტკიცოს, რომ მას აქვს ამის უფლება. სწორედ ამიტომაც წერდა ამერიკელი მედიამკვლევარი დეილ ჯექუიტი: „ჟურნალისტებს აქვთ განსაკუთრებული მორალური უფლებები და შესაბამისად აქვთ განსაკუთრებული მორალური ვალდებულებები... ამ პროფესიის წარმომადგენელთა მორალური ვალდებულება და მათი საქმიანობის მიზანი საზოგადოებრივი ინტერესებიდან გამომდინარე სიმართლის თქმა უნდა იყოს“. /Jacquette, 2007/.

ზნეობასა და სამართალს შორის ორივეს მსგავსებას წარმოადგენს ქცევის ზოგადი წესების ერთობლიობა, რომელთა საფუძველზე ხდება ადამიანთა ქცევის რეგულაცია. ორივე ასევე მნიშვნელოვანი ფორმებია, რომლებიც დიდ როლს ასრულებენ საზოგადოების ცხოვრებაში. თუმცა არ უნდა დაგვავიწყდეს ისიც, რომ სამართლებრივი ნორმის დარღვევას მოსდევს სანქცია, ხოლო ზნეობრივი ნორმის დარღვევას კი მსგავსი სასჯელის სახე არ გააჩნია, თუმცა მის რეგულაციას ახდენს სინდისი ანუ სუბიექტური ფაქტორი.

ყველა პროფესიის წარმომადგენელს ასევე მნიშვნელოვანია გააჩნდეს სინდისი. სინდისის გრძნობა ავალდებულებს ადამიანს არ ჩაიდინოს მანკიერი საქციელი და ავალდებულებს მას იყოს კეთილშობილი და პასუხისმგებელიანი. სინდისის უნარი აძლევს ადამიანს „განახორციელოს ზნეობრივი თვითკონტროლი, შინაგანი თვითშეფასება მისცეს საკუთარი ქცევების შესაბამისობას ზნეობრივ ნორმებთან, დამოუკიდებლად ჩამოაყალიბოს საკუთარი მორალური ამოცანები და იბრძოდეს მათი რეალიზაციისათვის“. /ბაძაღუა, 2018/.

რეზიუმე

უნდა აღინიშნოს, რომ კაცობრიობას ჯერ კიდევ დიდი გზა აქვს გასავლელი იქამდე, რომ საბოლოოდ მიხვდეს, რომ სამართალი არის მხოლოდ ერთადერთი მთავარი მარეგულირებელი და დომინანტი ქვეყანაში, რადგან „სამართალმცოდნეობაში მიღებულია თვალსაზრისი, რომ ზნეობა არის სამართლის მაქსიმუმი, ხოლო სამართალი არის ზნეობის მინიმუმი“. /ზაძაღუა, 2018/

და ბოლოს, სასურველი შედეგის მიღწევა მხოლოდ მაშინ იქნება შესაძლებელი, როდესაც მეოთხე ხელისუფლების წარმომადგენლები საბოლოოდ გააცნობიერებენ რომ აკადემიური ჟურნალისტიკა მორალური და ეთიკური პრინციპების პატივისცემასა და დაცვას ნიშნავს.

Rezume

It should be noted that humanity still has a long way to go before finally realizing that law is only the main regulator and dominant in the country, because "in jurisprudence, the point of view is accepted that morality is the maximum of law, and law is the minimum of morality". /Badzaghua, 2018/

Finally, the desired result will be achieved only when the representatives of the fourth government finally realize that academic journalism means respect and protection of moral and ethical principles.

ბიბლიოგრაფია

1. ავტორთა ჯგუფი. 2021. იურიდიული ეთიკა. თბილისი.
2. ავტორთა ჯგუფი. 2016. სამოსამართლო ეთიკა. თბილისი. სამართლიანი საქართველო
3. ავტორთა ჯგუფი. 2017. ჟურნალისტიკა. თსუ გამომცემლობა
4. ბანძელაძე. გელა. 1966. ეთიკა. თბილისი
5. ზაძაღუა. მალხაზ. 2018. პროფესიული ეთიკის საფუძვლები. თბილისი

6. კაჭარავა. ხათუნა. 2009. სამეცნიერო შრომები. თბილისი. გრიგოლ რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტი
7. საქართველოს კონსტიტუცია
8. ჟურნალისტთა ეთიკის კოდექსი
9. საქართველოს მოსამართლეთა ეთიკის კოდექსი
10. სამოსამართლო ქცევის ბანგალორის პრინციპები
11. საქართველოს ორგანული კანონი საერთო სასამართლოების შესახებ
12. Robert E. Drechsel. "Media Ethics and Media Law: The Transformation of Moral Obligation into Legal Principle". Notre Dame Journal of Law, Ethics & Public Policy. 1-1-2012
<https://scholarship.law.nd.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1467&context=ndjlepp>
13. Christian Schicha. "Medienethik und Medienqualität". Zeitschrift für Kommunikationsökologie 2/2003, S. 44-53
http://www.schicha.net/fileadmin/user_upload/Texte/medienethik_und_medienqualit_t.pdf
14. Norman H.Meyer, Jr2. "Social Media and the Courts: Innovation Tools of Dangerous Fad? A Practical Guide for Court Administrators". International Journal for Court Administracion.Vol.6. N1. June 2014
15. ResearchGate, Dimitra Blitsa, "Judges&Social Media: Managing the Risks". SSRN Electronic Journal. January. 2015
16. Mohammed Nouredine Affaya, "Media and Justice: What Role in Democracy?"
17. Jacquette D. "Journalistic ethics/moral responsibility in the media. Basic ethics in action. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Education Inc. 2007
18. Alejandro M.Gozon, A.B.LL.B. "Legal and Judicial Ethics, its Relevance Revisited". Arellano Law and Policy Review. Vol.10. N.1. August. 2009

Criteria For Academic Writing

Ekaterine Maruashvili

Georgian State teaching university

Of physical education and sport

Affiliated professor

Doctor of Philology

DOI: <https://doi.org/10.52340/gbsab.2023.01.02.07>

Almost every genre of academic paper requires argumentation, since the goal of any work is to convince the reader that what the author is saying is interesting and important. This requires the development of appropriate strategies so that the author can effectively convey his ideas and take into account the views and expectations of the readers. Argumentative skills help one develop and organize ideas, evaluate the persuasiveness of viewpoints, maintain logical consistency, and present one's point clearly and effectively—all of these skills are extremely valuable for any genre of academic writing.

The modern theory of argumentation originates from Greco-Roman traditions. For the Greeks and Romans, argument was a way to resolve debates and establish truth. We argue not because we are angry with someone or because we don't believe them, but because argumentation helps us better study both our own and other people's ideas; evaluate opposing positions; express our views clearly and accurately; Critically analyze the ideas of others. Thus, mastering the basic principles of an argumentative essay helps us to create a work of any other genre.

There are two patterns of structuring an argumentative essay in academic writing, which are presented below: (Smally, R.L., Ruetten, M.K. and Kozyrev, J.R. (2000). *Rifining Composition Skills: Rhetoric and Grammar*. Boston: Heinle and Heinle, Thomson Learning).

As we can see, the introduction and conclusion are similar in both samples, the difference is in the main part. In the first case, the author presents his arguments, which is accompanied by a discussion and rebuttal of the opponents' argument. In the second case, the author is only engaged in rebutting the views of the opponents. Although both patterns of essay structure are used successfully in Western academic writing, I would still prefer the first pattern, because in the case of an argumentative essay, our goal is, first of all, to present our own arguments and provide

a convincing justification, not to criticize the views of the opponent. Therefore, in further discussion we will be guided only by the first sample. After getting acquainted with the structure of an argumentative essay, let's consider its samples. For an assessment to be convincing, it must be based on reliable facts, that is, facts that can be verified by others.

The use of clear criteria implies that the evaluation is based on a certain theory. It always involves validating the views of others, which is entirely context dependent. Depending on the criteria used, different conclusions can be drawn. For example, there is no doubt that Stalinism contributed to the industrialization of the Soviet Union, and based on this criterion it should be considered a success, but on the other hand, it proved to be destructive for the intelligentsia, therefore, it brought devastating consequences to the country's cultural life.

There are cases when the criteria are given in advance; For example, for a businessman, the leading criterion is to care about profit, and for a social worker, it is to work for public purposes. But in many cases, we have to decide for ourselves what criterion to use in a given situation.

Since several criteria are given to us at the same time, it becomes necessary to balance these opposite criteria. In many cases, the use of only one criterion is not enough, because a reliable assessment requires consideration of several criteria. Stalinism is an example of this, because for its final assessment it is necessary to take into account economic, cultural and other factors at the same time.

Reflection implies that an individual has the ability, through independent thinking, to come to a decision and to have a clear understanding of how and why he came to this or that conclusion. As a rule, reflection depends on our existing knowledge and past experience. Academic writing uses sources to support its claims. Sources are other texts (or media objects like photographs or films) that the author analyzes or uses as evidence. Many of your sources will be written by other academics; academic writing is collaborative and builds on previous research. It's important to consider which sources are credible and appropriate to use in academic writing. For example, citing Wikipedia is typically discouraged. Don't rely on websites for information; instead, use academic databases and your university library to find credible sources. You must always cite your sources in academic writing. This means acknowledging whenever you quote or paraphrase someone else's work by including a citation in the text and a reference list at the end.

An academic text is not the same thing as a literary, journalistic, or marketing text. Though you're still trying to be persuasive, a lot of techniques from these styles are not appropriate in an academic context. Specifically, you should avoid appeals to emotion and inflated claims. Though you may be writing about a topic that's sensitive or important to you, the point of academic writing is to clearly communicate ideas, information, and arguments, not to inspire an emotional response. Avoid using emotive or subjective language: This horrible tragedy was obviously one of the worst catastrophes in construction history. The injury and mortality rates of this accident

were among the highest in construction history. Students are sometimes tempted to make the case for their topic with exaggerated, unsupported claims and flowery language. Stick to specific, grounded arguments that you can support with evidence, and don't overstate your point: Charles Dickens is the greatest writer of the Victorian period, and his influence on all subsequent literature is enormous. Charles Dickens is one of the best-known writers of the Victorian period and has had a significant influence on the development of the English novel. AI writing tools like ChatGPT and a paraphrasing tool can help you rewrite text so that your ideas are clearer, you don't repeat yourself, and your writing has a consistent tone.

They can also help you write more clearly about sources without having to quote them directly. Be warned, though: it's still crucial to give credit to all sources in the right way to prevent plagiarism. Organization is a matter of priorities and structure. Your audience has this expectation that the information will be presented in a structured format that is suitable for the genre of the text, so there are different patterns you should take advantage of, because most readers are familiar with them and this helps facilitate the conveyance of information. Other factors such as relevance, coherence and flow, cohesion and texture, context and message should be taken into account. Moreover, there are several established patterns of information organization which all writers make use depending on the nature of their paper: problems and solutions, comparison-contrast, cause-effect, and classification.

Another important factor is flow. It means moving from one statement in a text to another. It is obvious that by keeping the flow and making clear connection of ideas and concepts you will help your audience to follow the text. One of the most commonly used methods for establishing a flow is moving from old information to new information. By stating old information first you can provide some brief background information and then state your assumptions or conclusions and establish a connection between them. Example: Although it is believed to connect the world together, internet can have negative impact on some cultures. We will focus on linking words and phrases later on. These elements can help the writer maintain the flow of information and establish clear relationships between ideas and concepts. Audience and purpose are interconnected. If the audience knows less than the writer, then purpose is instructional. But if the audience knows more than the writer, as is the case with students, the purpose will be demonstration of knowledge and expertise. So you should be aware of the purpose of your writing as it is a decisive factor.

What does it mean to write in an academic style? It doesn't mean using lots of long words and complicated sentences! The purpose of academic writing is to communicate complex ideas in a way that makes them least likely to be challenged. So, it's important to avoid any ambiguity. That means that academic writing must be:

- formal, because informal writing is not always understood in the same way by every reader;

- structured, because complex ideas need to be controlled to produce an unambiguous statement;
- precise, so that none of its ideas can be challenged;
- appropriate, so that it communicates to its audience in the most effective way.

There are a range of definitions of this term, but in this paper? e-learning? refers to any type of learning situation where content is delivered via the internet. Learning is one of the most vital components of the contemporary knowledge-based economy. With the development of computing power and technology the internet has become an essential medium for knowledge transfer. Various researchers (Webb and Kirstin, 2003; Haniger al.,2006) have evaluated e-learning in a healthcare and business context, but little attention so far has been paid to the reactions of students in higher education (HE) to this method of teaching. The purpose of this study was to examine students? experience of e-learning in an HE context. A range of studies was first reviewed and then a survey of 200 students was conducted to assess their experience of e-learning. Clearly a study of this type is inevitably restricted by various constraints, notably the size of the student sample, which was limited to students of Pharmacy and Agriculture. The paper is structured as follows. The first section presents an analysis of the relevant research, focusing on the current limited knowledge regarding the student experience. The second part presents the methodology of the survey and an analysis of the findings, and the final section considers the implications of the results for the delivery of e-learning programmes. Many international students who arrive at college to study in English can speak the language well enough for normal life: shopping, travelling and meeting people. But the same students are often surprised to find that writing essays and reports in English is much more difficult. It can be helpful to think about the reasons for this situation. First, speaking is usually done face to face. If your listener cannot understand you, then they can look puzzled and ask you to repeat. But this does not work with a reader! When we write, we usually have little idea who may read our work, so we have to write as clearly as possible so that it is easy to understand. With academic writing, writers and readers have to learn special conventions, such as using capital letters in certain places. If you do not follow these conventions, your meaning may be unclear and your teacher can have difficulty assessing your work. Another issue is vocabulary. Most academic require writers to use semi-formal language, which is different from the idiomatic language used in speech. One example is using a verb such as 'continue' instead of phrasal verbs such as 'go on'. What is the purpose of the book? This book is designed to help you succeed in the writing tasks you may be given as part of your academic course. The kind of writing that you are asked to do may be different from the work you have done before, and for some this may be the first time you have had to write long essays or reports in English. Your teachers know that English is not your native language and will be sympathetic to the problems you have in your writing. But at the same time, you will want to learn to write as clearly and accurately as possible, not only to succeed on your current course, but also in preparation for your career. Almost all large companies and organisations expect their staff to be able to communicate effectively in written English, as well as orally. Therefore, during your studies you have the ideal

opportunity to learn to write English well, and this book can help you achieve that goal. In addition to accuracy, students on academic courses are expected to take a critical approach to their sources. This means that your teachers will expect you to question and evaluate everything you read, asking whether it is reliable or relevant. You are also expected to refer carefully to the sources of all your ideas, using a standard system of referencing. *Academic Writing: A Handbook for Students* will help you to develop these skills. Academic writing is a formal style of writing and is generally written in a more objective way, focussing on facts and not unduly influenced by personal opinions. It is used to meet the assessment requirements for a qualification; the publication requirements for academic literature such as books and journals; and documents prepared for conference presentations. Academic writing is structured and logical and therefore brings the reader from one key point to the next. It is important for you when you are writing to convey the information clearly and concisely, as, in terms of writing success, quantity does not always indicate quality. Your writing should also be supported by evidence/research which demonstrates understanding of underlying theories, processes and practices. Sources of the ideas/thoughts/information must always be referenced. When incorporating facts and other information, these should not just be copied and pasted, but instead should be used as the basis for a discussion or forming an argument. In general, a plain English approach to writing academically is acceptable but jargon, slang words or phrases should be avoided. Where there is a word count guide or restriction, this is to encourage the writer to express all of their insights and convey all of the relevant information and analysis in a clear and concise manner.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Smally, R.L., Ruetten, M.K. and Kozyrev, J.R. (2000).
2. *Rifining Composition Skills: Rhetoric and Grammar*. Boston: Heinle and Heinle, Thomson Learning).
3. ვიკიპედია თავისუფალი ენციკლოპედია.
4. Boroditsky, Lera; Liberman, Mark (13–23 December 2010). "For and Against Linguistic Relativity". *The Economist*. The Economist Newspaper Limited. Archived from the original on 15 February 2012. Retrieved 19 September 2019. (a debate between university professors)

რეზიუმე

ნაშრომი ეხება აკადემიური წერის კრიტერიუმებს. ყოველთვის როდესაც ვამბობთ, წერას ვიწყებთ, ამ სიტყვით ყველა იმ ფიზიკურ და ფსიქიკურ აქტივობას ვგულისხმობთ, რომელსაც დასრულებული ნაშრომის შექმნაში მონაწილეობს. ვიცით, რომ არ არსებობს წერის ერთადერთი სწორი გზა. ორი სხვადასხვა ნაშრომის ავტორი ნაშრომის შექმნისას ვერ მოახერხებს იდენტური რეკომენდაციებისა და მითითებების გაზიარებას.

