

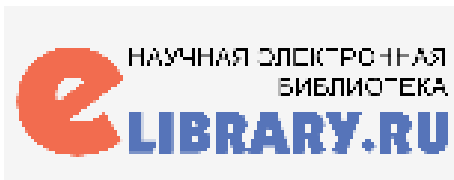
ინოვაციური ეკონომიკა  
და მართვა

INNOVATIVE ECONOMICS AND  
MANAGEMENT

DOI prefix: 10.23747

mEDRA

doi



ტომი 6, №1 (2019)

Volume 6, №1 (2019)

UDC (უკ) 050: {33+338.24}  
 ი - 603

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

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

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

## სარედაქციო კოლეგია

**მთავარი რედაქტორი**

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

**მთავარი რედაქტორის მოადგილე**

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

**პასუხისმგებელი რედაქტორი**

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

## სარედაქციო კოლეგიის წევრები:

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

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

**სარედაქციო კოლეგიის  
უცხოელი წევრები:**

**შპარლათის სარბი,** ე.მ. დ. პროფესორი. ჩერნიგოვის ეროვნული ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის რექტორი (ჩერნიგოვი, უკრაინა);

**კიზიმ ნიკოლაი,** ე.მ. დ. პროფესორი. უკრაინის მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის წევრ-კორესპონდენტი, (ხარკოვი, უკრაინა);

**პუკალა რიჩარდ,** დოქტორი, პროფესორი, ბრონის-ლაგ მარკვიჩის სახელმწიფო ტექნოლოგიისა და ეკონომიკის სკოლის რექტორის მოადგილე, პოლონეთი;

**პეის ლილია,** ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი, პროფესორი. ლუბლიანას ბიზნესის სკოლის დეკანი, სლოვენია

**პატროვა მარინა,** მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი. წმინდა კირილისა და წმინდა მეტოდიას უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი, ველიკო ტერნოვო, ბულგარეთი

**რუდინკო ოლგა,** სახელმწიფო მართვის დოქტორი, პროფესორი. ჩერნიგოვის ეროვნული ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის სახელმწიფო მართვის და მენეჯმენტის სამეცნიერო კვლევითი ინსტიტუტის დირექტორი (ჩერნიგოვი, უკრაინა);

**ვლოვენკო ნატალია,** ე.მ. დ. პროფესორი. უკრაინის ბიოლოგიისა და გარემოსდაცვის სახელმწიფო უნივერსიტეტის გლობალური ეკონომიკის კათედრის გამგე (კიევი, უკრაინა);

**შიმანოვსკა-ლიანიჩ ლუდმილა,** ე.მ. დ. პროფესორი. პოლტავას ეკონომიკისა და ვაჭრობის უნივერსიტეტის მენეჯმენტის კათედრის გამგე (პოლტავა, უკრაინა);

**ლეჩინკო ალექსანდრა,** ე.მ.დ. პროფესორი. ცენტრალური უკრაინის ეროვნული ტექნოლო-

გიური უნივერსიტეტის რექტორის მოადგილე, (კროპივნიცი, უკრაინა);

**საუსტოვა ვიქტორია,** ეკონომიკის მეცნიერებათა კანდიდატი, ასოცირებული პროფესორი (ხარკოვი, უკრაინა);

**გაღილა მიროსლავ,** მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი. ქ. კომიცეს ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის პროცესებისა და ინჟინერიის კათედრის გამგე (კომიცე, სლოვაკეთი);

**კოვალ ვიქტორ,** ე.მ.დ. პროფესორი (ოდესა, უკრაინა);

**ისაევი ნამიზ,** ბიზნესისა და მართვის დოქტორი, აზერბაიჯანის საერთაშორისო დიასპორის წარმომადგენელი საქართველოში (ბაქო, აზერბაიჯანი);

**მიდელსკი სარბი,** პროფესორი. მენეჯმენტის რეგიონული აკადემიის პრეზიდენტი (პავლოვარი, ყაზახეთი);

**რომანენკო ევგენი,** სახელმწიფო მართვის მეცნიერებათა დოქტორი. პერსონალის მართვის რეგიონული აკადემიის საჯარო მმართველობის კათედრის გამგე, დოცენტი (უკრაინა, კიევი);

**ბრიშოვა ელენა,** ე.მ.დ. ტარას შევჩენკოს სახელობის კიევის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი, (კიევი, უკრაინა);

**პუშეინკო გალინა,** ე.მ.დ. ცენტრალური უკრაინის ეროვნული ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი, (კროპივნიცი, უკრაინა);

**შალიშოვა ნატალია,** ე.მ.დ. ცენტრალური უკრაინის ეროვნული ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის პროფესორი, (უკრაინა, კროპივნიცი);

**პროკოპენკო ოლგა,** ე.მ.დ. ტექნიკურ-ჰუმანიტარული აკადემიის მენეჯმენტის დეპარტამენტის პროფესორი, (ბიელისკო-ბილა, პოლონეთი).

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

ISSN: 2449-2418

E-ISSN: 2449-2604

UDC (უკჯ) 050: {33+338.24}  
 0 - 603

## EDITORIAL BOARD

### Editor in Chief

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

### Deputy Editor

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

### Responsible Editor

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

### EDITORIAL BOARD:

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

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

### FOREIGN MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD

**Shkarlet Serhii**, Doctor of Economic Sciences, Professor. Rector of Chernihiv National University of Technology (Ukraine);  
**Kyzym Mykola**, Doctor of Economic Sciences, Professor. Corresponding Member of National Academy of Sciences of Ukraine. Honored Economist of Ukraine;  
**Pukala Ryszard**, PhD, Professor, Vice-Rector of Student Affairs of Bronislaw Markiewicz State Higher School of Technology and Economics, Poland;  
**Weis Lidija**, PhD, Professor, Dean of Ljubljana School of Business, Slovenia;  
**Petrova Mariana**, PhD, Associate Professor, Director of Education Technologies Center, St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Turnovo, Bulgaria;  
**Rudenko Olha**, Doctor of Public Administration, Associate Professor, Director of SRI of Public Administration and Management, Professor of the Department of Management of Chernihiv National University of Technology (Ukraine);  
**Vdovenko Natalia**, Doctor of Economic Sciences, Professor (Ukraine);

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



ISSN: 2449-2418

E-ISSN: 2449-2604

## სარჩევი CONTENTS

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

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

### მენეჯმენტი და მარკეტინგი - MANAGEMENT AND MARKETING

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

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

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

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

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

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

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

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

## ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა

### INNOVATIVE ECONOMICS AND MANAGEMENT

#### ლასა მანველიძე,

ეკონომიკისა და ბიზნესის  
ფაკულტეტის დოქტორანტი,  
ბათუმის შოთა რუსთაველის  
სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
ბათუმი, საქართველო  
*l.manvelidze@yahoo.com*  
*orcid.org/0000-0001-5631-312*

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

#### LASHA MANVELIDZE,

Doctorate of Economic and  
Business Faculty  
Batumi Shota Rustaveli State University  
*l.manvelidze@yahoo.com*  
*orcid.org/0000-0001-5631-312*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**JEL Classification: R1, R11**

**შესავალი**

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

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

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

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

### ძირითადი ტექსტი

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**დასკვნა**

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

**ლიტერატურა/REFERENCES:**

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

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

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

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

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

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

## ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა

### INNOVATIVE ECONOMICS AND MANAGEMENT

#### ნატალია შალიმოვა,

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

#### ელენა მაგოჰეცი,

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

#### ვლადიმერ შალიმოვი,

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

*შემოსულია რედაქციაში:*

*იანვარი, 2019*

*რეცენზირებულია:*

*მარტი, 2019*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Received: January, 2019*

*Accepted: Mart, 2019*

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

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

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

## INTRODCUTION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

So in our opinion local taxes and fees:

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

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

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

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

Recommends that the governments of member states:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

TABLE 1.

DIRECT SUPPORT FOR AGRICULTURAL PRODUCERS, UAH THOUSANDS

Indicator	Year						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Expenditures of the State Budget of Ukraine, total	113 605 316,0	119 843 834,9	141 587 118,6	581 760 845,2	681 460 758,2	800 126 255,8	991 699 998,1
Expenses of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine	8 451 341,4	8 721 178,7	6 349 099,8	2 188 721,6	2 111 989,4	9 442 263,1	14 154 691,7
<i>Financial support for activities in the agro-industrial complex by cheapening loans</i>	-	-	-	300 000,0	285 000,0	300 000,0	66 000,0
<i>Partial reimbursement of the cost of electricity used for irrigation on irrigated land</i>	50 000,0	-	-	-	-	-	-
<i>State support of the livestock industry</i>	732 000,0	650 000,0	848 010,7	250 000,0	30 000,0	170 000,0	4 600 000,0
<i>State support for the development of hop growing, laying and supervision of young gardens, vineyards and berries</i>	1 075 000,0	100 000,0	100 000,0	-	-	75 000,0	300 000,0
<i>Financial support for agricultural producers (budget subsidy)</i>	-	-	-	-	-	4 774 300,0	915 000,0
<i>Financial support for farms (on a non-return basis)</i>	-	-	-	-	-	-	1 000 000,0
<b>Direct support, total</b>	<b>1 857 000,0</b>	<b>750 000,0</b>	<b>988 010,7</b>	<b>550 000,0</b>	<b>315 000,0</b>	<b>5 319 300,0</b>	<b>6 311 000,0</b>
<i>The share of direct support in the total amount of expenditures in the sphere of agriculture</i>	21,97%	8,60%	13,36%	23,13%	14,97%	56,34%	44,59%
<i>The share of direct support in the total amount of expenditures stipulated by the State budget</i>	0,45%	0,18%	0,27%	0,09%	0,05%	0,66%	0,64%
<b>Financial support for farms (on a return basis)</b>	<b>27 800,0</b>	<b>27 900,0</b>	<b>27 900,0</b>	<b>25 600,0</b>	<b>15 819,2</b>	<b>65 000,0</b>	<b>43 100,0</b>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **CONCLUSIONS.**

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

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

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

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

#### REFERENCES

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

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

## ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა

### INNOVATIVE ECONOMICS AND MANAGEMENT

#### არმავ ბახტაძე,

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

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

#### ARMAZ BAKHTADZE,

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

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

## რეკრეაციული სექტორის სახელმწიფო რეგულირების თეორიული საფუძვლები

### THEORETICAL BASIS FOR STATE REGULATION OF RECREATIONAL SECTOR

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

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

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

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

**JEL Classification:** L83; Z300

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

## შესავალი

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

## ძირითადი ტექსტი

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### დასკვნა

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

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

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

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

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

### ლიტერატურა/REFERENCES:

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

## ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა

### INNOVATIVE ECONOMICS AND MANAGEMENT

#### გელა მამულაძე,

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

#### სალომე შერვაშიძე,

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

*შემოსულია რედაქციაში:*

*იანვარი, 2019*

*რეცენზირებულია:*

*მარტი, 2019*

#### GELA MAMULADZE,

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

#### SALOME SHERVASHIDZE,

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

*Received: January, 2019*

*Accepted: Mart, 2019*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**JEL Classification:** M31

### შესავალი

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

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

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

### ძირითადი შინაარსი

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



ნახაზი 1: გაყიდვების ძაბრი

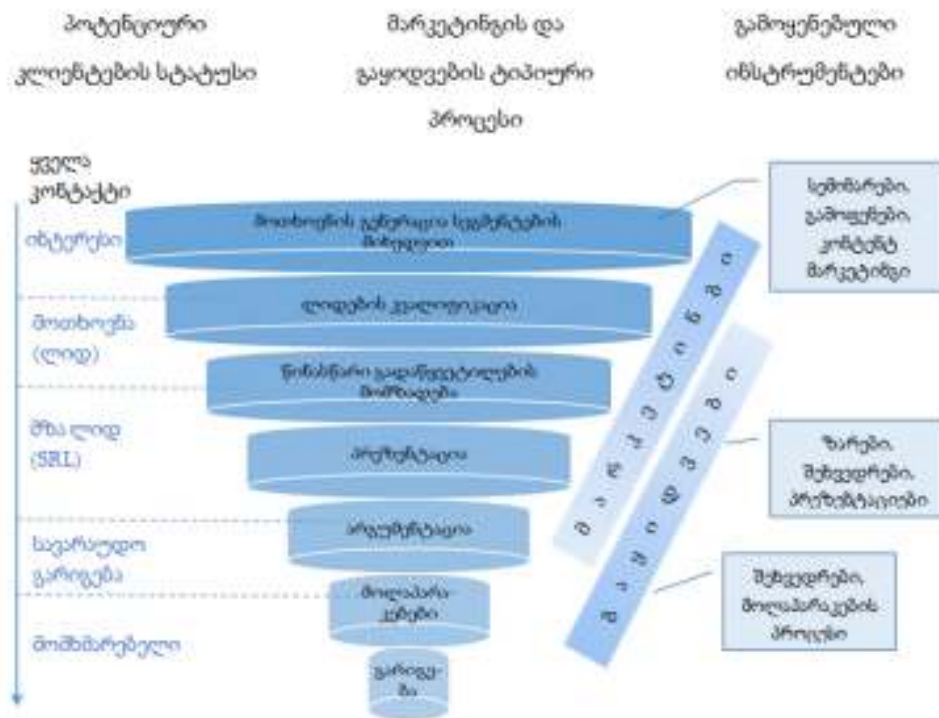
ჩვენს მიერ უკვე განხილული მოდელი თვალნათლივ აჩვენებს, რომ მარკეტინგი გაყიდვების მიღსადენის ზედა ნაწილზეა ძირითადად პასუხისმგებელი - პოტენციური კლიენტების ე.წ. ლიდების მოძიების პროცესზე, ხოლო გაყიდვები - პირამიდის ბოლოზე ანუ გარიგების დასრულებაზე. თუმცა საკმაოდ დიდია თანამკვეთი ზონა, ამიტომ საჭიროა პასუხისმგებლობისა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

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

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

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

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



ნახაზი 2: მარკეტინგისა და გაყიდვების გუნდების ფუნქციაცათა თანაკვეთა

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

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

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

### დასკვნა

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

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

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

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

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

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

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

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

#### ლიტერატურა/REFERENCES

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

ინოვაციური ეკონომიკა  
და მართვა

INNOVATIVE ECONOMICS  
AND MANAGEMENT

ნათია შეროზია,

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

შემოსულია რედაქციაში:  
მარტი, 2019

რეცენზირებულია:  
აპრილი, 2019

**NATIA SHEROZIA,**

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

Received: March, 2019

Accepted: April, 2019

გენდერული სტერეოტიპების მიმოხილვა  
ალამინური რესურსების მენეჯმენტში

OVERVIEW OF GENDER STEREOTYPES IN  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

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

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

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

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

**JEL Classification:** M1 M12

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

### შესავალი

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

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

### ლიტერატურის მიმოხილვა

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

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

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

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

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

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

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

### გენდერული დისკრიმინაციის ელემენტები ქართული შრომის ბაზარზე

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

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

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

### დასკვნა

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

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

### ლიტერატურა /REFERENCES:

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

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

## ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა

### INNOVATIVE ECONOMICS AND MANAGEMENT

#### ქეთევან გოლეტიანი,

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

*შემოსულია რედაქციაში:*

*თებერვალი, 2019*

*რეცენზირებულია:*

*მარტი, 2019*

#### KETEVA GOLETIANI,

Doctorate of Technical University  
of Georgia.

Professor of Batumi Navigation  
Teaching University,  
Batumi, Georgia

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

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

*Received: February, 2019*

*Accepted: Mart, 2019*

**JEL Classification: M1 M14**

#### შასავალი

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

## სამუშაო ძალის მრავალფეროვნების გლობალიზაციისა და მზარდი კონკურენციის პირობებში

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

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

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

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

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

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

### შესავალი ძირითადი ტექსტი

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებას შემდეგი სარგებლის მოტანა შეუძლია:

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

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

### დასკვნა

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

### ლიტერატურა/REFERENCES

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

## ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა

### INNOVATIVE ECONOMICS AND MANAGEMENT

#### გელა მამულაძე,

ეკონომიკის დოქტორი,  
ბათუმის შოთა  
რუსთაველის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტის პროფესორი,  
საქართველო, ბათუმი  
[Mamuladze.gela@bsu.edu.ge](mailto:Mamuladze.gela@bsu.edu.ge)  
[orcid.org/0000-0003-2448-775X](https://orcid.org/0000-0003-2448-775X)

#### მირზა ბახტაძე,

ბათუმის შოთა რუსთაველის  
სახელმწიფო უნივერსიტეტი,  
ბიზნესის ადმინისტრირების  
დოქტორანტი,  
საქართველო, ბათუმი  
[Mirzabakhtadze@gmail.com](mailto:Mirzabakhtadze@gmail.com)  
[orcid.org/0000-0002-3319-6092](https://orcid.org/0000-0002-3319-6092)

*შემოსულია რედაქციაში:*

*თებერვალი, 2019*

*რეცენზირებულია:*

*მარტი, 2019*

#### GELA MAMULADZE ,

Doctor of economics,  
professor of Batumi  
Shota Rustaveli state University,  
Georgia, Batumi  
[Mamuladze.gela@bsu.edu.ge](mailto:Mamuladze.gela@bsu.edu.ge)  
[orcid.org/0000-0003-2448-775X](https://orcid.org/0000-0003-2448-775X)

#### MIRZA BAKHTADZE,

Batumi Shota Rustaveli State University,  
PhD student of Business administration,  
Georgia, Batumi  
[Mirzabakhtadze@gmail.com](mailto:Mirzabakhtadze@gmail.com)  
[orcid.org/0000-0002-3319-6092](https://orcid.org/0000-0002-3319-6092)

*Received: February, 2019*

*Accepted: Mart, 2019*

JEL P10, R1, M10

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

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

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

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

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

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

## INTRODUCTION.

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

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

## METHODOLOGY OF THE STUDY.

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

## THE MAIN PART OF THE ARTICLE.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

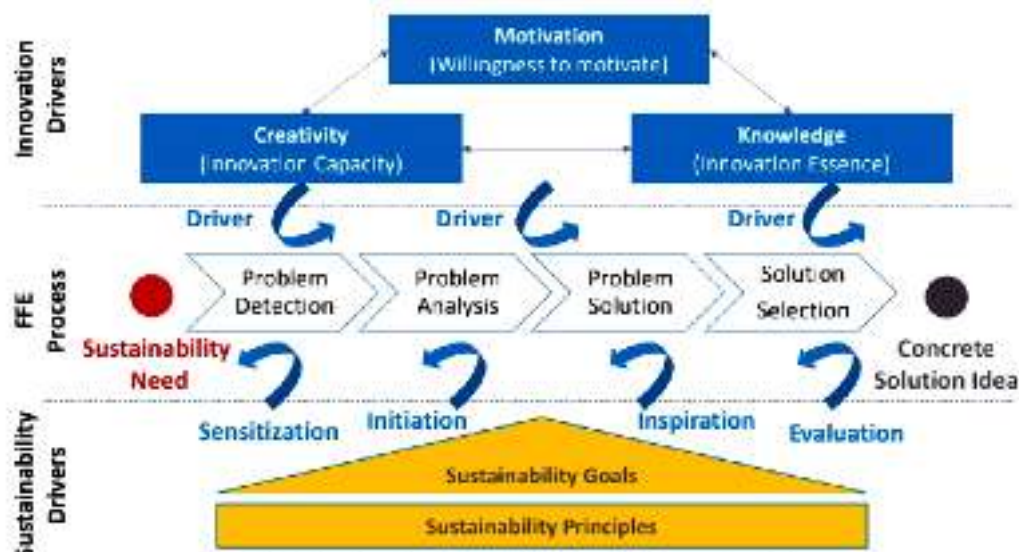


Fig. 1. Model for the development of sustainable solution ideas [8].

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

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

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

**USED LITERATURE:**

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

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

**ინოვაციური ეკონომიკა  
და მართვა**

**INNOVATIVE ECONOMICS  
AND MANAGEMENT**

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

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

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

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

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

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

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

**ფასიანი ქაღალდების საჯარო  
შეთავაზება და ქართული რეალობა**

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

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

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

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

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

**INTRODCUTION**

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

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

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

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

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

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

#### **RESEARCH METHODOLOGY**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**PRELIMINARY PROSPECTUS**

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

The preliminary prospect shall include:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **THE FINAL PROSPECTUS**

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

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

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