



**ინოვაციური ეკონომიკა
და მართვა**

**INNOVATIVE ECONOMICS AND
MANAGEMENT**

ტომი 7, №3 (2020)

Volume 7, №3 (2020)

ბათუმი 2020

BATUMI 2020

UDC (უკ) 050:{33+338.24}
ო - 603

მთავარი რედაქტორი: ბადრი გეჩბაია

ეკონომიკის დოქტორი, ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი; ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტის კვლევების ცენტრის ხელმძღვანელი; საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოსი.

სარედაქციო კოლეგია:

ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორები, პროფესორები: ვლადიმერ პაპავა; ავთანდილ სილაგაძე; ნოდარ ჭითანავა; ანზორ აბრალავა; ვლადიმერ ლლონტი; რეზო მანველიძე; ევგენი ბარათაშვილი; რამაზ აბესაძე; ეთერ ხარაიშვილი; ლამარა ქოქიაური; გივი ბედიანაშვილი; ელგუჯა მექვაბიშვილი; თეიმურაზ შენგელია; რევაზ გვესიანი; მიხეილ ჯიბუტი; ნიკოლოზ ჩიხლაძე; თეიმურაზ ბაბუნაშვილი; სმმდ, რეზო ჯაბნიძე.

აკადემიური დოქტორები, პროფესორები: გელა მამულაძე (მთავარი რედაქტორის მოადგილე); პაატა აროშიძე (პასუხისმგებელი რედაქტორი); პარმენ ხვედელიძე; ქეთევან გოლეტიანი; გელა გვარიშვილი; ერეკლე პირველი; ნათელა წიკლაშვილი; ასიე ცინცაძე; ვახტანგ ასიე; ზურაბ მუშკუდიანი; ანზორ დევაძე; გულნაზ ერეკლეიშვილი; რომან მამულაძე; ნინო ფარესაშვილი; ნანა შონია; ნათია მიქელთაძე; თენგიზ აფხაზავა; მანანა მოისწრაფიშვილი; რუსუდან ქუთათელაძე; გიორგი ღვინია; იოსებ არჩვაძე; გოჩა თუთბერიძე; გივი ბაქრაძე; როსტომ ბერიძე.

EDITOR-IN-CHIEF: Badri Gechbaia

Doctor of Economics, Associate Professor of Batumi Shota Rustaveli State University; Head of the Research Center of Batumi Navigation Teaching University; Academician of Georgian Academy of Business Sciences.

Doctor of Economic Sciences, Professors: Vladimer Papava, Avtandil Silagadze, Nodar Chitanava, Anzor Abzalava, Vladimer Glonti, Rezo Manvelidze, Evgeni

Baratashvili, Ramaz Abesadze, Eter Kharashvili, Lamara Qoqiauri, Givi Bedianashvili, Elguja Mekvabishvili, Teimuraz Shengelia, Revaz Gvelesiani, Mikheil Jibuti, Nikoloz Chikhladze, Teimuraz Babunashvili, Rezo Jabnidze.

PhD, professors: Gela Mamuladze (Deputy Editor), Paata Aroshidze (Responsible Editor), Parmen Khvedelidze, Ketevan Goletiani, Gela Gvarishvili, Erekle Pirveli, Natela Tsiklashvili, Asie Tsintsadze, Vakhtang Charaia, Zurab Mushkudiani, Anzor Devadze, Gulnaz Erqomaishvili, Roman Mamuladze, Nino Paresashvili, Nana Shonia, Natia Mikeltadze, Tengiz Apkhazava, Manana Moistsrapishvili, Rusudan Kutateladze, Giorgi Gvartadze, Ioseb Archvadze, Gocha Tutberidze, Givi Bakradze, Rostom Beridze.

სარედაქციო კოლეგიის უცხოელი წევრები:

სერგეი შვარლეტი - უკრაინის განათლებისა და მეცნიერების მინისტრი, პროფესორი; **ვოლფგანგ ვენგი** - ბერლინის ტექნიკური უნივერსიტეტი, პროფესორი; **ნიკოლაი კიზიმ** - უკრაინის მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის წევრ-კორესპონდენტი; **ვიქტორ კოვალ** - კიევის ვაჭრობისა და ეკონომიკის ეროვნული უნივერსიტეტის ოდესის ვაჭრობისა და ეკონომიკის ინსტიტუტი, პროფესორი; **მარიანა პეტროვა** - ბულგარეთის წმინდა კირილესა და წმინდა მეტოდიას უნივერსიტეტის პროფესორი; **რიჩარდ პუკალა** - ბრონისლავ მარკივიჩის სახელმწიფო ტექნოლოგიისა და ეკონომიკის სკოლის რექტორის მოადგილე, პოლონეთი; **ალექსანდრ ლეგენკო** - ცენტრალური უკრაინის ეროვნული ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის რექტორის მოადგილე სამეცნიერო დარგში, პროფესორი; **ოლგა პროკოპენკო** - ტალინის ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის პროფესორი; **ლუსია ვილცეკოვა** - ბრატისლავას კომენიუსის უნივერსიტეტის პროფესორი; **ნატალია ვდოვენკო** - უკრაინის ბიოლოგიისა და გარემოსდაცვის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი; **ლუდმილა შიმანოვსკა-დიანჩი** - პოლტავას ვაჭრობისა და ეკონომიკის უნივერსიტეტის პროფესორი; **გალინა კუზმენკო** - ცენტრალური უკრაინის ეროვნული ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის პროფესორი; **ვიქტორია**

ხაუსტოვა - ხარკოვის ეროვნული ეკონომიკური უნივერსიტეტის პროფესორი; **ელენა გრიშნოვა** - ტარას შევჩენკოს სახელობის კიევის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი; ნატალია შალიმოვა - ცენტრალური უკრაინის ეროვნული ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის პროფესორი; **ლიდია ვეის** - ლუბლიანას ბიზნესის სკოლის პროფესორი; **ნამიგ ისაევი** - ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, ბაქო; **ოლგა რუდენკო** - ჩერნიგოვის ეროვნული ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის პროფესორი; **იაცეკ ბინდა** - ბიელსკო-ბიალას ფინანსებისა და სამართლის სკოლის პროფესორი, პოლონეთი. **ვიტალი სერჟანოვი** - უჟგოროდის ეროვნული უნივერსიტეტის პროფესორი.

FOREIGN MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD:

SERHIY SHKARLET - Minister of Education and Science of Ukraine, Professor; **WOLFGANG WENG** - Berlin Technical University, Professor; **MYKOLA KYZYM** - Academician of National Academy of Sciences of Ukraine; **VIKTORKOVAL** - Odessa Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics, Professor; **MARIANA PETROVA** - St. Cyril and St. Methodius University, Professor, Veliko Turnovo, Bulgaria; **RYSZARD**

PUKAŁA - Bronislaw Markiewicz State Higher School of Technology and Economics, Professor, Warsaw, Poland; **OLEKSANDR LEVCHENKO** - Central Ukrainian National Technical University, Professor, Deputy Rector for Science; **OLHA PROKOPENKO** - Tallinn University of Technology, Professor; **LUCIA VILCEKOVA** - Comeni us University in Bratislava , assistant professor; **NATALIA VDOVENKO** - National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Professor; **LYUDMILA SHYMANOVSKA-DIANICH** - Poltava University of Economics and Trade, Professor; **HALYNA KUZMENKO**, Central Ukrainian National Technical University, Associate Professor; **VIKTORIJA KHAUSTOVA** - Kharkiv National University of Economics, Associate Professor; **OLENA GRISHNOVA** - Taras Shevchenko National University of Kyiv, Professor; **NATALIJA SHALIMOVA** - Central Ukrainian National Technical University, Professor; **LIDIJA WEIS** - Ljubljana School of Business, Professor; **NAMIG ISAYEV** - Doctor of Economics, Baku; **OLHA RUDENKO** - Chernihiv National University of Technology, Associate Professor; **JACEK BINDA** - Bielsko-Biala School of Finance and Law, Professor. **VITALY SERZHANOV** -Uzhhorod National University, Professor..



ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტის და ეკონომიკური კვლევების ეროვნული ინსტიტუტის რეფერირებადი და რეცენზირებადი სამეცნიერო ჟურნალი.

Batumi Navigation Teaching University and National Institute of Economic Research Refereed and Peer – Reviewed scientific journal.

ISSN 2449-2418 (ბეჭდური) P.

ISSN 2449-2604 (ელექტრონული) O.

სარჩევი
CONTENTS

მენეჯმენტი
MANAGEMENT

პაატა აროშიძე - პერსონალის დამოკიდებულება შიდა კონტროლისადმი ბათუმის სასტუმროების მაგალითზე.....	6
PAATA AROSHIDZE - ATTITUDE OF STAFF TOWARDS INTERNAL CONTROL ON THE EXAMPLE OF BATUMI HOTELS	6
ქრისტინა ხუფენია - პერსონალის შერჩევისა და მართვის თანამედროვე ასპექტები სს საქართველოს ბანკის მაგალითზე	17
KRISTINA KHUPENIA - ANALYSIS OF PERSONNEL MANAGEMENT AND SELECTION ASPECTS ON THE EXAMPLE OF JSC BANK OF GEORGIA	17

დარგობრივი ეკონომიკა და გარემოს დაცვა
SECTORAL ECONOMICS AND ENVIRONMENTAL PROTECTION

ოლგა რუდენკო, პავლო ჰალიმონი - სოფლის მეურნეობის სექტორის გარემოსდაცვითი უსაფრთხოების სახელმწიფო პოლიტიკა.....	26
OLGA RUDENKO, PAVLO HALIMON - STATE POLICY FOR ENVIRONMENTAL SAFETY OF THE AGRICULTURAL SECTOR	26
ინგა გაფრინდაშვილი, რეზო ჯაბნიძე, ნატო ჯაბნიძე - ველურად მზარდი კენკროვნებიდან მიღებული წვენების კვებითი ღირებულება და მათი ეკონომიკური ეფექტიანობა	38
INGA GAPRINDASHVILI, REZO JABNIDZE, NATO JABNIDZE - NUTRITIONAL VALUE OF JUICES OBTAINED FROM WILD-GROWING BERRIES AND THEIR ECONOMIC EFFICIENCY	38
ვახტანგ თავბერიძე - ფოთის საზღვაო ნავსადგური - კავკასიის რეგიონისა და „აბრეშუმის გზის“ კარიბჭე	45
VAKHTANG TAVBERIDZE - POTI SEA PORT - THE GATEWAY OF THE CAUCASUS REGION AND THE “SILK ROAD”	45

სახელმწიფო და მუნიციპალური მართვა
STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT

ნატალია შჩერბაკი - უკრაინის საპარლამენტო რეფორმის განხორციელება: ძირითადი მიზნები და მიღწეული შედეგები	51
NATALIYA SHCHERBAK - PARLIAMENTARY REFORM IMPLEMENTATION IN UKRAINE: MAIN OBJECTIVES AND ACHIEVED RESULTS	51
ტატიანა შესტაკოვსკა, სერგეი გრივკო - ძალაუფლების დეცენტრალიზაციის როლი სახელმწიფოს ინოვაციური განვითარების ხელშეწყობის საქმეში	65
TETIANA SHESTAKOVSKA, SERGEY GRIVKO - THE ROLE OF DECENTRALIZATION OF POWER IN PROMOTING THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE STATE	65

კროსკულტურული ურთიერთობები
CROSS-CULTURAL RELATIONS

თამარ დიასამიძე - ენისა და კულტურის ურთიერთგავლენა კულტურათშორის კომუნიკაციაზე.....77
TAMAR DIASAMIDZE - THE INTERACTION OF LANGUAGE AND CULTURE ON INTERCULTURAL
COMMUNICATION77

ჩვენი იუბილარები
OUR ANNIVERSARIES

ლალი ხვედელიძე, პარმენ ხვედელიძე86
LALI KHVEDELIDZE, PARMEN KHVEDELIDZE86

JEL Classification: M120
DOI: 10.46361/2449-2604.7.3.2020.6-16

პერსონალის დამოკიდებულება შიდა კონტროლისადმი ბათუმის სასტუმროების მანაჯერებზე

პაატა აროშიძე,
ეკონომიკის დოქტორი,
ბათუმის შოთა რუსთაველის
ბათუმის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი
ბათუმი, საქართველო
E-mail: aroshidze.paata@bsu.edu.ge
orcid.org/ 0000-0001-5723-8261

შემოსულია რედაქციში:
ნოემბერი, 2020
რეცენზირებულია:
დეკემბერი, 2020

კონტროლის აუცილებლობისა და მისი გავლენის განხილვისათვის, ჩვენს მიერ საკვლევ ობიექტად დასახულ იქნა ტურიზმის სექტორი, უფრო ზუსტად კი განთავსების ობიექტები, რომლებიც სასტუმროებისა და ჰოსტელების სახითაა წარმოდგენილი.

კვლევის ჩატარებისას აქცენტი გაკეთებულ იქნა სასტუმრო ინდუსტრიაზე, როგორც ერთ-ერთ დინამიურად მზარდ სფეროზე. კვლევის ძირითად მიზანს წარმოადგენს, იმის გამორკვევა, თუ რა სახის კონტროლს იყენებენ მენეჯერები სასტუმრო პერსონალის კონტროლისათვის და როგორ რეაგირებენ ამდაგვარ კონტროლზე დასაქმებულები. კვლევის ამოცანაა განისაზღვროს სასტუმრო ინდუსტრიაში გამოყენებული კონტროლის სახეების ეფექტურობა, დასაქმებულთა მოლოდინი ჩატარებული კონტროლის მიმართ და პერსონალის დამოკიდებულება კონტროლისადმი.

ნაშრომის სიახლეს წარმოადგენს ის, რომ ცალკეული სფეროს შემადგენელ სექტორებში კონტროლის შესწავლა ფართოდ არ არის გავრცელებული. კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, არჩეულ იქნა ტრეანგულაციური კვლევის მეთოდი, რადგან მიზანს წარმოადგენდა კონტროლის, როგორც სოციალური ფენომენის გავლენის შესწავლა ორგანიზაციულ პროცესებზე. კვლევებისა და დასკვნების საფუძველზე, ჩვენს მიერ შემუშავებულია რეკომენდაციები, რომელთა გამოყენებაც ხელს შეუწყობს სასტუმრო ობიექტების წარმატებას და უზრუნველყოფს დასახული მიზნების მიღწევას.

საკვანძო სიტყვები: შიდა კონტროლი, სასტუმრო ინდუსტრია, კონტროლის გავლენა, ეფექტური კონტროლი.

JEL Classification: M120

DOI: 10.46361/2449-2604.7.3.2020.6-16

PAATA AROSHIDZE

Doctor of Economics, Associate

Professor

Batumi Shota Rustaveli State University

Batumi, Georgia

e-mail: aroshidze.paata@bsu.edu.ge

orcid.org/ 0000-0001-5723-8261

ATTITUDE OF STAFF TOWARDS INTERNAL CONTROL ON THE EXAMPLE OF BATUMI HOTELS

In order to discuss the need for control and its impact, we have chosen the tourism sector as a research object, more specifically the accommodation facilities, which are presented in the form of hotels and hostels. The research was focused on the hotel industry as one of the dynamically growing fields. The main goal of the research is to find out what kind of mechanisms do managers use to control hotel staff and how employees react to such control. The aim of the study is to determine the effectiveness of each type of controls used in the hotel industry, the expectations of employees towards the controls performed and the attitude of staff towards it.

The novelty of the study is that study of control is not widespread in the sectors of a particular field. Based on the objectives of the study, the method of triangulation research was chosen because the aim was to study the impact of control on organizational processes as a social phenomenon. Based on research and findings, we have developed recommendations, the use of which will contribute to the success of hotel facilities and ensure the achievement of the goals.

Keywords: *Internal control, hotel industry, control impact, effective control.*

Edited by:

November, 2020

Reviewed by:

December, 2020

შესავალი

ორგანიზაციის საქმიანობის მიზანი სხვადასხვა მახასიათებლებზეა დამოკიდებული, ძირითად გავლენას, მიზნის არჩევაზე ახდენს საქმიანობის ის სფერო, რომელში მოღვაწეობასაც გადაწყვეტენ ორგანიზაციის დამფუძნებლები. ეს პროცესი დამოკიდებულია ბევრ ფაქტორზე, ისეთებზე, როგორებიცაა დამფუძნებელთა და პერსონალის გამოცდილება, დარგში კონკურენციის სიმძაფრე, სახელმწიფო რეგულირების ფორმები და მეთოდები, სახელმწიფოს მიერ დაწესებული შეღავათები და სხვა. მმართველობითი ფუნქციების შესასრულებლად ხელმძღვანელობას სხვადასხვა ბერკეტები გააჩნია [2], ერთ-ერთ მძლავრ ბერკეტს წარმოადგენს კონტროლი, რომელიც შესაძლებელია ერთის მხრივ, განხილულ იქნეს, როგორც მხარდაჭერა, შეცდომების გამოსწორების მცდელობა, საბოლოო მიზნის მისაღწევად აუცილებელი ქმედება, ხოლო მეორეს მხრივ, კონტროლის ობიექტი ფიქრობდეს, რომ კონტროლით იზღუდება მისი თავისუფლება და საქმიანობის სწორად წარმართვისათვის სულაც არაა აუცილებელი კონტროლის მექანიზმების ფართო სპექტრის გამოყენება.

კონტროლის აუცილებლობისა და მისი გავლენის განხილვისათვის, ჩვენს მიერ საკვლევ ობიექტად დასახულ იქნა ტურიზმის სექტორი, უფრო ზუსტად კი განთავსების ობიექტები, რომლებიც სასტუმროებისა და ჰოსტელების სახითაა წარმოდგენილი. კვლევის ჩატარებისას აქცენტი გაკეთებულ იქნა სასტუმრო ინდუსტრიაზე, როგორც ერთ-ერთ დინამიურად მზარდ სფეროზე [4]. კვლევისათვის საინტერესოა ის ფაქტიც, რომ სასტუმრო ბიზნესი მეტ-ნაკლებად სეზონურ ციკლორობას ემორჩილება, მართალია, მუდმივი დასაქმებულები არიან სასტუმროებში, მაგრამ ისინი სეზონის მიხედვით იცვლებიან, არასეზონზე სასტუმროების

ძირითად საშტატო პერსონალს წარმოადგენენ ინსტიტუციონალური და მმართველობითი დონის მენეჯერები, ასევე ტექნიკური მუშაკები, რომელთა რაოდენობა ცვლადია, რადგან სეზონურ პერიოდში იზრდება.

კვლევის ძირითად მიზანს წარმოადგენს, იმის გამორკვევა, თუ რა სახის კონტროლს იყენებენ მენეჯერები სასტუმრო პერსონალის კონტროლისათვის და როგორ რეაგირებენ ამდაგვარ კონტროლზე დასაქმებულები.

დასაქმებული პერსონალის, ანუ კონტროლის ობიექტის ხედვის დაფიქსირება კონტროლის განხორციელების პროცესში მნიშვნელოვანია, რადგან კონტროლი, ფსიქოლოგიური პროცესია [1. გვ., 462], რომლის ეფექტურობაზე მოქმედებს ადამიანური ფაქტორებიც.

კვლევის ამოცანაა განისაზღვროს სასტუმრო ინდუსტრიაში გამოყენებული კონტროლის სახეების ეფექტურობა, დასაქმებულთა მოლოდინი ჩატარებული კონტროლის მიმართ და პერსონალის დამოკიდებულება კონტროლისადმი.

ნაშრომის სიახლეს წარმოადგენს ის, რომ ცალკეული სფეროს შემადგენელ სექტორებში კონტროლის შესწავლა ფართოდ არ არის გავრცელებული. ცალკეული სასტუმროები, რა თქმა უნდა იყენებენ შიგა კვლევებს, მაგრამ ერთიანობაში მათი განხილვა არ ხდება. ჩვენი ნაშრომის უმთავრესი სიახლე სწორედ ისაა, რომ კონტროლი განხილულია კომპლექსურად და მოცემულია შესაბამისი რეკომენდაციები, რაც სასტუმროს მენეჯერებს ხელს შეუწყობს ეფექტურად განხორციელონ კონტროლი დასაქმებული პერსონალის მიმართ.

ლიტერატურის მიმოხილვა

მიუხედავად იმისა, რომ კონტროლის განხორციელება და მისი ქცევითი ასპექტები ფსიქოლოგიის შესწავლის საგანია, მე-

მენეჯმენტის სამეცნიერო დისციპლინა განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს კონტროლის შესწავლასა და განხილვას, რადგან ორგანიზაციის საბოლოო მიზნის მიღწევა სწორად და დროულად განხორციელებულ კონტროლზეა დამოკიდებული. ჰუმანისტური ფსიქოლოგიის მიმართულების წარმომადგენელი აბრაამ მასლოუ თავის ცნობილ ნაშრომში „ადამიანური მოტივაციის თეორია“ განიხილავს მოთხოვნილებათა იერარქიულ პირამიდას, მართალია ის პირდაპირ არ განიხილავს კონტროლისა და მოტივაციის ურთიერთგავლენას, მაგრამ გარკვეული საკითხები მიძღვნილია კონტროლის ადამიანურ ასპექტების გაშუქებისაკენ. ასევე მოტივაციის თეორიებია განხილული ალდელფერის ნაშრომებში, მასში მცირედ ვხვდებით კონტროლის განხილვის საკითხებს. მენეჯმენტის, როგორც სამეცნიერო დისციპლინის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაშრომია მესკონის, ალბერტისა და ხედოურის „მენეჯმენტის საფუძვლები“, სადაც კონტროლი განხილულია როგორც ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მმართველობითი ფუნქცია. ავტორები მიიჩნევენ, რომ ორგანიზაციული მიზნის მიღწევისათვის დასაქმებული პერსონალი ყოველთვის მზად არ არის, შეასრულოს მის წინაშე მდგარი დავალება, მოტივაცია კი ყოველთვის არ არის საკმარისი, ამიტომ აუცილებელია კონტროლის მექანიზმების ამოქმედება, რომლითაც ორგანიზაციის მენეჯმენტით განსაზღვრავს, ასრულებს თუ არა ორგანიზაცია მიზანს [7. გვ., 365]. მონრეალის უნივერსიტეტის მენეჯმენტის პროფესორი ჰენრი მინცბერგი თავის ნაშრომში „იმოქმედე ეფექტურად - მენეჯმენტის საუკეთესო პრაქტიკა“ [8. გვ., 171], აღნიშნავს, რომ წესრიგისათვის მნიშვნელოვანია ეფექტურად განხორციელებული კონტროლი. მენეჯმენტის ფუნქციების განხილვის დროს

კონტროლის მნიშვნელობას განიხილავენ ქართველი ავტორებიც.

შესწავლილი ლიტერატურის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ კონტროლის ფუნქცია განიხილულია მართვის ფუნქციის ზოგად პრიზმაში. ჩვენს ნაშრომში შევეცდებით კონტროლი განვიხილოთ როგორც მოტივაციის თანამდევი პროცესი და მისი შეფასება მოვახდინოთ დარგობრივ ჭრილში.

კვლევის მეთოდოლოგია

კვლევა ჩატარდა ქალაქ ბათუმის ტერიტორიაზე არსებულ სასტუმროებში, რომლებიც მიეკუთვნებიან მაღალი კლასის სასტუმროებს. თითოეულში დასაქმებულთა რაოდენობა 249 კაცამდეა, სულ გამოკითხულ იქნა 130 პერსონალი. კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, არჩეულ იქნა ტრენგულაციური კვლევის მეთოდი, რადგან მიზანს წარმოადგენდა კონტროლის, როგორც სოციალური ფენომენის გავლენის შესწავლა ორგანიზაციულ პროცესებზე.

ჩვენს მიერ წინასწარ შემუშავებულ იქნა გამოკითხვის პროგრამა და შერჩეულ იქნა ობიექტები. მომზადებულ იქნა გამოკითხვის კითხვარი, რომელიც დაურიგდათ რესპოდენტებს. კვლევა ჩატარდა ჩადრმავებული ინტერვიუს მიხედვით. კვლევის შედეგების სანდოობა დასტურდება იმით, რომ მიღებული მონაცემები დამუშავებულ იქნა სპეციალური პროგრამის გამოყენებით.

გამოკითხვის ჩატარების დროს დაცული იქნა კვლევის ჩატარების ეთიკური ნორმები, რაც იმაში გამოიხატება, რომ მონაწილე პირებმა განაცხადეს ინფორმირებული თანხმობა, მათი ანონიმურობა და კონფიდენციალურ დაცულია - მათი საიდენტიფიკაციო მონაცემები და კითხვებზე გაცემული პასუხები არ გასაჯაროვდება.

კვლევის შედეგები

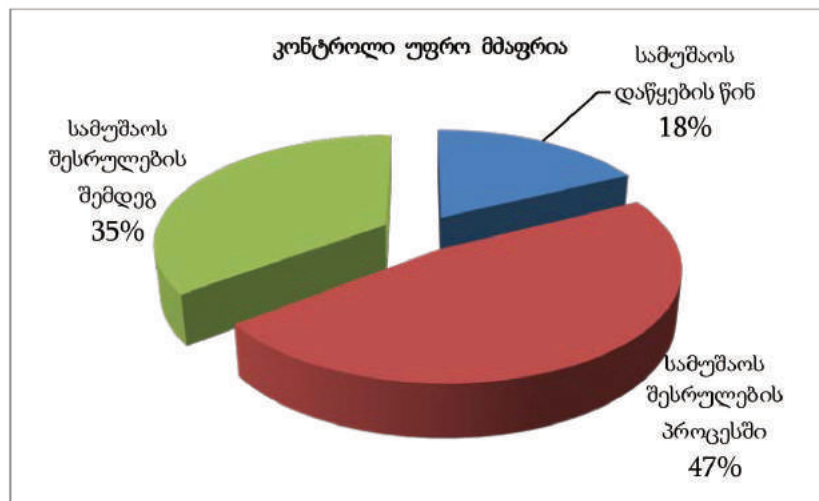
ტურიზმის განვითარება სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარების გარეშე წარმოდგენილია. სასტუმროს შესაძლებელია გააჩნდეს კარგი სახელი, კარგი გამოხმაურება სოციალურ ქსელებსა და სპეციალიზირებულ საიტებზე, მაგრამ პერსონალის ქცევა სასტუმროს შეფასებისათვის დიდ როლს თამაშობს.

სასტუმროებში პერსონალის მოტივირებას გადამწყვეტი მნიშვნელობა გააჩნია, რადგან ტურისტული ბიზნესის წარმატება დიდადაა დამოკიდებული მოტივირებულ პერსონალზე, რომელიც მზადაა მაქსიმალურად შეუწყოს ხელი სასტუმროს, როგორც განთავსების ობიექტისა და ბრენდის მნიშვნელობის ზრდას. პერსონალის მოტივაციის სამართლიანად განხორციელებისათვის, საჭიროა შეფასდეს მისი როლი საერთო საქმიანობაში [7]. ასეთ შეფასებას პირველ რიგში ახდენს კლიენტი, რომელიც სარგებლობს სასტუმროს მომსახურებით და ის დაინტერესებულია მიიღოს მაღალი მომსახურება, ამიტომ მისი შეფასება ზოგ შემთხვევაში შესაძლებელია არაობიექტური იყოს და არ ითვალისწინებდეს არსებულ სიტუაციას. ამიტომ, სასტუმროს მენეჯმენტს გააჩნია

მძლავრი ინსტრუმენტი კონტროლის სახით, რომელიც შიდა გამოყენების მექანიზმია და იძლევა საშუალებას, გამოვიყენოთ მოტივაციისათვის.

სასტუმროებში, ისევე როგორც ნებისმიერ ორგანიზაციაში, კონტროლი ყოველმომცველი და მუდმივი პროცესია. წინასწარი კონტროლის ეტაპზე ფასდება ის შესაძლებლობები, რომელიც აუცილებელია დასმული ამოცანის გადაჭრისათვის, და გაცემა პასუხი კითხვაზე: შესაძლებელია თუ არა, მოცემული პერსონალით მივაღწიოთ მიზანს? თუ კონტროლმა, როგორც პერსონალის შეფასების ფორმამ გამოავლინა, რომ მენეჯმენტის განკარგულებაში არსებული პერსონალი მზადაა და მოტივირებულია მიზნის მისაღწევად, მაშინ დაისახება შესაბამისი ამოცანები, წინააღმდეგ შემთხვევაში სასტუმროს ადმინისტრაციას მოუწევს პერსონალის მოტივაციის გაძლიერება ან ახალი პერსონალის აყვანა და ძველის გადამზადება. ეს პროცესი როგორც წესი, ხორციელდება სეზონის დადგომის წინ. ანუ სასტუმროები პერსონალის წინასწარ კონტროლს ახორციელებენ სამუშაოს შესრულების წინ, თუმცა კვლევის შედეგებით გამოვლინდა, რომ გამოკითხულთა 47% თვლის, რომ სამუშაოს

დიაგრამა №1 კონტროლის გავრცელების არეალი



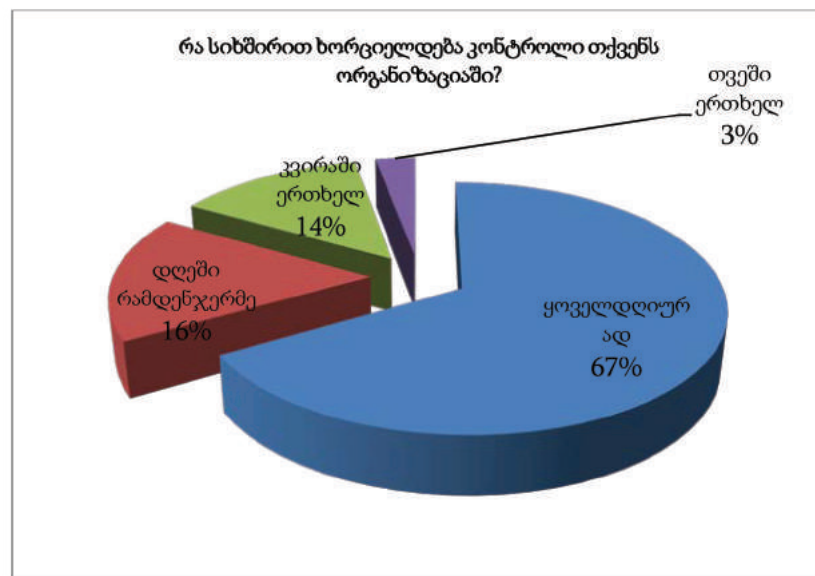
შესრულების პროცესში უფრო მძაფრდება კონტროლი, ვიდრე წინასწარ ეტაპზე (18%). საბოლოო კონტროლი მხოლოდ 35 %-მა ჩათვალა განხორციელებულად.

შედეგების გაანალიზებისას შეიძლება მივიჩნიოთ, რომ ან პერსონალი ნაკლებადაა გარკვეული იმაში, თუ როდის ხორციელდება წინასწარი კონტროლი, ანუ სასტუმროები წინასწარ კონტროლს ძალიან შეუმჩნევლად ახორციელებენ, ან კიდევ მხოლოდ ერთეული სასტუმროები თვლიან საჭიროდ, წინასწარი კონტროლის ეტაპზე გამოავლინონ არსებული ნაკლოვანებები. მხედველობაშია მისაღები ის ფაქტიც, რომ საბოლოო კონტროლს ამჩნევს დასაქმებულთა მხოლოდ 35 %, რაც იმას გულისხმობს, რომ შედეგების გაზომვა სასტუმროებში ან სეზონის დასრულების შემდეგ, მოგვიანებით ხდება ან კიდევ საბოლოო კონტროლის შედეგებს მოტივაციისათვის ნაკლებად იყენებენ.

„საქართველოს შრომის ბაზრის ანალიზის“ მიხედვით, რომელიც გამოაქვეყნა საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრომ, მიიჩნევა რომ სასტუმროებში და ზოგადად ტურიზმის

სფეროში მაღალია კადრების დენადობა [4], ამიტომ, ვვარაუდობთ, რომ სასტუმროები ცდილობენ სეზონის შეჯამება და საბოლოო კონტროლის შედეგების განხილვა გვიან მოახდინონ, რადგან საბოლოო კონტროლი შედეგზე ვერ მოახდენს გავლენას [2. გვ., 216] და ერთადერთი მნიშვნელობა პერსონალისათვის არის ის, რომ მისი გამოყენება მოტივაციისათვის შეიძლება, თუმცა დასაქმებულთა დიდი რაოდენობა, რომლებიც ხელსეკრულებით იყვნენ აყვანილნი, უკვე წასულია ორგანიზაციიდან. მოტივაცია ყურდნობა არა შედეგების ანალიზს, არამედ მენეჯერთა პირად შეხედულებას, რაც ბადებს უსამართლობის შეგრძნებას. ისეთ ვითარებაში, როდესაც სამუშაო სეზონურია, ან რთული სანახავია, დასაქმებულნი, თუნდაც დროებით, ამ უსამართლობაზე „თვალს ხუჭავენ“, რადგან ან არ სურთ გააპროტესტონ მენეჯერის გადაწყვეტილება და ირთვება „თვითცენზურის“ მექანიზმი, ან იმედოვნებენ, რომ მომდევნო სეზონში ისევ დროებით დაბრუნდებიან ძველ სამუშაო ადგილზე და ურთიერთობის გაფუჭება მენეჯერებთან „არ ღირს“.

დიაგრამა №2 კონტროლის სიხშირე



კონტროლის ერთ-ერთი უმთავრესი გამოვლინებაა მისი პერიოდულობა. ცნობილია, რომ გამუდმებული კონტროლი ისევე ნეგატიურად მოქმედებს დასაქმებულზე, როგორც კონტროლის არ არსებობა [2]. თუმცა სასტუმრო სფეროში შესაძლებელია ვივარაუდოთ, რომ კონტროლი მუდმივმოქმედი პროცესია. გამოკითხულთა უმრავლესობა მიიჩნევს რომ მასთან კონტროლი ხორციელდება ყოველდღიურად და დღეში რამდენიმეჯერ, მხოლოდ 17 % ამჩნევს კონტროლს კვირაში ან თვეში ერთხელ.

კვლევის შედეგად შესაძლებელია ვივარაუდოთ, რომ კონტროლის სიხშირე დამოკიდებულია ორგანიზაციის სიდიდეზე. რაც უფრო დიდია ორგანიზაცია, მასშტაბური და ყოვლისმომცველი კონტროლი, რასაც ორგანიზაციის ინსტიტუციონალური ან მმართველობითი დონე განახორციელებს მით უფრო მცირდება, ყოველდღიური კონტროლზე პასუხისმგებელნი არიან ტექნიკური დონის მენეჯერები, რომლებიც ყოველდღიურად და დღეში რამდენჯერმე აკონტროლებენ პერსონალს. სასტუმროებში ეს მოსალოდნელიც იყო, რადგან ძირითადი პერსონალი, რომელიც დიდი ხანია დასაქმებულია ამ ორგანიზაციაში გაცილებით მცირეა და არ საჭიროებს გამუდმებით კონტროლს, დროებითი პერსონალი კი, მანამ სანამ გაიზიარებდეს ორგანიზაციულ კულტურასა და სხვა ფასულობებს, საჭიროებს გამუდმებულ კონტროლს, სხვადასხვა დასაქმებულზე სხვადასხვანაირად აისახება. გამოკითხულთა უმრავლესობა მიიჩნებს, რომ კონტროლი ხელს უწყობს მათი საქმიანობის გაუმჯობესებას, მხოლოდ 6 % ფიქრობს, რომ კონტროლი არ აუმჯობესებს მათ საქმიანობას, ხოლო 15%-მა არ იცის, თუ რა გავლენას ახდენს კონტროლი საქმიანობაზე.

სასტუმრო ინდუსტრიაში მნიშვნელოვანია კონტროლის ყოვლისმომცველობა

და მისი მუდმივობა, რადგან ის არსებული ხარვეზების მეყსეულად გამოსწორების საშუალებას იძლევა, თუმცა მუდმივმა კონტროლმა დასაქმებულს არ უნდა აგრძნობინოს უნდობლობა, ეს გამოიწვევს დაკისრებული მოვალეობისადმი გულგრილ დამოკიდებულებას, რაც მიზნის მიღწევისათვის დამაბრკოლებელი ფაქტორი გახდება. მუდმივმა კონტროლმა ასევე შესაძლებელია გამოიწვიოს შეფერხება გადაწყვეტილების მიღებაში. ისეთი გადაწყვეტილებები, რომელიც არ მოითხოვს იერარქიულად მაღალ რგოლთან შეთანხმებას და საკმარისია არსებული კომპეტენცია, იმის შიშით, რომ შეცდომა არ იქნას გაპარული აუცილებლად შეთანხმდება ზემდგომთან. ეს კი გარდა დროის ხარჯვისა, ფსიქოლოგიურ დამოკიდებულებასაც გამოიწვევს. რაც უნდა იოლი გადაწყვეტილება უნდა იქნას მიღებული, ყოველთვის შეუთანხმდება უშუალო ზემდგომს, მეორეს მხრივ კი ზემდგომი იერარქიის მენეჯერი ყოველთვის იქნება შეთანხმების მოლოდინში და თუ დაქვემდებარებულები მიიღებენ ისეთ გადაწყვეტილებას, რომელიც არ სცილდება მათი

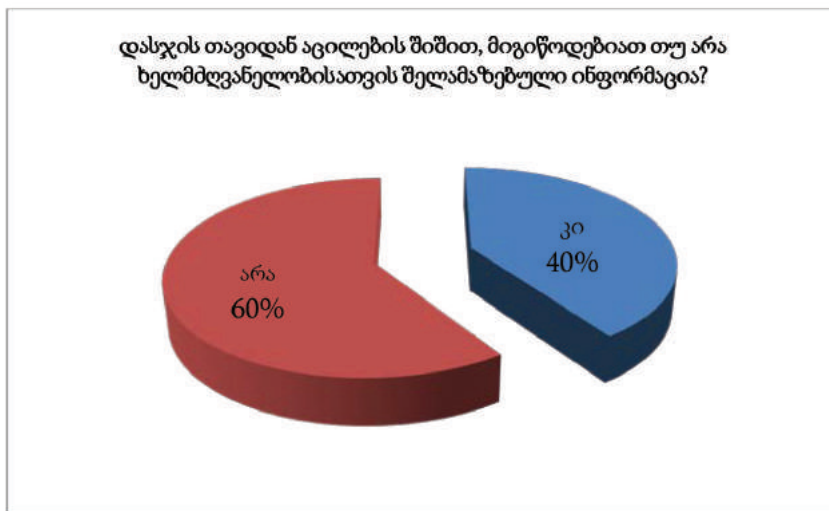
კომპეტენციის ფარგლებს, ყოველთვის უკმაყოფილებას გამოთქვამს. ამიტომ კონტროლის ზომიერება მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის საქმიანობისათვის.

ბაზარზე ახალშემოსულ კომპანიებში, რომელთა მოღვაწეობა 2-3 წლამდე ფარგლებში მერყეობს, კონტროლზე ორიენტირებული ქცევა და არასწორი ინფორმაციის მიწოდება უფრო ნაკლებია, ვიდრე იმ კომპანიებში, რომლებიც უკვე მრავალი წელია მოღვაწეობენ. ასევე, არასწორ ინფორმაციას აწოდებენ დამწყები პერსონალი, რომლებიც მცირედით არიან გარკვეულნი ორგანიზაციულ კულტურაში. მათი ასეთი ქცევა აიხსნება ხელმძღვანელობის მხრიდან დასჯის შიშით

ან კიდევ იმით, რომ არ გახდნენ დაცინვის ან ბულინგის მსხვერპლნი უფრო „ძველი“ პერსონალისაგან. თუმცა, რაც უფრო დიდი ხნით მოღვაწეობს ადამიანი ორგანიზაციაში, მით უფრო უქრება დასჯის შიში და აღარ განიცდის უხერხულობას თუ მას გარკვეული პრობლემები შეექმნება საკუთარი მოვალეობის შესრულების დროს.

რი სახელმწიფოები, რომლებიც სამი ათეული წლის წინ ყოფილ საბჭოთა კავშირს წარმოადგენდნენ. მათ შორის, საქართველოც იგულისხმება. დასაქმებულებში, რომელთა ასაკი 50-65 წლების ფარგლებშია, არსებობს გარკვეული „თვითკონტროლი“, რაც შესაძლებელია გადაზრდილ იქნეს „კოლექტიურ აზროვნებაში“, ანუ ადამიანი გარკვეულ წი-

დიაგრამა №3 კონტროლის ქცევითი ასპექტები



რაც უფრო დემოკრატიული პრინციპების ერთეულია სახელმწიფო, ადამიანის უფლებები უფრო მეტადაა დაცული, რაც განაპირობებს არჩევანის თავისუფლებას და ზოგადად დაცულობის შეგრძნების მაღალ ხარისხს. ჩვენი აზრით, სახელმწიფოს ასეთი მდგომარეობა აისახება ორგანიზაციებზეც და ასეთ ორგანიზაციებში ნაკლებად ვლინდება კონტროლზე ორიენტირებული ქცევა, მაშინ როცა, ტოტალურ სახელმწიფოებში არის კონტროლის შიში, რასაც „დასჯა“ მოჰყვება.

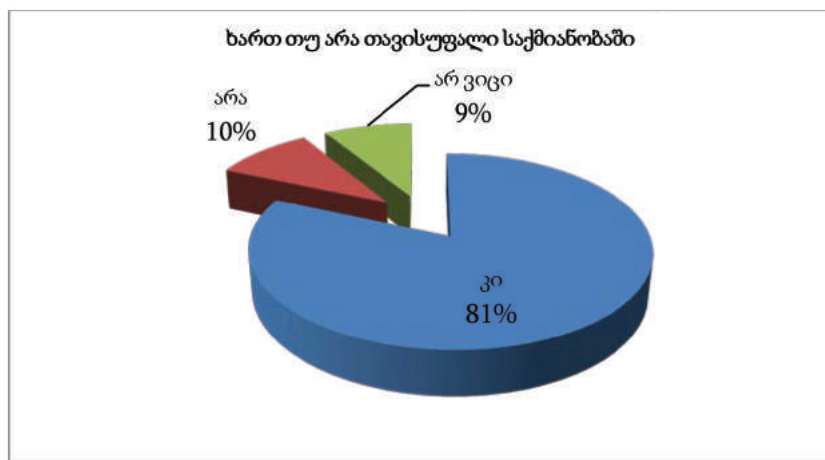
მართალია, ბოლო პერიოდში ადამიანს ფიზიკური დასჯის შიში არ გააჩნია, მაგრამ არსებობს გარკვეული „ისტორიული“ მეხსიერება, რომელიც ამ მიმართულებით ნეგატიურად მოქმედებს. მხედველობაში გვაქვს დემოკრატიის გზაზე ცოტა ხნის წინ შემდგა-

ლად ანგარიშს უწევს კოლექტივს, არ მიდის მის წინააღმდეგ, რაც არ უნდა სწორი შეხედულება ჰქონდეს. ეს კი იწვევს დაქვემდებარებულობის ზრდის შეგრძნებას. ასეთი ვითარება ორგანიზაციაზე ნეგატიურად აისახება, თანამშრომლები დამაბულნი არიან და კონტროლს მიიჩნევენ დასჯის წინაპირობად. არავის არ სურს თავისი ნებით პრობლემის წარმოჩენა და მით უმეტეს, არსებული პრობლემის გადაჭრის საკუთარი ხედვის გაზიარება. ეს კი აჩენს მენეჯერთა უპირობო ლიდერობის მცდარ განცდას. მიუხედავად ასეთი შეხედულებისა, გამოკითხულთა აბსოლუტური უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ მათი თავისუფლება არ იზღუდება და დადებითად აფასებს კონტროლის პროცესს. მხოლოდ მცირე ნაწილი თვლის, რომ არ არის თავისუფალი საქმიანობის დროს და კონ-

ტროლის პროცესი უარყოფითად ფასდება. კვლევის შედეგების გაანალიზების საფუძველზე შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ კონტროლის პროცესის აღქმაზე მნიშვნელობას ახდენს არა ის, თუ რა სიდიდის სასტუმროშია დასაქმებული პერსონალი, არამედ ის, თუ რამდენი ხნით მუშაობს ის, სეზონურია თუ არა მისი სამუშაო და რამდენად აქვს ორგანიზაციისადმი ერთიანობის გრძნობა. კონ-

რიგით პერსონალს, ტექნიკურ მენეჯერებს, მმართველობითი რგოლის მენეჯერებსა და ინსტიტუციონალურ მენეჯერებს შორის. შედეგად მივიღეთ, რომ ყველაზე ხშირად კონტროლს ყურადღებას აქცევენ რიგითი პერსონალი და მათ ქცევას კონტროლის სიხშირე განაპირობებს, რაც უფრო მცირდება კონტროლის სიხშირე, მმართველობითი დონის ზრდასთან ერთად, მით უფრო მცირ-

დიაგრამა №4 საქმიანობის თავისუფლების ხარისხი



ტროლს დამწყები პერსონალი უფრო დახმარებად აღიქვამს, მაშინ როცა, უკვე გამოცდილი პერსონალისათვის ეს უკვე შესაძლებელია თავისუფლების შეზღუდვაც იყოს.

დება კონტროლის, როგორც ნეგატიური მოვლენის აღქმა.

ამ მატრიციდან და რესპოდენტთა მიერ ჩაღრმავებული ინტერვიუს გამოყენებით მი-

ცხრილი 1

კონტროლზე ორიენტირებული ქცევა სასტუმროებში

დაკავებული პოზიცია	ორიენტაცია კონტროლზე		
	დაბალი	საშუალო	მაღალი
რიგითი პერსონალი			X
ტექნიკური დონის მენეჯერები		X	
მმართველობითი დონის მენეჯერები		X	
ინსტიტუციონალური დონის მენეჯერები	X		

წყარო: ცხრილი შედგენილია ჩვენს მიერ გამოკითხვის მასალებზე დაყრდნობით

კონტროლზე ორიენტირებული ქცევა და შესაბამისი ქმედებები დანაწილებულ იქნა

დებული შედეგებიდან შესაძლებელია დავასკვნათ, რომ კონტროლის ობიექტი თუ

ამავე დროს მაკონტროლებელიცაა, მისი ქცევა განსხვავდება რიგითი პერსონალის ქცევისაგან, რომელიც მხოლოდ კონტროლის ობიექტია და არავის არ აკონტროლებს. შესაბამისად, მაღალია დაბალ იერარქიულ საფეხურზე მდგომი დასაქმებულების ორიენტაცია კონტროლზე. ერთის მხრივ, ეს მისაღებია, რადგან მომსახურების სფეროში, კლიენტებს, ამ შემთხვევაში ვიზიტორებს, სასტუმროზე წარმოდგენა ექმნებათ მათი უშუალო მომსახურე პერსონალის გამოვლენილი ქცევით. თუ ისინი კონტროლის შიშით, ყოველთვის კარგად მოემსახურებიან კლიენტებს, ეს სასტუმროსათვის მომგებიანი იქნება. მაგრამ, მეორეს მხრივ, რადგან სასტუმრო ინდუსტრია გამოირჩევა კადრების დენადობის მაღალი მაჩვენებელით [5], სეზონურად დასაქმებული პერსონალი, რომლის მოტივაცია დაბალია, რადგან იცის, რომ დასაქმება სეზონურია და დროებითაა ხელშეკრულებით აყვანილი, არ ზრუნავს მომხმარებელთა მოთხოვნილების მაქსიმალურად დაკმაყოფილებისათვის. ამის მიზეზი ისიცაა, რომ სასტუმროების პიკური დატვირთვის სეზონზე, მოთხოვნა ტექნიკურ და რიგით პერსონალზე მაღალია, ამიტომ დროებით დასაქმებული პირი შესაძლებელია არ გაუფრთხილდეს დაკავებულ ადგილს და დაბალკონკურენტუნარიანი იყოს შრომის ლოკალურ ბაზარზე.

ტერმინი „კონტროლი“ სასტუმროებში დასაქმებული პერსონალისათვის ასოცირდება მხარდაჭერასთან, გაკეთებულის შემოწმებასთან, საქმის სწორ მართვასთან, შეცდომების თავიდან აცილებასთან, წესრიგთან და პასუხისმგებლობასთან. მიუხედავად ამისა, გამოკითხულთა უმეტესობას (80%) ურჩევნიათ გამოყენებულ იქნეს ტერმინი „მონიტორინგი“, ვიდრე „კონტოლი“, რადგან მიიჩნევენ, რომ „მონიტორინგი“ არის სწორედ ის, რაც სჭირდებათ საქმიანობის გა-

საუმჯობესებლად, ხოლო „კონტროლისას“ ხელმძღვანელობას შეუძლია დასაქმებულის პირადი ცხოვრების გაკონტროლება და მათით მანიპულირება. ჩვენ მივიჩნეთ, რომ „მონიტორინგი“ მხოლოდ დაკვირვებით შემოიფარგლება და მას მეყსეული რეაქცია შეიძლება არ ახდეს, მაშინ როცა „კონტოლი“, ეს არის მუდმივმოქმედი პროცესი და მიზნის მიღწევის გზაზე, შეფერხების არსებობის შემთხვევაში, შესაძლებელია მაკორექტირებელი ღონისძიებების გატარება.

დასკვნები და რეკომენდაციები

ჩატარებული კვლევის საფუძველზე შეგვიძლია დავასკვნათ:

კონტროლის პროცესი სასტუმროებში მუდმივად ხორციელდება, თუმცა, კონტროლის ობიექტმა არ იცის, თუ რა სახის კონტროლი გამოიყენება მისი საქმიანობის შესაფასებლად;

დასაქმებული პერსონალი კონტროლის პროცესს არ აღიქვამს საქმიანობის შეზღუდვად, თუმცა ურჩევნია რომ ტერმინი კონტროლის ნაცვლად გამოყენებულ იქნას მონიტორინგი, რადგან ფიქრობს, რომ ეს უფრო თავისუფალი მოქმედების საშუალებას იძლევა;

სასტუმროთა უმეტესობა უფრო მეტ მნიშვნელობას ანიჭებს მიმდინარე კონტროლის პროცედურებს, ვიდრე საწყის კონტროლს და ხშირ შემთხვევაში, საბოლოო კონტროლის შედეგების გაცნობა პერსონალისათვის გვიანდება ან საერთოდ არ ხდება;

სასტუმრო პერსონალის კონტროლისა და მოტივაციის ურთიერთკავშირი საკმაოდ სუსტია, რადგან საბოლოო კონტროლი, რომელიც უნდა გახდეს შედეგების გააზრებისა და მოტივირების საფუძველი არ ტარდება, ან მაშინ ტარდება, როცა პერსონალს, სეზონურობიდან გამომდინარე, დატოვებული

აქვს სამუშაო ადგილი, ხოლო დარჩენილი პერსონალისადმი არანაირი დამატებითი მოტივაცია, გარდა ფინანსურისა არ ხდება, რადგან მენეჯმენტი თვლის, რომ მათთვის მოტივაცია ისაა, რომ აგრძელებენ მუშაობას;

პერსონალის შედარებით მაღალი დენადობა ტურისტულ ობიექტებში, განთავსების საშუალებებში, დამოკიდებულია არა კონტროლის სიმძაფრესთან ან მის შედარებით ლიბერალურ ხასიათთან, ან კიდევ მოტივაციის სხვადასხვა მრავალფეროვნების გამოყენებასთან, არამედ ტურისტული ბიზნესის სეზონურობასთან;

კვლევებისა და დასკვნების საფუძველზე, ჩვენს მიერ შემუშავებულია რეკომენდაციები, რომელთა გამოყენებაც ხელს შეუწყობს სასტუმრო ობიექტების წარმატებას და უზრუნველყოფს დასახული მიზნების მიღწევას:

მიუხედავად იმისა, რომ კონტროლის არ არსებობა უმნიშვნელო გავლენას ახდენს დასაქმებულის საქმიანობის შედეგზე, აუცილებელია განხორციელდეს ზომიერი კონტროლი;

კონტროლის ობიექტმა ზუსტად უნდა იცოდეს კონტროლის მასშტაბები და მისი გავრცელების არეალი, უმჯობესია კონტროლი უფრო ხშირი პერიოდულობით იყოს წარმოდგენილი ახალდამწყები პერსონალის მიმართ, ვიდრე უკვე დიდი ხნის გამოცდილების მქონე პერსონალის მიმართ;

აუცილებელია ორგანიზაციული საქმიანობის რაღაც ეტაპის დასრულების შემდეგ გასაჯაროვდეს საბოლოო კონტროლის შედეგები და ამაზე დაყრდნობით მოხდეს პერსონალის მოტივაციის ფორმების შემუშავება.

REFERENCES/ლიტერატურა

- [1] გერიგი რ., ზიმზარდო ფ., ფსიქოლოგია და ცხოვრება, 2009, მე-16 გამოცემა. თსუ, თბილისი, 2009;
- [2] მაჭავარიანი შ. - მენეჯმენტის საფუძვლები; თეორიები, კონცეფციები და პრაქტიკული მიდგომები, თბილისი, 2014 წ.
- [3] „ბიზნეს სექტორი საქართველოში-2018, - საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, სტატისტიკური პუბლიკაცია, 2019 <https://www.geostat.ge/media/28061/Business-sector-2018.pdf>
- [4] „საქართველოს შრომის ბაზრის ანალიზი“; საქართველოს ეკონომიკის და მდგრადი განვითარების სამინისტრო, 2019 წ.
- [5] „2019-2020 წლების სამთავრობო პროგრამა“; საქართველოს მთავრობა, 2019წ. http://gov.ge/files/68_73407_808965_%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%97%E1%83%90%E1%83%95%E1%83%A0%E1%83%9D%E1%83%91%E1%83%9D%E1%83%9E%E1%83%A0%E1%83%9D%E1%83%92%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%902019-2020.pdf
- [6] Mescon M. Albert M. Khedouri F. – Management, New York, 2009
- [7] Stephen P. Robbins (Author), Mary A. Coulter (Author) – Management, 12th Edition, 2013
- [8] Минцберг Г., Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента, С-Петербург, 2

JEL Classification: M120

DOI: 10.46361/2449-2604.7.3.2020.17-25

პერსონალის შერჩევისა და მართვის თანამედროვე ასპექტები სს „საქართველოს ბანკის“ მაგალითზე

ქრისტინა ხუპენია

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის

თბილისის სახელმწიფო

უნივერსიტეტის დოქტორანტი

თბილისი, საქართველო

E-mail: kristina.khupenia272@eab.tsu.edu.ge

orcid.org/ 0000-0001-6789-0376

კვლევის ძირითად მიზანს წარმოადგენს, მომსახურების სფეროში ლიდერი კომპანიის, კერძოდ, სს საქართველოს ბანკის მაგალითზე პერსონალის შერჩევის და მართვის თანამედროვე ასპექტების ანალიზი. არსებული მეთოდების დადებითი და უარყოფითი მხარეების შეფასება, პერსონალის შერჩევის საერთაშორისო გამოცდილების ანალიზი და თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისი რეკომენდაციების და დასკვნების შემუშავება ამ მიმართულებით. აღნიშნული მიზნიდან გამომდინარე, დასახულია შემდეგი ამოცანები: პერსონალის მართვის და შერჩევის ასპექტების ანალიზი სს საქართველოს ბანკის მაგალითზე; პერსონალის შერჩევის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლების შესწავლა, შერჩევის პროცესის შეფასება და ადაპტირება თანამედროვე მოთხოვნებთან; საქართველოს ბანკის თანამშრომლების გამოკვლევა ტესტირებით და სოციოლოგიური კვლევებით; პერსონალზე მოთხოვნილების დადგენა და ინდივიდის ქცევის ფსიქოლოგიური თავისებურებების ასპექტების განსაზღვრა; ინდივიდის პროფესიული და პიროვნული მახასიათებლების შესაბამისობის დადგენა პერსონალის შერჩევის პროცესში; პერსონალის შერჩევის საერთაშორისო გამოცდილების ანალიზი.

თანამედროვე მსოფლიო მუდმივი ცვლილებებით და გარდაქმნებით გამოირჩევა. ცვლილებები მოიცავს ეკონომიკის თითქმის ყველა სფეროს და უკავშირდება ისეთ მოვლენებს, როგორცაა გლობალიზაცია, დემოკრატიის განვითარება, კონკურენციის გაძლიერება და ა.შ.

ცხადია, თანამედროვე ეპოქაში მხოლოდ ტექნოლოგიების განვითარება არ წარმოადგენს ორგანიზაციის მთავარ მიღწევას და წარმატების საფუძველს. ამ ცვლილებების მთავარ გამოწვევას, თანამედროვე ორგანიზაციაში წარმოადგენს ადამიანი, რომელიც გამოირჩევა ინოვაციური ხედვით, ინტელექტით, კრიტიკული აზროვნებით და ეფექტური კომუნიკაციის უნარით.

შემოსულია რედაქციაში:

ნოემბერი, 2020

რეცენზირებულია:

დეკემბერი, 2020

JEL Classification: M120
DOI: 10.46361/2449-2604.7.3.2020.17-25

ANALYSIS OF PERSONNEL MANAGEMENT AND SELECTION ASPECTS ON THE EXAMPLE OF JSC BANK OF GEORGIA

KRISTINA KHUPENIA

PHD student of
Ivane Javakhishvili State University
Tbilisi, Georgia
E-mail: kristina.khupenia272@eab.tsu.edu.ge
orcid.org/ 0000-0001-6789-0376

The main purpose of the research is to analyze the modern aspects of personnel selection and management on the example of a leading company in the field of services, in particular, JSC Bank of Georgia. Evaluate the pros and cons of existing methods, analyze the international experience in staff selection and develop the recommendations and conclusions relevant to modern requirements in this area. Based on this goal, the following tasks are set: Analysing of personnel management and selection aspects on the example of JSC Bank of Georgia; Studying of the theoretical-methodological bases of personnel selection, evaluating of the selection process and adapting to modern requirements; Surveying of Bank of Georgia employees through testing and sociological research; Determining staffing needs and aspects of the psychological characteristics of an individual's behavior; Determining the relevance of an individual's professional and personal characteristics in the personnel selection process. Analyzing of international experience in personnel selection.

The modern world is characterized by constant changes and transformations. The changes cover almost all areas of the economy and are related to events such as globalization, the development of democracy, the strengthening of competition, etc.

Clearly, in the modern era the development of technology is not the only main achievement and foundation of success of an organization. The main challenge of these changes in a modern organization is a person who is distinguished by innovative vision, intellect, critical thinking and effective communication skills.

Key words: *Recruitment, Adaptation, Labor Motivation, Globalization*

Edited by:
November, 2020
Reviewed by:
December, 2020

შესავალი

თანამედროვე მსოფლიო მუდმივი ცვლილებებით და განვითარების მაღალი დონით გამოირჩევა, რა ცვლილებებიც უკავშირდება დემოკრატიის განვითარებას, კონკურენტუნარიანობის გაძლიერებას, გლობალიზაციას და ა.შ. თანამედროვე მსოფლიოში მხოლოდ ტექნოლოგიების განვითარება არ წარმოადგენს კომპანიების წარმატების საწინდარს. ამ ცვლილებების მთავარი ამოცანაა, ადამიანი, პერსონალის შერჩევა, მისი მართვა, ორგანიზაციაში დასაქმებულების ურთიერთობები, ეფექტური კომუნიკაცია, რაც უაღრესად აქტუალურ პრობლემას წარმოადგენს [1]; [2]; [4].

მსოფლიოში მიმდინარე ცვლილებების კვალდაკვალ, ადამიანის როლი, როგორც კონკურენტული უპირატესობის განმსაზღვრელი რესურსი, სულ უფრო და უფრო მნიშვნელოვანი ხდება თანამედროვე მენეჯმენტში. კვლევებზე დაყრდნობით შესაძლოა ითქვას, რომ გლობალიზაციის ეპოქაში, ადამიანური რესურსი ითვლება ყველაზე მნიშვნელოვან აქტივად, რადგან თანამედროვე ორგანიზაციის წარმატებული შედეგები პირდაპირ უკავშირდება ადამიანური რესურსების ეფექტურ მართვას. შესაბამისად, კომპანიების მიერ, არსებული და სტრატეგიული მიზნების შესაბამისად განხორციელებული პერსონალის შერჩევის და მართვის პროცესი მეტად აქტუალურ საკითხს წარმოადგენს თანამედროვე ორგანიზაციებში [3; 5].

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტს ასევე უწოდებენ ტალანტების მენეჯმენტს. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი გულისხმობს, ორგანიზაციის მიერ ადამიანური კაპიტალის მართვასთან დაკავშირებულ ნებისმიერ საკითხს.

თანამედროვე მსოფლიოში, კონკურენციის გაღრმავების და გლობალიზაციის ჭრილში,

ადამიანური რესურსების მართვაში, აქტუალობა შესძინა, ისეთ თანამედროვე ტენდენციებს, როგორცაა: ორგანიზაციების განვითარების ფორმირებაში ჩართულობა, სტრატეგიული გეგმების დასახვა და რეალიზაცია, თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებით, პრობლემის გადაჭრის ინოვაციური მიდგომა, შესაბამისი უნარების მქონე პერსონალის შერჩევა, შრომითი ადაპტაცია, ანაზღაურების მენეჯმენტი, ბენეფიტების მართვა, ტრენინგი და განვითარება, თანამშრომლების დაფასების მენეჯმენტი, დასაქმებულის და დამსაქმებლის ურთიერთობა და ურთიერთშეთანხმების მენეჯმენტი [6].

ზემოთ ჩამოთვლილიდან გამომდინარე, პერსონალის შერჩევა უნდა მოხდეს გულ-დასმით და თანმიმდევრულად, რათა შეირჩეს სწორი კანდიდატი, სწორ პოზიციაზე. პერსონალს მუდმივად უნდა ჰქონდეს განვითარების, გუნდურობის, ურთიერთპატივისცემის, ნდობის და ჯანსაღ გარემოში მუშაობის საშუალება.

კვლევის მეთოდოლოგია

კვლევის მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს ანალიზი, დაკვირვების, ინტუიციური და დედუქციური კვლევის მეთოდი. ასევე, რაოდენობრივი კვლევა-ანკეტური გამოკითხვა.

როგორც წამყვანი კომპანია საბანკო ინდუსტრიაში, საქართველოს ბანკი მუდმივად იზრდება და ვითარდება. აქედან გამომდინარე, საინტერესო გახდა კვლევის ჩატარება დარგის ლიდერ კომპანიაში.

საკვლევ მეთოდად შერჩეულ იქნა სოციოლოგიური კვლევის რაოდენობრივი მეთოდი, იმ უპირატესობიდან გამომდინარე, რაც გამოიხატება ამ კვლევის შედეგების საიმედოობის მაღალი ხარისხით. ასევე, თვითსობრივი კვლევისგან განსხვავებით, რაოდენობრივი კვლევა გამოირჩევა მკვლევარის სუბიექტური შეხედულებების დომინირებას

კვლევის შედეგებზე. ამ უპირატესობებიდან გამომდინარე, იგი ფართოდ გამოიყენება მსგავსი, სამეცნიერო კვლევების წარმოებისას.

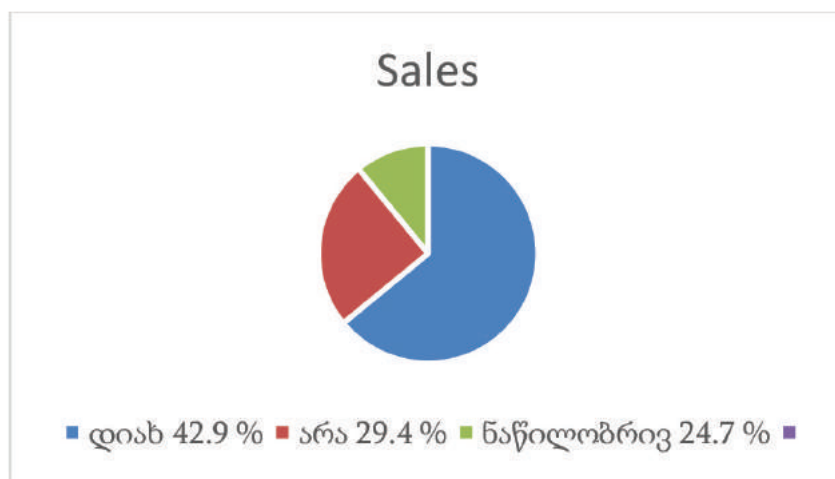
კვლევაში მონაწილეობა მიიღო სს „საქართველოს ბანკი“-ს, სხვადასხვა ფილიალის 150-მა თანამშრომელმა. კვლევა ჩატარდა ანონიმურად, სანდოობის მაღალი ხარისხის მიზნიდან და პრეტენდენტთა პირადი ინფორმაციის დაცვის თანემედროვე კონცეფციებიდან გამომდინარე. კვლევაში მონაწილეობა იყო ნებაყოფლობითი, კითხვარები შედგენილი იყო მარტივად, ყველასთვის გასაგებ ენაზე. საჭიროებდა კონკრეტულ პასუხებს და გამიზნული იყო იქეთვე, რომ არ მოეხდინა რესპოდენტთა გადაძაბვა და მათთვის დიდი დროის წართმევა.

კვლევის შედეგები

თავდაპირველად დავინტერესდით, თუ რომელი წყაროებიდან ხდებოდა შესარჩევ კანდიდატთა მოწვევა. აღმოჩნდა, რომ პერ-

რებიდან, გაცემული პასუხებით, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ საკვლევ ობიექტში სწორი საკადრო პოლიტიკა ტარდება თანამშრომელთა შერჩევის და მათი მართვის კუთხით, რადგან შედეგებით დგინდება, რომ პერსონალის მოზიდვისას და შერჩევისას, თითქმის თანაბრად გამოიყენება, როგორც გარე, ასევე შიგა ბაზრები, რაც თანამედროვე ორგანიზაციების გამოცდილებით აღიარებულია, როგორც პერსონალის შერჩევის საუკეთესო კონცეფცია. ასევე ყურადსაღებია ის ფაქტი, რომ 56,5 %-ში, კადრების მოძიება ხდება შიგა წყაროებიდან, (დიაგრამა 1.) რაც თანამშრომლების კარიერის მართვის, მოტივაციის და განვითარების საუკეთესო გადაწყვეტილებად მიიჩნევა. თუმცა, აქვე გასათვალისწინებელია თანამშრომელთა მიერ დასახელებული რეკომენდაცია (ხუთ ბალიანი სისტემით შეფასებულია 1.9 ბალით) როდესაც ისინი შიდა კადრების დაწინაურებას კიდევ უფრო მეტი ინტენსივობით მიესალმებიან.

დიაგრამა 1.

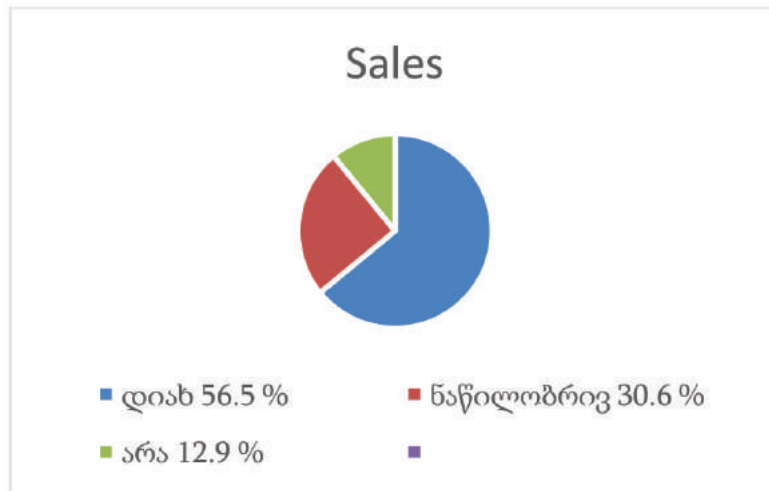


სონალის მოზიდვა ხდება, როგორც შიდა, ასევე გარე კადრებიდან.

კითხვებზე თუ საიდან ხორციელდება პერსონალის მოზიდვა, შიდა თუ გარე კად-

საინტერესო შედეგები მივიღეთ თანამშრომელთა გადინების მიზეზთა და პერსონალის შერჩევის სიხშირის დადგენისას. აღმოჩნდა, რომ პერსონალზე მოთხოვნა და შერჩევა ხორციელდება ხშირად, თუმცა ის

დიაგრამა 2.



კორელაციაშია ორგანიზაციის ზრდა განვითარებასთან და ახალი სერვისების დანერგვასთან. ხაზგასასმელია გადინების მიზეზად სტრესული გარემოს დასახელება თანამშრომელთა მხოლოდ 8.6 %-ის მიერ, რაც ვფიქრობთ, რომ არის სწორი და ეფექტური მართვის ინსტრუმენტების გამოყენების და ხელმძღვანელთა მხრიდან სწორი საკადრო პოლიტიკის გატარების შედეგი. (დიაგრამა 3) საქართველოს ბანკში პროცესებზე დაკვირვების და გამოკითხვის შედეგად მიღებული შედეგების ანალიზის საფუძველზე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სს „საქართველოს ბანკი“ არის თანამშრომლების ზრდა-განვითარებაზე ორიენტირებული კომპანია, რომლებიც ზრუნავს საკუთარ თანამშრომლებზე და ეს არის ერთ-ერთი მიზეზი, იმისა, თუ რატომ გამოირჩევა ეს კომპანია კადრების გადინების დაბალი მაჩვენებლით. კვლევებით დგინდება, რომ ორგანიზაცია და თანამშრომლები ერთმანეთის პროპორციულად ვითარდებიან, რაც წარმატების საუკეთესო კონცეფციად შეიძლება ჩაითვალოს.

საქართველოს ბანკში შეინიშნება ტენდენცია სწრაფი კარიერული ზრდის, რაც დადებითად ფასდება გამოკითხულ თანამშრომელთა მიერ. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ საქართველოს ბანკში დასაქმებუ-

ლები არიან ადამიანები, რომლებსაც ამ ბანკში მუშაობის 15-20 წლიანი გამოცდილება გააჩნიათ, რაც გულისხმობს მათ ჰარმონიულ ურთიერთობას ორგანიზაციასთან. ეს ფაქტი ხაზს უსვამს ბანკის საკადრო პოლიტიკას, რომელიც ახალი სახეების მოძიებასთან ერთად, აქცენტებს აკეთებს დიდი ხნის თანამშრომელთა მიმართ ზრუნვაზე და ლოიალურობის გამოვლინებაზე, რაც მნიშვნელოვანი მოტივატორია, როგორც ამჟამინდელი დასაქმებულებისთვის, ასევე პოტენციური თანამშრომლებისთვის.

ვფიქრობთ, რომ ანაზღაურების სისტემის მიზეზით თანამშრომელთა გადინების მაჩვენებელი შედარებით დაბალია, (სულ 20%) რაც გვაფიქრებინებს რაციონალურ და მეტწილად სამართლიან ანაზღაურების სისტემაზე.

კითხვაზე, მიმდინარეობს თუ არა პერსონალის შერჩევასა და წინასწარი გასაუბრება და ტესტირება, რესპოდენტთა უდიდესმა ნაწილმა -89.5 %-მა დადებითად უპასუხა. კითხვარების მიხედვით პერსონალის შერჩევასა და აქტიურად გამოიყენება შერჩევისას დასვა მეთოდები (ფსიქოლოგიური ტესტირება, რეკომენდაციების ნუსხის მოთხოვნა და სხვა) რაც მეტყველებს იმაზე, რომ სს საქართველოს ბანკი მაღალი პასუხისმგებლო-

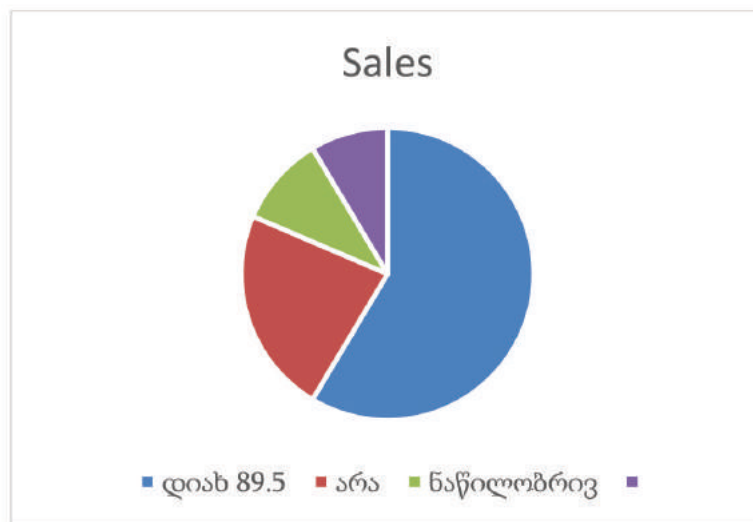
დიაგრამა 3.



ბით უდგება შერჩევის პროცესს (იხ. დიაგრამა 4) და საერთაშორისო სტანდარტების გათ-

ვილებისთვისაც ხდება კადრის აყვანა. რაც თანამედროვე მიდგომით გამართლებული

დიაგრამა 4.



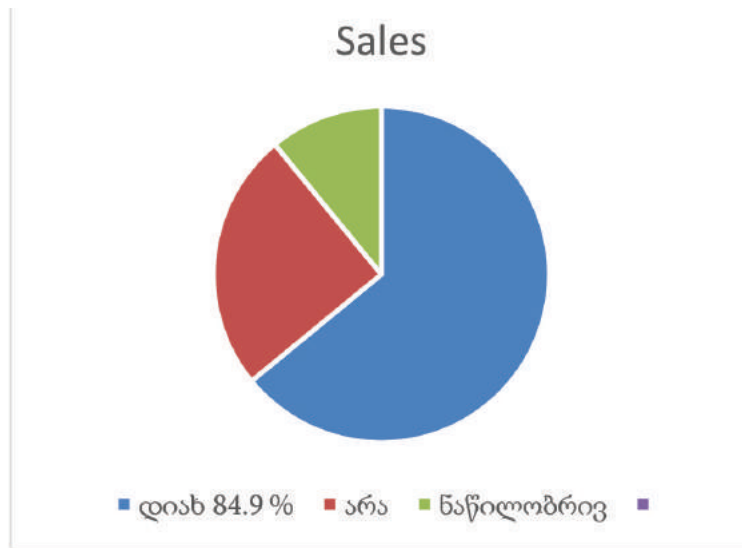
ვალისწინებით, მრავალეტაპურად ატარებს მას, რაც იძლევა მრავალი მახასიათებლის შეფასების საშუალებას.

ასევე, საინტერესო დინამიკა დაფიქსირდა გასაუბრებაში მონაწილე პირებთან დაკავშირებით. რესპოდენტთა დიდმა ნაწილმა-84.9 %-მა აღნიშნა, რომ გასაუბრების პროცესს უშუალოდ იმ განყოფილების ხელმძღვანელიც ესწრება, რომელი განყო-

პოლიტიკაა, ვინაიდან მიმართულია მაქსიმალურად ზუსტი და უტყუარი გადაწყვეტილების მიღებისკენ. (იხ. დიაგრამა 5).

კვლევის დასკვნითი ნაწილში, სს „საქართველოს ბანკში“ მართვის თანამედროვე ასპექტების ანალიზისთვის რესპოდენტებს ვთხოვეთ დაესახელებინათ მათთვის მნიშვნელოვანი მოტივატორები, რომელსაც ისინი დადებითად აფასებენ. აღმოჩ-

დიაგრამა 5.



ნდა, რომ მართვის თანამედროვე ასპექტების გამოყენება აქტიურად მიმდინარეობს საქართველოს ბანკში,

1. ყველაზე მაღალი ქულით შეფასდა განვითარების და პროფესიული ზრდის შესაძ-

ბული უნივერსიტეტით.

შემდეგი მნიშვნელოვანი მოტივატორები გახლდათ ბონუსური სისტემა (2.8 ქულა), კარიერული ზრდის შესაზღვებლობა (2.4 ქულა), ანაზღაურების სისტემა (1.8 ქულა). ბო-

დიაგრამა 6.



ლებლობა, (4.4 ქულა) რაც პირველ რიგში გამოიხატება თანამშრომელთა უწყვეტი და აქტიური პროფესიული განათლების პოლიტიკით. სავალდებულო ტრენინგებით მრავალი მიმართულებით და მათ მიერ დაარსე-

ლოს ვთხოვეთ გამოეთქვათ სურვილები და რეკომენდაციები იმასთან დაკავშირებით თუ რას გააუმჯობესებდნენ, როგორც პერსონალის შერჩევის პროცესში, ასევე მათი მართვის კუთხით.

დიაგრამა 7.



დასკვნა და რეკომენდაცია

სს „საქართველოს ბანკში“ ჩატარებული კვლევის შედეგების გამოყენება პრაქტიკაში, მნიშვნელოვანი პრიორიტეტია იმის დასადგენად, თუ როგორ დავიქირავოთ და შევინარჩუნოთ ორგანიზაციისთვის ისეთი ადამიანები, რომლებიც დააკმაყოფილებენ ორგანიზაციის მისიას, მიზნებს, არსებულ და მომავალ მოთხოვნებს.

უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველოში პერსონალის შერჩევის და მართვის თანამედროვე სტრატეგიების პრაქტიკაში დანერგვა, კვლავ არის სამეწარმეო საქმიანობის განვითარების ერთ-ერთი აქტუალური პრობლემა.

შრომის ბაზრის ეფექტიანი ფუნქციონირება წარმოუდგენელია ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირების გარეშე. იმისათვის, რომ ორგანიზაციებმა შეძლონ თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისი პერსონალის შერჩევა უნდა ჩამოყალიბდეს სამუშაო ძალაზე მოთხოვნილების შესწავლის და დაგეგმვის ეფექტიანი სისტემა [7]. მსგავსი კვლევები დაგვეხმარება მოთხოვნის შესაბამისი კადრის მოძიებაში, რაც თავის მხრივ მოახდენს საქართველოში შრომის ბაზრის განვითარე-

ბას. მოთხოვნის განსაზღვრისას, კი გათვალისწინებულ უნდა იქნას, რომ გლობალიზაციის პირობები და მულტიკულტურული გარემო გულისხმობს, კულტურული დიფერენციაციის მაღალ დონეს, რაც გამოიხატება კულტურული ღირებულებების, მოთხოვნილებების და ინტერესების გათვალისწინებით თანამშრომელთა მართვაში.

პერსონალის შერჩევისა და მართვის სამსახურს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის, განსაკუთრებით კი ბიზნესის სფეროში მომუშავე კომპანიებისთვის. მეტიც, მათი კომერციული ბუნებიდან გამომდინარე, ადამიანური რესურსები შეუფასებელი კაპიტალია ბიზნესის სფეროში მოღვაწე ორგანიზაციებისთვის. სწორედ ამიტომ, ადამიანური რესურსების სწორად შერჩევა და მართვა კიდევ უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს თანამედროვე და მუდმივად ცვალებად გარემოში. ადამიანური რესურსი არის პოტენციალი, რომლის სწორად ფორმირების შედეგად, ორგანიზაცია მიიღებს ფასდაუდებელ არამატერიალურ აქტივს, რაც გამოიხატება მის ეფექტიანობაში.

ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე პერსონალის შერჩევის ღირებუ-

ლების მიმართულებით დგინდება რომ სს „საქართველოს ბანკში“, „მეორადი შრომის ბაზრის“ – არსებობის გათვალისწინებით სწორი აქცენტები კეთდება, პერსონალის უწყვეტი განათლების უზრუნველყოფით. ბანკმა დაარსა უნივერსიტეტი, რომელიც ზრუნავს თანამედროვე, კონკურენტუნარიანი კადრების მომზადებაზე. ასევე, პერსონალის შერჩევისას აქტიურად იყენებს შიგა ბაზარს, რაც თანამშრომლებს აძლევს კარიერული ზრდის საშუალებას და უქმნის მათ მოტივაციას. ბანკთან არსებულ უნივერსიტეტში ხდება საერთაშორისო სტანდარტების დაცვით, თანამედროვე და კონკურენტუნარიანი კადრის მომზადება, რაც ერთის მხრივ კურსდამთავრებულებს უქმნის დასაქმების პერსპექტივას, ხოლო მეორეს მხრივ ასახავს, ბანკის მიერ პერსონალის შერჩევის ეფექტიან სტრატეგიულ ხედვას.

ამ მონაცემების საფუძველზე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ორგანიზაცია და თანამშრომლები ერთმანეთის პროპორციულად ვითარდებიან, რაც წარმატების საუკეთესო კონცეფციად შეიძლება ჩაითვალოს.

გარემო ფაქტორების კუთხით კვლევის საფუძველზე დგინდება, რომ: ორგანიზაციაში არის კეთილსასურველი გარემო, რაც

დასტურდება კვლევებით. თანამშრომლების მხოლოდ 8.6% ასახელებს სტრესულ გარემოს ორგანიზაციიდან წასვლის მიზეზად. საქართველოს ბანკში დასაქმებულები არიან ადამიანები, რომლებსაც ამ ბანკში მუშაობის 15-20 წლიანი გამოცდილება აქვთ, რაც გულისხმობს მათ ჰარმონიულ დამოკიდებულებას ორგანიზაციასთან. ეს ფაქტი ხაზს უსვამს ბანკის საკადრო პოლიტიკას, რომელიც ახალი სახეების მოძიებასთან ერთად, აქცენტებს აკეთებს დიდი ხნის თანამშრომელთა მიმართ ზრუნვაზე და ლოიალურობის გამოვლინებაზე, რაც მნიშვნელოვანი მოტივატორია, როგორც ამჟამინდელი დასაქმებულებისთვის, ასევე პოტენციური თანამშრომლებისთვის.

თანამშრომლების მიერ გაცემული რეკომენდაციების ანალიზის შედეგად შესაძლებელია დავასკვნათ, რომ კონკურენტულ გარემოში, სამუშაოს ახალი მეთოდების დაწერგვა სხვადასხვა დონის პერსონალის შესარჩევად, დღის წესრიგში აყენებს ახალი ტექნოლოგიების, ხელოვნური ინტელექტის, ეფექტური კომუნიკაციის, შერჩევის კომპლექსურობის, მიზანმიმართული მოტივაციის, გლობალიზაციის თანამედროვე გამოწვევების ცოდნას და მართვაში გამოყენებას.

ლიტერატურა/REFERENCES

- [1] **И. И. Исаченко** и др. „Управление человеческими ресурсами“. МГУ печати. Учебное пособие для студентов.
- [2] **Армстронг М.** Практика управления человеческими ресурсами. 10-е издание.
- [3] **Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.**- Основы менеджмента-Перевод с английского.
- [4] **Общая редакция Л.И.Евченко.**-Москва: Издательство «Дело»,
- [5] **Курс Управления Экономикой, Б. А. Райзберг М.** (Питер), 2003;
- [6] **Кафидров,** управление человеческими ресурсамию 2012
- [7] **“Human Resource Management”** ,Garry Dessler. 2005

JEL Classification: H1; F63
DOI: 10.46361/2449-2604.7.3.2020.26-37

სოფლის მეურნეობის სექტორის გარემოსდაცვითი უსაფრთხოების სახელმწიფო პოლიტიკა

ოლგა რუდენკო

მეცნიერებათა დოქტორი
სახელმწიფო მმართველობაში,
ეროვნული უნივერსიტეტის
«ჩერნიგოვის პოლიტექნიკის»
პროფესორი
ჩერნიგოვი, უკრაინა
E-mail: rudenkolgam27@gmail.com
orcid.org 0000-0002-2807-1957

პავლო ჰალიმონი

მკვლევარი, ეროვნული
უნივერსიტეტის «ჩერნიგოვის
პოლიტექნიკა»
ჩერნიგოვი, უკრაინა
E-mail: super.halimon@ukr.net
orcid.org/0000-0003-3259-597X

ქვეყნის განვითარების დონე დამოკიდებულია განხორციელებულ სახელმწიფო პოლიტიკაზე არა მხოლოდ ინოვაციების, არამედ სოციალურ-ეკონომიკური და გარემოს განვითარების სფეროებში. უკრაინას პრაქტიკულად არანაირი პირობები არ აქვს სოფლის მეურნეობის სექტორში ეფექტური ინოვაციების მისაღებად. ამიტომ, სოფლის მეურნეობის სექტორის ინოვაციური განვითარების სახელმწიფო პოლიტიკის გაუმჯობესება გარკვეული ღონისძიებების განხორციელებით, უკრაინის სახელმწიფო პოლიტიკის გადაუდებელი ამოცანაა, რომლის განხორციელება ქვეყანაში ინოვაციური პროცესების რადიკალურ აღორძინებას გამოიწვევს.

სოფლის მეურნეობის მართვის თანამედროვე პირობები საჭიროებს სოფლის მეურნეობის ეკონომიკის სექტორის განვითარების სტრატეგიის შეცვლას გარემოზე მოთხოვნების გათვალისწინებით, ამასთან პრიორიტეტია გარემოს უსაფრთხოების შესაბამისი ინსტრუმენტების შექმნა. ასეთ პირობებში, სოფლის მეურნეობის ეკონომიკის სექტორს სჭირდება სახელმწიფო მმართველობის სისტემის ტრანსფორმაცია, რაც საშუალებას მისცემს განახორციელოს ეკონომიკური ზრდის პროგრამა, გაზარდოს გარემოს უსაფრთხოება გარე და შიდა საფრთხეებზე რეაგირების მოქნილი სისტემის შექმნით. ამრიგად, ეკოლოგიური უსაფრთხოების მართვის პრობლემების ოპერატიული და მოტივირებული გადაწყვეტა შესაძლებელია მისი სახელმწიფო მართვის ეფექტური მექანიზმის საშუალებით.

სტატიაში განხილულია უკრაინის აგრარულ სექტორში ეკოლოგიური უსაფრთხოების სახელმწიფო მართვის მექანიზმის შექმნის აქტუალური საკითხები. შემოთავაზებულია უკრაინაში აგრარული წარმოების ინოვაციური და ეკოლოგიური მართვის ორგანიზაციის სისტემა. დადგენილია, რომ გარემოს უსაფრთხოების უზრუნველყოფა მოითხოვს სოფლის მეურნეობის სექტორის მოდერნიზაციას და ითვალისწინებს საწარმოო პოტენციალის

ყოველმხრივ განვითარებას, რაც გულისხმობს საწარმოო სისტემების სტრუქტურული და ტექნოლოგიური მოდერნიზაციის ტემპის დაჩქარებას და ინოვაციური განვითარების პოტენციალის რეალიზაციის პირობების შექმნას. აღნიშნულია, რომ სოფლის მეურნეობის სექტორის ინოვაციური განვითარების სტრუქტურაში საჭიროა გამოიყოს წარმოებისა და ეკოლოგიური სისტემების ფუნქციონალური შევსება და დავახასიათოთ ურთიერთობები, რომლებიც წარმოიქმნება სოფლის მეურნეობის სექტორის ინოვაციური განვითარების სახელმწიფო პოლიტიკის განხორციელების პროცესში უკრაინაში.

შემოსულია რედაქციში:

ნოემბერი, 2020

რეცენზირებულია:

დეკემბერი, 2020

საკვანძო სიტყვები: მთავრობის პოლიტიკა, მმართველობა, ინოვაციების განვითარება, აგრარული სექტორი, გარემოს უსაფრთხოება.

JEL Classification: H1; F63
DOI: 10.46361/2449-2604.7.3.2020.26-37

STATE POLICY FOR ENVIRONMENTAL SAFETY OF THE AGRICULTURAL SECTOR

OLGA RUDENKO

Doctor of Science in Public
Administration, Professor of the
National University «Chernihiv
Polytechnic»
E-mail: rudenkolgam27@gmail.com
orcid.org/0000-0002-2807-1957

PAVLO HALIMON

Getter, National University «Chernihiv
Polytechnic»
E-mail: super.halimon@ukr.net
orcid.org/0000-0003-3259-597X

The level of development of the country depends on the implemented state policy not only in the field of innovation, but also in the field of socio-economic and environmental development. Ukraine has virtually no conditions for effective innovation in the agricultural sector. Therefore, improving the state policy of innovative development of the agricultural sector through the implementation of certain measures is an urgent task of Ukrainian state policy, the implementation of which will lead to a radical revival of innovation processes in the country. Modern conditions of agricultural nature management necessitate a change in the strategy of development of the agricultural sector of the economy taking into account environmental requirements, in connection with which the priority is to form appropriate tools for environmental safety. In such conditions, the agricultural sector of the economy needs a transformation of the system of public administration, which would allow to implement the program of economic growth, increase environmental security through the creation of a flexible system of response to external and internal threats. Thus the operative and motivated decision of problems of management of ecological safety is possible by means of the effective mechanism of its state management.

The article deals with topical issues of establishing the mechanism of state management of ecological safety in the agrarian sector of Ukraine. The system of organization of innovative and ecological management of agrarian production in Ukraine is offered. It is established that ensuring environmental security requires modernization of the agricultural sector and provides for a comprehensive targeted development of production potential, which implies the acceleration of the pace of structural and technological modernization of production systems and creation of conditions for realizing the potential of innovative development and growth. It is stated that in the structure of innovative development of the agricultural sector it is necessary to distinguish the functional

filling of production and ecological systems and to characterize the relations that arise in the process of realization of the state policy of innovative development of the agricultural sector in Ukraine.

Edited by:

November, 2020

Reviewed by:

December, 2020

***Keywords:** Government policy, governance, innovation development, agrarian sector, environmental security..*

Analysis of recent research and publications.

Many works, including such scientists as O. Veklych, V. Kravtsiv, L. Melnyk, V. Prypoten, M. Samoilik, L. Cherchyk and others. A thorough analysis of the concept of environmental safety paid attention to Nykyforov A.Ye., who interprets the concept as a characteristic of the set of material, energy and information flows, processes and phenomena that cause, accompany and are their consequences and constitute the entire life cycle of food as a factor that to some extent affects the stability of the system «human environment» and directly to man [1].

Skoryk M.O. appropriately notes that environmentally friendly agricultural products may contain maximum permissible concentrations of harmful substances, therefore, in its production can be used pesticides, agrochemicals, plant protection products, and the production of environmentally friendly products should be based on organic farming technologies in specially prepared conditions. areas remote from industrial enterprises, in environmentally friendly, radiation-contaminated areas, without the use of advances in genetic engineering [2]. At the same time, the multifaceted, complex and insufficient study of the problems of state management of environmental safety in the agricultural sector of the economy require further research.

Aim and research objectives. The purpose of the article is to study the scientific and applied principles of assessing the effectiveness of public management of environmental safety of the agricultural sector in Ukraine.

The main objectives of the study are:

- to identify promising areas for improving the mechanism of state management of environmental safety in the agricultural sector of Ukraine;

- substantiate the current vectors of modernization of the agricultural sector;

- to systematize the structure of the system of innovative development of the agricultural sector on the basis of environmental friendliness.

Presenting the main materials.

Modern agriculture of the world due to the evolutionary development of technologies is at stage 4.0 (“Agriculture 4.0”) and is focused on the use of environmentally friendly natural resources (sun, sea water), advanced innovative technologies of smart, precision agriculture, including genetic modification, nanobiotechnology, extracurricular plant growing and vertical agriculture (based on hydro-, aqua - and aeroponics), as well as complex technological systems of satellite navigation, robots, unmanned aerial vehicles / drones, 3D food printing, Internet of Things, blockchain, etc. These global technologies will allow farms to be more profitable, efficient, safe and environmentally friendly and aimed at: 1) improving the management and implementation of agricultural processes throughout the value chain, reducing risks and limiting vulnerabilities due to external influences (from equipment failure to bad weather, droughts, diseases, etc.); 2) the formation of agricultural ecosystems, including integrated networks that combine digital data obtained in real time from both internal sources (farm sensor readings) and external (provided by other participants in the ecosystem), to make effective management decisions, and also bring together ecosystem actors to ensure the effectiveness of the value chain; 3) digitization of agricultural machinery using modern technical means - sensors, sensors, which are the largest data generators.

Effective functioning of the agricultural sector in Ukraine is impossible without taking a system of measures to ensure balanced and harmonious development of social and natural relations, the main characteristic of which is the achieved

level of greening of agricultural production, environmental safety of raw materials and food.

An important method in the system of public administration is the method of financial support, or the provision of funds for specific measures for the protection of natural objects. Sources of funding for such activities may include funds from state and local budgets, own funds of enterprises, credit resources of banks and cash contributions of environmental funds and organizations.

An effective tool of public administration is the reasonable use of material incentives, which ensures the realization of the interest of economic entities in the implementation of environmental activities and environmental management. The proposed system (Fig. 1) for this purpose provides for the use, along with incentives, compensation for environmental damage and liability for environmental violations.

The activity on creation of ecological funds is an effective economic measure on the organization of maintenance of innovation-oriented development of branches of national economy. In this context, funds can be defined as institutions aimed at providing material assistance, as well as the actual funds and sources of their formation. In particular, environmental funds receive payments from enterprises for nature management and which are used to implement priority and high-value measures for the protection of natural objects. Multilevel environmental funds also perform the function of environmental insurance through appropriate contributions.

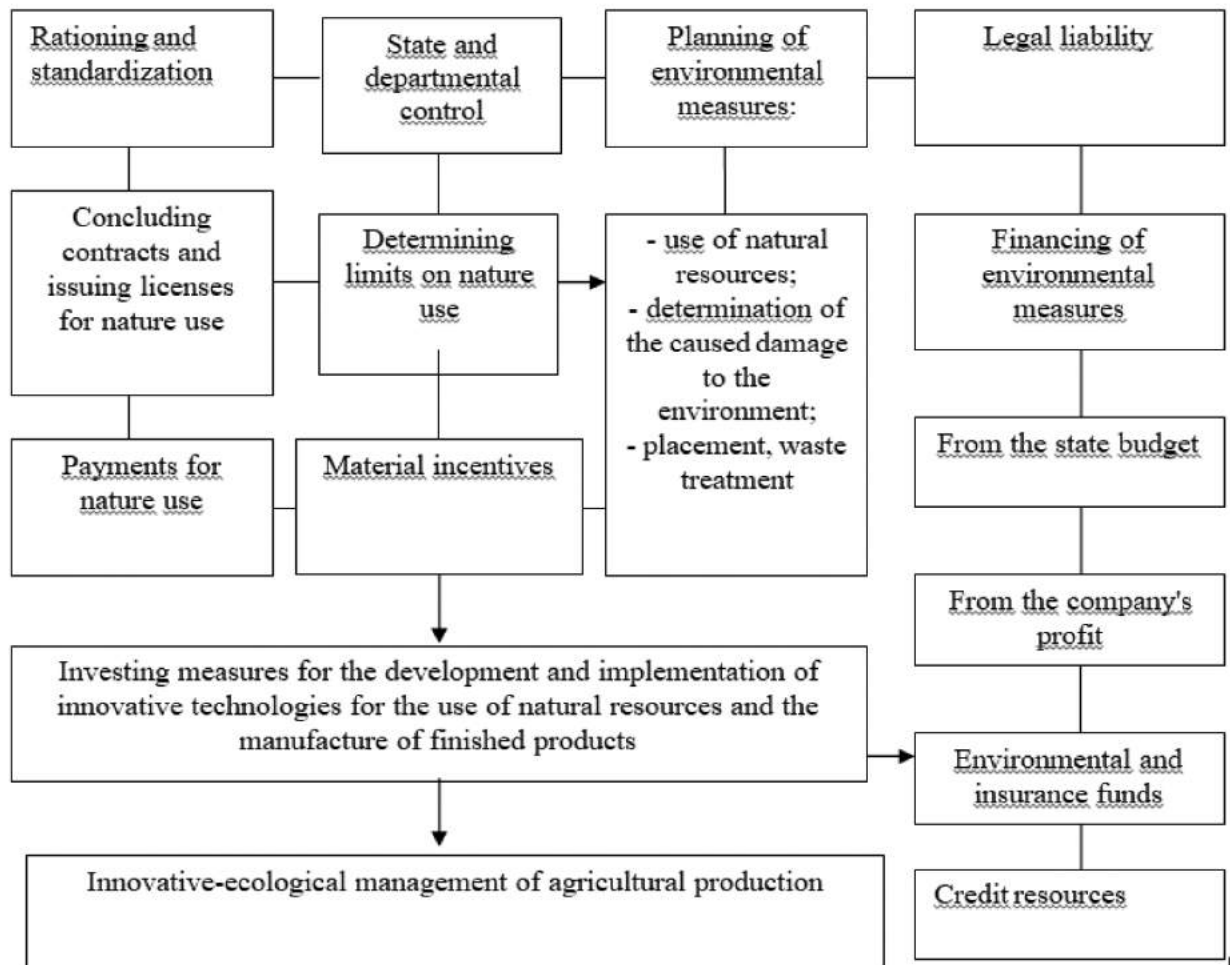
Of course, it would be expedient for the agricultural sector to prefer to solve existing environmental problems by replacing obsolete and physically obsolete equipment, introduction of low- and zero-waste technologies, establishing comprehensive waste recycling, reducing

material and energy consumption, abandoning environmentally hazardous raw materials and components. As world experience shows, the ratification of such measures depends on the financial and economic situation and can be implemented only in stages. Therefore, it is important to carry out scientific substantiation of the order of development and implementation of nature-reproductive measures, which can in the shortest possible time affect the dynamics of the quality of agricultural resources, reduce the level and scale of morbidity, which can reduce environmental payments, payments for material and energy resources, reduction or even, ultimately, elimination of payments for damages that may be caused to agricultural resources of the environment [3].

From the above it is clear that for agricultural enterprises that produce products using similar technologies, environmental measures and the order of their implementation should be individual, which is related to economic and geographical location, in particular, remoteness from settlements, sources of raw materials, rivers, financial impact -economic status for the development of the region with an impact on the agri-environmental situation.

But there may potentially be a situation where each polluter's desire to minimize their own environmental costs will cause pollution to fall to a level where further reductions will only cost as much as the additional damage from pollution. Therefore, it will be economically impractical for a particular enterprise to reduce the amount of pollution, as the cost of cleaning may be greater than the amount of damage. Therefore, one of the main criteria for assessing the nature of enterprises is the process of obtaining results, which allows to achieve production goals while minimizing the cost of material, financial and other agricultural natural

Fig. 1. The system of organization of innovative and ecological management of agricultural production in Ukraine *



* Source: built by the author [4]

resources, which will significantly reduce the burden on environmental resources.

The level of development of the agricultural sector affects the security of food security and food independence of the country. However, recently there has been a decline in the quality of food, which occurs under conditions of deterioration of the ecological condition of agricultural lands and a decrease in soil fertility - an indispensable source of life. Thus, due to soil erosion, the fertile layer of the soil is lost, the humus content decreases, the areas of acidic and solonchic soils increase, and 38% of the country's arable lands are compacted. Such processes have

a negative impact on the environmental safety of food industry products. A significant part of the food products produced does not meet world standards. At the same time, in the EU and in the world as a whole, organic production is rapidly developing, aimed at improving the health of the population through the production of high-quality food, raw materials and other products, crops. At the end of the last millennium, the era of global revision of world strategies for the development of the food industry began and continues to this day. The existing agricultural model «more and cheaper» is replaced by a new model «better and safer» [6].

In organic production, the conformity of the organic system of agriculture and food industry products to certain standards is ensured, which provides an opportunity to label products in an appropriate manner. The peculiarity of organic production is that the production, processing, packaging and storage of products are subject to certification by the relevant authorized institutions. The absence of own national standards for organic products makes it necessary to carry out certification with the help of international standards and national standards. Under such conditions, the obtained products are exported mainly to the countries authorized by the relevant certification bodies. In addition, the development of domestic organic production is complicated by the underdevelopment of the regulatory framework. Organic production allows realizing the food industry for socio-economic, natural resource and environmental safety and quality of products, a certain level of security and environmental protection of the natural environment.

Management of state management of ecological preservation should be presented as interconnected blocks: 1. «Planning of rational use of natural resources and environmental protection». 2. «Financial and resource provision». 3. «Stimulating the introduction of innovations for the rational use of natural resources and environmental protection.»

Given the current trends in the formation of environmental problems, the relationship with socio-economic and political factors, issues of innovation development should be decisive in developing a national development strategy of Ukraine. Society needs to guarantee security, including environmental, which is determined

by a number of legal, economic, technological and other factors, and requires constant consideration in carrying out any activity [7].

In the process of innovative development of the agricultural sector, to ensure the competitiveness of agricultural enterprises, a system of relations is formed, which is defined by a set of production and environmental systems and determined by a number of functions, content characteristics and tasks for their implementation (Table 1).

Results and discussion.

In ensuring the competitiveness of the agricultural sector, the formation of state agricultural policy taking into account the factor of environmental safety requires consideration of the levers of resource economics. Therefore, in the structure of innovative development of the agricultural sector it is necessary to distinguish the functional content of production and environmental systems and to characterize the relations that arise in the process of implementing the state policy of innovative development of the agricultural sector in Ukraine.

The natural and production component of the state policy of innovative development of the agricultural sector in Ukraine is implemented by performing a number of functions in the general management system, which include: environment-forming, environment-protection, environment-regulatory and resource-protection functions. and rational location of agricultural production in accordance with the natural and climatic conditions of the environment, functioning taking into account the cost of local resources and economic and geographical location of the object of innovative development [8].

The information function of the state policy of innovative development of the agricultural sector in Ukraine is realized through the

provision of necessary information on innovative developments in the organization of agricultural production, market conditions, markets, etc., which contributes to the development of

partnerships between the state, agricultural producers and research institutions. technical and technological support, breeding, seed production, genetic and breeding activities.

Table 1

Functional and semantic characteristics of the system of forming the tools of the state policy of ecological development of the agricultural sector in Ukraine

Functions	Semantic characteristics	Tasks for implementation
Natural and economic	- environment-forming, - regulatory environment, - security environment, - resource protection in the general system the regulatory environment;	Creating conditions for deepening specialization and rational placement of agricultural production in accordance with the natural and climatic conditions of the environment of economic and geographical location and cost of resources.
Information	Providing information on existing innovative developments, organization of production and marketing, market conditions, etc .;	Development of partnership relations between the state, agricultural producers and scientific institutions on technical and technological support, breeding, genetic and breeding activities, etc.
Scientific and technical	- Research, - design and search, - normative-technical and technological bases of functioning;	Creation and implementation of a modern scientific and technical base for the introduction of a mechanism for coordinating economic interests in the system "science-production-processing-implementation".
Production and technological	Providing the production process with the necessary labor, material and financial resources, implementing the achievements of scientific and technological progress, improving production management;	Procurement, storage, transportation, packaging, repair and maintenance, agrochemical and veterinary and sanitary services, providing increased production readiness for the preliminary preparation of material resources for consumption, the introduction of resource-saving technologies.
Organizational and commercial	Ensuring the continuity of the reproduction process in all areas and divisions, bringing products from producer to consumer	Creation of innovation-ecological infrastructure and formation of a system of free access of domestic producers to the expanded network of warehousing, storage and sale of products.
Marketing and logistics	- Comprehensive research of the market and an economic conjuncture, the analysis of industrial and sales possibilities of the enterprise, the organization of system of commodity movement	Determining the demand for goods and placing orders for production among producers; purchase of goods to order of consumers; small wholesale and retail trade; sale to the consumer in the form of specially assembled batches of goods.
Settlement and credit	Increasing the efficiency of money circulation, accumulation and use of temporarily free funds	Assistance in logistics and sales of enterprises by providing financial settlements and soft loans.
Accompanying	Legal and economic consulting, after-sales support	For entities that need assistance in resolving business matters and protecting their interests in public and private entities.

Organizational-commercial and information services can be aimed at: work to provide market participants with information of a commercial nature, ie information on the organization of procurement and sale of products, especially on potential manufacturers of necessary products, pricing policy, product range, methods of product delivery; material and resource provision; sales channels of manufactured products; personnel movement; providing appropriate conditions for contacts of entrepreneurs, business exchange; advertising, marketing services [9].

The implementation of the marketing and logistics function is revealed through the definition of demand for products, their placement, ordering, manufacturing; purchase of goods to order; awareness of producers and consumers about market innovations; retail and wholesale trade; sales of products to consumers in specially formed batches of products; sales of products and provision of consumers on agreed terms.

The logistics component is determined through warehousing and transportation of products to places of further consumption, development of optimal routes and determination of the most rational types of vehicles, conclusion of contracts for transportation of products and development with coordination of schedules of such works.

Production and technological functions are aimed at providing goods with increased production attractiveness on the basis of resource-saving technologies, prior readiness for the use of material resources. Long-term lease of goods for industrial and technical purposes for a long period of use determines the lease (leasing) functions [9-10].

Settlement and credit, audit, insurance – provide financial settlements, lending conditions, insurance of audits, taking into

account commercial risks. At the same time, legal and economic consulting is aimed at providing consulting services for entities that need assistance in solving environmentally sound management and protection of their interests in public and private structures.

Conclusions and recommendations.

The state policy of ensuring the environmental safety of the agricultural sector in Ukraine is having an increasing impact on its own subsectors, and the creation of a competitive environment for agricultural production will facilitate access to new markets. The main principles of integration of the agricultural sector are, first of all, the creation of a strong national market for environmentally friendly products with financial stabilization and harmonization of domestic foreign economic legislation in accordance with the requirements of the World Trade Organization and further development of its own industries.

Thus, ensuring the effectiveness of state policy to ensure the environmental safety of the agricultural sector in Ukraine we see through:

- 1) creating conditions for deepening specialization and rational placement of agricultural production in accordance with the natural and climatic conditions of the operating environment;
- 2) creation of innovative ecologically oriented infrastructure and formation of a system of free access of domestic producers to the expanded network of warehousing, storage and sale of products;
- 3) development of partnership relations between the state, agricultural producers and scientific institutions on technical and technological support, selection, seed production, genetic and breeding activities, etc.;
- 4) introduction of the mechanism of coordi-

nation of economic interests in the system “science-production-processing-realization”;

5) increase opportunities for participation in organized market relations of all forms of management, including cooperation of small producers, to deepen cooperation in the processing and sale of products for export;

6) expanding the boundaries of production of organic products, increasing the level of responsibility for compliance with the quality and safety of agricultural products.

Summarizing the above, it should be noted that in order to comprehensively and effectively implement the tasks of organizational-institutional and regulatory support of state policy of agricultural sector development, optimal use of investments to increase the competitiveness of national agricultural producers and domestic investment attractiveness should be: improving domestic regulations -legal framework in the

context of adaptation to the requirements of international standards; formation of a favorable investment climate in the agricultural sector; implementation of state programs of socio-economic development of the village; to create favorable conditions for the formation and functioning of the scientific and technical base of agricultural production by diversifying the financing of innovative developments and their commercialization, renovation, expansion and significant re-equipment of material and technical base; support for the development of innovation infrastructure in the agricultural sector; implementation of coordinated interaction of the system of state management of the agricultural sector, which is a complex mechanism of a certain influence on pricing, financial and credit, tax system of agricultural production; attracting foreign direct investment in the agricultural sector of Ukraine.

ლიტერატურა/REFERENCES

- [1] **Nykyforov, A.Ye.** (2010), *Innovatsijna diial'nist': teoriia i praktyka derzhavnoho upravlinnia* [Innovation: theory and practice of public administration], KNEU, Kyiv, Ukraine. [in Ukrainian]
- [2] **Skoryk, M.O.** (2015), “System of state regulation of agrarian sector of economy”, *Ekonomika i upravlinnia*, vol. 12. S. 17-22. [in Ukrainian]
- [3] **Manojlenko, O.V.** (2013), “Managing Innovation Processes: Forming a Methodological Approach to Overcoming Barriers to Development”, *Konkurentospromozhnist' ta innovatsii: problemy nauky ta praktyky* [Competitiveness and innovation: problems of science and practice], VD “INZhEK”, Kharkiv, Ukraine, pp. 139-158. [in Ukrainian]
- [4] **Mello P.A.** (2012) Parliamentary peace or partisan politics? Democracies' participation in the Iraq war. *Journal of International Relations and Development* 15(3): 420-453. [in India]
- [5] **Bakhchysaraj, V.Yu.** (2013), “Organizational and economic support for the formation of the national innovation system: world experience”, *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova*, vol. 18, no. 4/1, pp. 14. [in Ukrainian]
- [6] **Sabluk, P.T.** (2011), “Innovative model of development of the agrarian sector of Ukraine's economy and the role of science in its formation”, *Problemy innovatsijno-investytsijnoho rozvytku*, vol. 2, pp. 200-208. [in Ukrainian]
- [7] Cabinet of Ministers of Ukraine (2013), Resolution “Strategy for the development of the agricultural sector of the economy until 2020”, available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-r>. [in Ukrainian]

- [8] **Strong J.** (2018) The war powers of the British parliament: what has been established, and what remains unclear? *The British Journal of Politics and International Relations* 20(1): 19–34. [in Britain]
- [9] Ministry of agrarian policy and food of Ukraine (2019), “The Concept of the State Target Program for the Development of the Agricultural Sector for the Period until 2022: Project”, available at: <http://minagro.gov.ua/node/16822>. [in Ukrainian]
- [10] **Cherep, A.V.** (2014), “Management of innovative processes in the enterprise: modern approaches and perspectives”, *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini: zbirnyk naukovykh prats'*, vol. 4, pp. 43-46. [in Ukrainian]

JEL Classification: Q1 ; Q250
DOI: 10.46361/2449-2604.7.3.2020.38-44

ველურად მზარდი კენკროვნებიდან მიღებული წვენების კვებითი ღირებულება და მათი ეკონომიკური ეფექტიანობა

ინგა გაფრინდაშვილი

ტექნიკურ მეცნიერებათა დოქტორი,
ბათუმის შოთა რუსთაველის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ასისტენტ-პროფესორი
ბათუმი, საქართველო
E-mail: gaprindashvili.inga@gmail.com
orcid.org/ 0000-0002-1929-5641

რეზო ჯაბნიძე

სოფლის მეურნეობის მეცნიერებათა
დოქტორი,
ბათუმის შოთა რუსთაველის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი
პროფესორი
ბათუმი, საქართველო
E-mail: r.jabnidze@gmail.com
orcid.org/ 0000-0003-1892-5952

ნატო ჯაბნიძე

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,
ბათუმის შოთა რუსთაველის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი,
ასისტენტ-პროფესორი
ბათუმი, საქართველო
E-mail: n.jabnidze@gmail.com
orcid.org/ 0000-0002-5557-6109

შემოსულია რედაქციაში:

ნოემბერი, 2020

რეცენზირებულია:

დეკემბერი, 2020

ნაშრომში განხილულია ველურად მზარდი კენკროვნების და მისგან მიღებული ნატურალური წვენის ბიოქიმიური შემადგენლობა. დადგენილია მისი კვებითი, ბიოლოგიური და ეკონომიკური ღირებულება. კენკროვანთა წვენი წარმოადგენს ჯანსაღი კვების განუყოფელ ნაწილს. მისი მნიშვნელობა ადამიანის კვების ფიზიოლოგიაში განისაზღვრება იმით, რომ გამოირჩევა ბიოლოგიურად აქტიური ნივთიერებებითა და მაკრო და მიკროელემენტების შემცველობით, რომლებიც ამცირებენ ონკოლოგიური და გულსისხლძარღვთა სისტემის; სხვადასხვა დაავადებების განვითარების რისკს. ამასთან, შესაძლებელია მოხმარება მთელი წლის მანძილზე.

ჩვენს მიერ ველურად მზარდი მოცვიდან მიღებული ნატურალური წვენი მზადდება ერთი სახის ნედლეული-საგან შაქრის სიროფის, მჟავების, კონსერვანტების, არომატული და მღებავი ნივთიერებების დამატების გარეშე. გამოიყენება უშუალოდ სასმელად და კონცენტრატების მისაღებად, როგორც ნახევრადფაბრიკატი კუპაჟირებისათვის, ასევე უალკოჰოლო სასმელების, ლიქიორისა და ნექტარის წარმოებაში. წვენების წარმოების გაზრდა, მისი ასორტიმენტის გაფართოება დამოკიდებულია ტექნოლოგიური პროცესების სრულყოფაზე, რაც ბიოქიმიური შემადგენლობის მაქსიმალურად შენარჩუნების საშუალებას იძლევა. კვებითი ღირებულება განპირობებულია პილიფენოლური ნაერთებით, კაროტინოიდებით. ასკორბინის მჟავით, მიკროელემენტებით, პექტინოვანი ნივთიერებებით და კვების სხვა შეუცვლელი ფაქტორებით.

შესწავლილი იქნა როგორც ველურად მზად მოცვის ნაყოფების ასევე მოცვის ნატურალური წვენის ბიოქიმიური შედგენილობა. დადგენილი იქნა ანტოციანების, ფლავანოიდების გავლენა პროდუქტის კვებით ღირებულებაზე. ასეთი ბიოქიმიური შემადგენლობის სასმელი, გაყიდვადია, ყველა თაობის ადამიანებზეა მორგებული და ეკონომიურად ეფექტურია.

საკვანძო სიტყვები: ეკონომიკური ღირებულება, კენკრა, პილიფენოლური ნაერთები, კაროტინოიდები ასკორბინის მჟავა, მიკროელემენტები, პექტინოვანი ნივთიერებები

JEL Classification: Q1 ;Q250
DOI: 10.46361/2449-2604.7.3.2020.38-44

NUTRITIONAL VALUE OF JUICES OBTAINED FROM WILD-GROWING BERRIES AND THEIR ECONOMIC EFFICIENCY

INGA GAPRINDASHVILI

Doctor of Technical Sciences,
Associate Professor, Batumi Shota
Rustaveli State University,
Batumi, Georgia
E-mail: gaprindashvili.inga@gmail.com
orcid.org/ 0000-0002-1929-5641

REZO JABNIDZE

Doctor of Agricultural Sciences,
Professor Batumi Shota Rustaveli State
University,
Batumi, Georgia
E-mail: r.jabnidze@gmail.com
orcid.org/ 0000-0003-1892-5952

NATO JABNIDZE

Doctor of Economics Sciences
Asistent Professor, Batumi Shota
Rustaveli State University,
Batumi, Georgia
E-mail: n.jabnidze@gmail.com
orcid.org/ 0000-0002-5557-6109

The paper discusses the biochemical composition of wild-growing berries and natural juice obtained from them. Its nutritional, biological and economic value has been established. Berry juice is an integral part of a healthy diet. Its importance in the physiology of human nutrition is determined by the fact that it is distinguished by biologically active substances and the content of macro-and micronutrients that reduce the oncological and cardiovascular system; The risk of developing various diseases. However, it can be consumed all year round.

The natural juice obtained from our wild-growing blueberries is made from one kind of raw material without the addition of sugar syrup, acids, preservatives, aromatic and coloring substances. Used directly for beverages and concentrates, as a semi-finished product for blending, as well as in the production of non-alcoholic beverages, liqueurs and nectars. Increasing the production of juices, expanding its range depends on the perfection of technological processes, which allows to preserve the biochemical composition as much as possible. Nutritional value is due to polyphenolic compounds, carotenoids. Ascorbic acid, trace elements, pectin and other essential nutritional factors.

The biochemical composition of both wild blueberries and natural blueberry juice was studied. The effect of anthocyanins, flavonoids on the nutritional value of the product was determined.

Edited by:

November, 2020

Reviewed by:

December, 2020

Keywords: *Economic value, Berries, Nutritional Value, Polyphenolic Compounds, Carotenoids Ascorbic Acid, Micro-elements, Pectin*

Фруктовые соки занимают ведущее место в ассортименте консервной продукции. Соки вырабатывают почти из всех видов культивируемого и дикорастущего сырья. Однако спрос потребителей на этот продукт значительно превышает его выработку

Цель статьи: Химически состав, пищевая и биологическая ценность дикорастущих ягод и изготовленных из них полуфабрикатов. Наряду с увеличением объема производства соков и расширением ассортимента большое внимание уделяется совершенствованию технологических режимов переработки сырья с целью максимального сохранения биологически активных веществ в других составных частях. Определяющих пищевую ценность, лечебное и стимулирующее действие овощных и фруктовых соков. Для этого нужны научно обоснованные технологические схемы их производства.

Подвляющие число исследований и зарубежных ученых посвящено усовершенствованию технологии производства яблочного и виноградного соков, которые занимают наибольший удельный вес и общем объеме

производства консервированных соков.

Оригинальность и ценность: Дикорастущие плоды и ягоды являются дополнительными сырьевыми ресурсами для консервной промышленности. Ассортимент консервов из этого сырья разнообразен. Преимущественно вырабатывают черничный и клюквенный соки.

Клюквенный и яблочно-клюквенный соки в процессе изготовления изменяют свою натуральную окраску, а при хранении буреют или обесцвечиваются и теряют товарный вид. Окраска черничного и яблочно-черничного соков несколько стабильнее. Однако до сих пор не найдены эффективные средства стабилизации окраски их.

Материалы и методы: Пищевая ценность плодов и ягод определяется в первую очередь содержанием биологически активных веществ: полифенолов, каротиноидов, аскорбиновой кислоты и других витаминов, микроэлементов, пектиновых веществ и других незаменимых факторов питания. Дикорастущие ягоды и клюквы и черники широко используемые в народной медицине, изучается давно, но

Таблица 1.

Химически состав клюквы черники и изготовленных из них полуфабрикатов Ягоды клюквы и черники имеют относительно невысокое, по сравнению с другими видами

Сырье и продукты его переработки	Сухие вещества (по рефрактор метру)	Кислотности (по яблочной кислоте)	сахар	зона	Общий Азот (Nx 6.25)	Пектиновые вещества		
						всего	В том числе	
							Раствор-римы пектин	Прото-пектин
Клюква свежая	9,50	3,38	2,72	0,222	0,250	0,58	0,38	0,20
Клюквенный натур. Сок	9,50	3,38	3,24	0,172	0,163	0,40	0,40	-
Клюквенное Натур. шоре	9,00	3,45	2,99	0,197	0,210	0,56	0,44	0,12
Черника Свежая	10,00	1,05	6,10	0,234	0,560	0,29	0,20	0,09
Черничный Натур.сок	10,00	1,12	6,51	0,186	0,390	0,22	0,22	-
Черничное Натур. шоре	9,60	1,08	6,25	0,208	0,500	0,27	0,23	0,04

главным образом с точки зрения лечебных свойств. Данные химического состава клюквы, черники и изготовленных из них полуфабрикатов (натуральных соков и пюре) приведение в табл.1,

Сырья, количество сухих веществ (9,510%). Главной составной частью их являются сахара и органические кислоты. Сахара представлены моносахаридами (глюкозой и фруктозой), сахарозы содержится мало. Органические кислоты совместно с сахарами, пектиновыми веществами обуславливают вкус плодов и ягод. В ягодах клюквы и черники из органических кислот ведущее место занимает лимонная кислота. В небольших количествах имеются яблочная, хинная, малеиновая. В чернике обнаружены следы щавелевой кислоты, а в клюкве содержится бензойная.

ктозой), сахарозы содержится мало. Органические кислоты совместно с сахарами, пектиновыми веществами обуславливают вкус плодов и ягод. В ягодах клюквы и черники из органических кислот ведущее место занимает лимонная кислота. В небольших количествах имеются яблочная, хинная, малеиновая. В чернике обнаружены следы щавелевой кислоты, а в клюкве содержится бензойная.

Таблица 2.

Аминокислотный состав клюквы и черника проведен ниже

Аминокислотный состав клюквы и черника проведен ниже	Клюква	Черника
Общий азот (N _x 6,25) %	0,250	0,560
Аминокислотный азот мг/гг	21,20	66,00
Содержание аминокислот мг/гг (на сырую массу)		
лизин	4,00	8,70
гистидин	3,60	-
аргинин	9,20	33,90
Аспарагиновая кислота + серен	13,40	16,20
аспарагин	-	18,00
Глутаминовая кислота	-	8,10
Треонин	-	4,20
аланин	3,80	5,40
тирозин	-	1,40
валин	1,90	5,90
глицин	-	4,50
Аминомасляная кислота α	3,20	5,70

Пектиновые вещества представлены в виде протопектина, растворимого пектина, пектиновой кислоты и его солей. От степени взаимно превращении протопектина в процессе созревания зависит извлечение сока из мезги при прессовании. Переходящий в сок растворимый пектин препятствует его осветлению. В чернике содержится 0,29% пектиновых веществ, в клюкве 0,58%.

Интерес к изучению пектиновых веществ объясняется также его ценными лечебными свойствами. [2].

Минеральные вещества с физиологические точки зрения являются не менее важными составными частями плодов и ягод. они связаны с ферментной системой клетки обеспечивают постоянство осмотического давления в тканях живого организма. Соли органических кислот (яблочной, лимонной и др.) характеризуются щелочной реакцией. Они нейтрализуют кислые продукты, образующиеся в организме в результате обмена веществ, и этим содействуют поддержанию активной реакции тканей и

жидкостей. Железо, медь, кобальт и марганец участвуют в процессах кроветворения. Магний имеет больше внимания для работы сердца состояния всей мышечной системы. Соли калия обеспечивают требуемый уровень содержания воды в тканях, натрий регулирует водный обмен, хлоп необходим для образования соляной кислоты желудочного сока. Йод способствует работе щитовидной железы. Количество минеральных солей определяют по содержанию золы, остающейся

после сжигания навески исследуемых образцов. Данные о содержании минеральных элементов в клюкве, чернике и продуктах их переработки приведены в табл., 2.

Минеральный состав клюквы и черники хулоиского района Аджарий отличаются от минерального состава этого вида Белоруссии что можно объяснить различными почвенной климатическими условиями произрастания. Результаты количественного определения шести элементов, приведенного методом

Таблица 3.

Минеральный состав клюквы и черники хулоиского района Аджарий

Сырье и продукты его переработки	Микроэлементы мг/гг			Макроэлементы мкг/гг		
	Магний	Железо	медь	Никель	Кобальт т	Цинк
Клюква свежая	8,085	3,789	0,1028	8,2960	3,1138	0,2465
Клюквенные Натуральное сок	6,427	2,729	0,0873	6,7580	2,0119	0,1901
Клюквенные натуральное шоре	7,082	3,016	0,0906	7,4320	2,6753	0,2038
Черника свежая	5,638	7,081	0,0599	6,4690	2,5730	0,9087
Черничный натуральное сок	3,978	5,868	0,0397	4,8960	1,9785	0,6547
Черничное натуральное шоре	4,573	6,737	0,0455	5,7289	2,1882	0,8048

атомноабсорбционной спектрофотометрии, показывают, что содержание магния колеблется в пределах 5,68,2, железа 2,97,02, медь 0,030,2 мг/гг. в чернике. Значительно меньше в клюкве и чернике никеля, кобальта и цинка.

Белковых веществ в растительном сыре содержится сравнительно мало, поэтому азотистые вещества плодоягодных соков мало привлекают внимание исследователей. Состав аминокислот влияет на органолептические свойства сырья и

продуктов его технологической переработки. Присутствие аминокислот и сахаров в соках вызывает образование нежелательных соединений и потемнение продукте при неправильном ведении технологического процесса [3].

Количество общего азота на 100 г сырой массы составляют у клюквы 0,25%, у черники 0,56%, а аминокислотного азота соответственно 21,1 66,0 мг/гг. В чернике найдены витамины, мг/г: Соколо 6; B2 – 0,02; B1 – 0,03 и PP2,1.

Содержание витамина С в клюкве, зависимости от степени зрелости, колеблётся в пределах 3,017,0 мг/гг, витаминов В1 В2 – в тех же количествах, что и чернике.

Полифенолы являются продуктами активного метаболита клеточного обмена Вещств и играют важную роль в различных физиологических функциях. От содержания

и превращений полифенолов зависит окраска и аромат плодов, а также их вяжущий вкус незрелом состоянии. Многие полифенолы обладают витамином Р [4].

В первые дифференцированно исследованы полифенолы дикорастущей клюквы, выращенной в Хулоиского района Аджарии. Соотношение между отдельными группами

Таблица 4.

содержаний полифенолов в клюкве и чернике

Сырье	Флавонолы	Антоцианы	лейкоанто-цианы	Катехины
Клюква зрелая (интенсивно и равномерно окрашенная)	114	163	125	-
Клюква средней степени зрелости (ягоды красные, но неравномерно окрашенные)	137	150	116	-
Клюква незрелая (розовая)	152	91	95	23
Черника	-	660	360	112

флавоноидов зависит от степени зрелости сырья. В клюкве содержится антоцианы 91163, лейкоантоцианы 95126, флавонолы 114152 и катехины 23 мг/гг, последние только в незрелых ягодах. Данные в содержаний полифенолов в клюкве и чернике приведены в табл. №3, мг/гг. Специфичная окраска клюквы и черники обуславливается антоцианами, которые при консервировании и хранении могут изменяться. [5].

Методом нисходящей бумажной хроматографии установлено, что антоциановые красящие вещества клюквы представлены четырьмя пигментами (цианидин З арабинозидом, пеонидин З – арабинозидом [6], пеонидин З галактозидом), а черники – одиннадцатью пигментами (дельфинидин З глюкозидов, петунидин З галактозидом, цианидин З глюкозидов, дельфинидин З

галактозидом, цианидин З галактозидом, дельфинидин З рамнозидом, петунидин З – глюкозидом, пепаргонизидин З глюкозидом, пеонидин З глюкозидом, мальвинидин З – глюкозидом и пеонидин З арабинозидом) . хулоиского района Аджарий

Выводы

В результате нашего исследования мы обнаружили, что:

1. Пищевая, биологическая и антиоксидантная ценность соков из лесных ягод высока, богата витаминами А, В1, В2, С. Натуральный ягодный сок сохраняет все свойства живых ягод;

2. Соки из лесных ягод, производятся с соблюдением всех требований европейских продуктов, что дает высокий экономический эффект.

ლიტერატურა/REFERENCES

- [1] **Жураев Х.Ф., Артиков А.А., Додаев К.О., Хикматов Д.Н., Сафаров О.Ф., Мехмонов И.И., Чориев А.Ж.** Интенсификация процесса тепломассообмена при комплексной переработки сельхозпродуктов. Теоретический журнал «Хранение и переработка сельхозсырья» № 11. Москва.2006 2527 с.
- [2] **Gribova N.A** Effect of Sucrose on the Quality of the frozen Fruits and Berries. Magazine Storage and Processing of Farm Products. Moscow 11. 2016 p. 57
- [3] **Киселева Т.Ф.** Технология сушки. Учебнометодический комплекс. Кемерово2007.
- [4] **Цапалова И. Е., МаюрниковаЛ. А., ПозняковскийВ. М., Степанова Е. Н.** Экспертиза продуктов переработки плодов и овощей. Новосибирск.2003.271с.
- [5] **Скрипников Ю.Г.** Хранение и переработка овощей, плодов и ягод.Москва, 1986.72 с.
- [6] **G.V. Vardanyan and G.H. Keshishyan,** Fruits and vegetables in consumption basket of Republic of Armenia in 20

JEL Classification: R110; R150
DOI: 10.46361/2449-2604.7.3.2020.45-50

ფოთის საზღვაო ნავსადგური - კავკასიის რეგიონისა და „აბრეშუმის გზის“ კარიბჭე

ვახტანგ თავბერიძე

ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო
უნივერსიტეტის პროფესორი,
ნავიგაციის კათედრის გამგე,
ფოთის ნავსადგურის კაპიტანი
საქართველო, ბათუმი
E-mail: v.tavberidze@bntu.edu.ge
orcid.org 0000-0001-7323-5570

შემოსულია რედაქციაში:

ოქტომბერი, 2020

რეცენზირებულია:

დეკემბერი, 2020

საზღვაო პორტები საქართველოს ეკონომიკი ზდრისა და სტაბილურობის ერთ-ერთი უნიშვნელოვანესი გარანტია. ამასთანავე, დღესდღეისობით, პანდემიისა და კოვიდ-შეზღუდვების პირობებში, განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს საზღვაო გადაზიდვები, რომლებმაც საკვანძო მნიშვნელობა შეიძინეს ლოქდაუნებისა და მრავალმხრივი აკრძალვების ფონზე.

წინამდებარე სტატიაში ჩვენ შევეცადეთ, წარმოგვეჩინა ფოთის პორტის ტვრთბრუნვასთან, მის გაზრდასთან და ზოგადად, პორტის ეფექტიანობის ამაღლებასთან დაკავშირებული არსებული მდგომარეობა და პერსპექტივები, შეგვეფასებინა პორტის გაფართოების მოსალოდნელი შედეგები და დადებითი მხარეები.

ფოთის ნავსადგურის გაფართოების საკითხი განიხილებოდა რამდენიმე ათეული წლის განმავლობაში და ამასთან დაკავშირებით ჩატარებული იყო შესაბამისი კვლევები. 2011 წელს შემუშავდა ფოთის ახალი ნავსადგურის კონცეპტუალური გეგმის განახლება-ოპტიმიზაციის კვლევები. აღნიშნული კვლევები APM Terminals Poti-ის დაკვეთით, ჩაატარა კომპანიამ „Royal Haskoning DHV“.

ფოთის საზღვაო ნავსადგურის გაფართოება გაზრდის საქართველოში წარმოებული ბიზნესების კონკურენტულ უპირატესობას და ექნება პირდაპირი გავლენა მომხმარებელზე. ნავსადგურის საკონტეინერო ტვირთების გამტარუნარიანობა გაიზრდება 1 მილიონ TEU-მდე, ხოლო 60 000 ტონიან პანამაქსის ტიპის ნაყარი ტვირთის გემებს ნავსადგურის ახალი ინფრასტრუქტურა და ტექნიკური საშუალებები გაუწევს ეფექტურ მომსახურებას. ჯამში ნავსადგურის წლიური ტვირთების გამტარუნარიანობა დამატებით 10 მილიონი ტონით გაიზრდება.

საკვანძო სიტყვები: პორტები, ფოთის პორტი, APM Terminals Poti, განვითარების კონცეპტუალური გეგმა, ტვირთები, გამტარუნარიანობა, პანამაქსი, პოსტპანამაქსი, პერსპექტიული განვითარება.

JEL Classification: R110; R150
DOI: 10.46361/2449-2604.7.3.2020.45-50

POTI SEA PORT - THE GATEWAY OF THE CAUCASUS REGION AND THE "SILK ROAD"

VAKHTANG TAVBERIDZE

Batumi Navigation Teaching University
Professor, Head of the Department of
Navigation,
Captain of Poti Port,
Georgia Batumi
E-mail: v.tavberidze@bntu.edu.ge
orcid.org 0000-0001-7323-5570

Seaports are the most important guarantee of growth and stability of the Georgian economy. At the same time, in the current context of pandemics and COVIDrestrictions, shipping acquires special significance in the face of lockdowns and multilateral bans.

In the present article, we have tried to present the current situation and prospects related to the cargo turnover of the Poti Port, its increase and, in general, its efficiency increase, to evaluate the expected results and advantages of the port expansion.

The issue of expansion of the Poti Port has been discussed for several decades and relevant studies have been conducted in this regard. In 2011, the conceptual plan for the renewal and optimization of the new port of Poti was developed. These studies were commissioned by APM Terminals Poti and conducted by Royal Haskoning DHV.

The expansion of Poti Seaport will increase the competitive advantage of Georgianmade businesses and will have a direct impact on consumers. Port container cargo capacity will increase to 1 million TEUs, and 60,000 tonnes of Panamaxtype bulk cargo vessels will be provided with efficient new port infrastructure and facilities. In total, the annual cargo capacity of the port will increase by an additional 10 million tons.

Edited by:

October, 2020

Reviewed by:

December, 2020

Keywords: *Ports, Poti Port, APM Terminals Poti, Conceptual Development Plan, Cargoes, Capacity, Capacity, Panamax, Postpanamax, Prospective Development.*

ფოთის საზღვაო ნავსადგური საქართველოში ყველაზე ძველი (დაარსებულია 1858 წელს) და დიდი ნავსადგურია, რომელიც უზრუნველყოფს საქართველოს გავლით მოძრავი კონტეინერების დაახლოებით 80%-ის ოპერირებას. გარდა საქართველოსათვის განკუთვნილი ტვირთებისა, ნავსადგური ემსახურება სომხეთის, აზერბაიჯანის და ცენტრალური აზიის ქვეყნების ტვირთებს. მომავალში მოსალოდნელია ტვირთების რაოდენობის მნიშვნელოვანი ზრდა, რაც ალბათობასაც ამადლებს ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკის ტვირთების გატარების პერსპექტივა.

1858 წლიდან ნავსადგურის ინფრასტრუქტურა პერიოდულად ახლდებოდა და ფართოვდებოდა. 1889 წელს დაიწყო ფოთის ნავსადგურის მშენებლობის ახალი ეტაპი, რომელიც 1907 წელს დასრულდა. დღეისათვის, ნავსადგური მრავალფუნქციური ტერმინალია, რომელსაც აქვს 15 ნავმისადგომი და ტვირთების გადასატვირთი თანამედროვე აღჭურვილობა. ამჟამად, საკონტეინერო ტვირთებს ემსახურება მე-7 და მე-14 ნავმისადგომები.

2011 წლიდან საზღვაო ნავსადგურს ფლობს კომპანია APM TERMINALS POTI, რომელმაც ქმედითი ღონისძიებები გაატარა ტვირთბრუნვის ეფექტურობის გაზრდის მიზნით. ამის მაგალითია ნავსადგურის ჩრდილოეთით, სახმელეთო-საკონტეინერო ტერმინალის (ICT) მოწყობა, შესაბამისი ინფრასტრუქტურით (საავტომობილო გზა, სარკინიგზო მაგისტრალი და სხვა). მაგრამ, აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ გატარებული ღონისძიებები ვერ უზრუნველყოფს საკონტეინერო ტვირთების მზარდი ნაკადების შეუფერხებელ მომსახურებას. ამის გამო კომპანია APM TERMINALS POTI-ის ხელმძღვანელობამ მიიღო გადაწყვეტილება ნავსადგურის გაფართოების თაობაზე. ნავსადგურის გაფართოება იგეგმება არსებული ნავსადგურიდან ჩრდილოეთის მიმართულებით კომპანიის საკუთრებაში არსებულ ტერიტორიაზე. ახალი ნავსადგურის მოწყობის აუცილებლობა

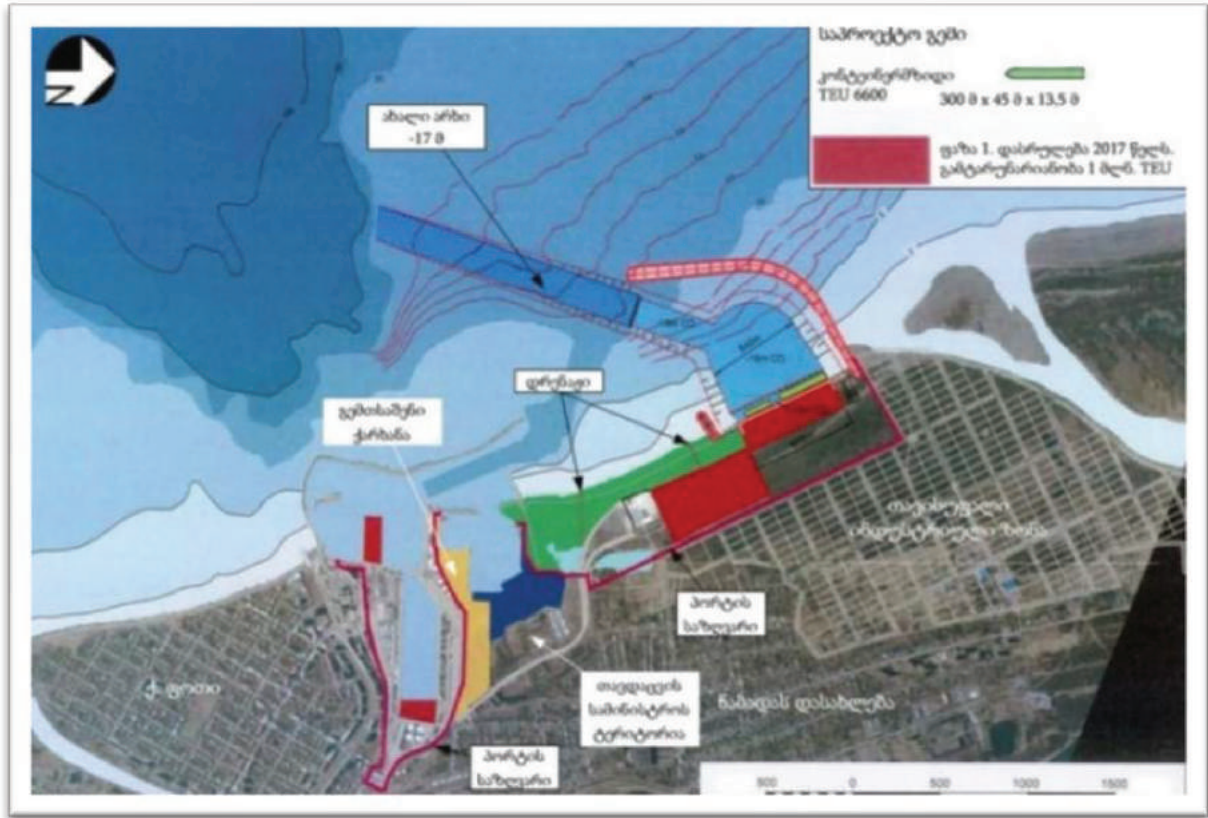
გამოწვეულია იმითაც, რომ არსებული ნავსადგურის ტექნიკური პარამეტრების გათვალისწინებით, დიდი საკონტეინერო გემების მიღება ვერ ხერხდება და ფოთის ნავსადგურისათვის განკუთვნილი ტვირთების მცირე გემებზე გადატვირთვა ხდება ხმელთაშუა ზღვის ღრმაწყლიან პორტებში. აღნიშნული მნიშვნელოვნად ზრდის ტრანსპორტირების ხარჯებს და დროს. ახალი ინფრასტრუქტურის მოწყობის შემთხვევაში, ტვირთების გამტარიანობის ზრდასთან ერთად, გაიზრდება ფოთის ნავსადგურის კონკურენტუნარიანობა შავი ზღვის სხვა პორტებთან შედარებით.

ფოთის ნავსადგურის გაფართოების საკითხი განიხილებოდა რამდენიმე ათეული წლის განმავლობაში და ამასთან დაკავშირებით ჩატარებული იყო შესაბამისი კვლევები. 2011 წელს შემუშავდა ფოთის ახალი ნავსადგურის კონცეპტუალური გემის განახლება-ოპტიმიზაციის კვლევები. აღნიშნული კვლევები APM Terminals Poti-ის დაკვეთით, ჩაატარა კომპანიამ „Royal Haskoning DHV“. ამ უკანასკნელის მიერ მომზადებული კონცეპტუალური გემის მიხედვით, ახალი ნავსადგურის მშენებლობისა და ექსპლუატაციის პროექტი უნდა განხორციელდეს ორ ფაზად, კერძოდ: პირველ ფაზაში უნდა მოწყობილიყო საკონტეინერო ტერმინალი, რომელიც წელიწადში 1.0 მილიონი (TEU) /კონტეინერების გადამუშავებას შეძლებდა; ხოლო მეორე ფაზაში უნდა მოწყობილიყო საკონტეინერო ტერმინალი, რომელიც წელიწადში 2.0 მილიონი (TEU) /კონტეინერების გადამუშავებას შეძლებდა, სადაც TEU არის ექვივალენტური ერთეული, რომლითაც იზომება ოცფუტიანი კონტეინერები და გამოიყენება კონტეინერშიდი გემის ტვირთის ტევადობის გასაზომად.

2015 წელს შემუშავებული პროექტის შესაბამისად მომზადდა, აგრეთვე, გარემოზე ზემოქმედების შეფასების ანგარიში.

სააქციო საზოგადოება „ფოთის ახალი ტერმინალების კორპორაცია“ დაფუძნდა 2018 წლის 12 ივლისს და იგი შედის „ფოთის ახალი ტერმინალების კონსორციუმში“.

კონცეპტუალური გეგმა, ფაზა 1.



წყარო: <https://www.livepress.ge/ka/ekonomika/article/12674-fothshi-akhali-portis-msheneblobis-gavlena-mosakhleobasa-da-garemoze.html> (გადამოწმებულია: 08.12.2020)

ფოთის ახალი ტერმინალების კონსორციუმმა სააქციო საზოგადოება კორპორაცია ფოთის საზღვაო ნავსადგურთან 2018 წლის 12 იანვარს მოაწერა ხელი მემორანდუმს, რომლის საფუძველზე მხარეებმა გადაწყვიტეს ნავსადგურის კუთვნილ ეგრეთ წოდებულ ჩრდილოეთ ტერიტორიაზე მოაწყონ ახალი ნავმისადგომი და მშრალი ტვირთების ტერმინალი შესაბამისი საკონცესიო და აღნაგობის ხელშეკრულებების საფუძველზე.

პროექტი მოიცავს ახალი ტალღმჭრელის და სხვადასხვა ტიპის (მშრალი, ნაყარი, გენერალური) ტვირთებისათვის 700 მეტრის სიგრძის ნავმისადგომის მშენებლობის, განვითარებისა და ოპერირების გეგმას. ნავმისადგომი აღიჭურვება ისეთი თანამედროვე

ტექნიკითა და მოწყობილობებით როგორცაა გემი-ნაპირის ტიპის ამწეები.

პროექტის ფასეულობას წარმოადგენს:

- ✓ პანამაქსის ტიპის დიდი გემების და ასევე მცირე გემების დატვირთვის შესაძლებლობა;
- ✓ სასაწყობო მეურნეობის გამართვა, რომელსაც შეუძლია ტვირთების მსხვილი პარტიების განთავსება, ნავსადგურში საკუთარი ან ექსკლუზიური საწყობით სარგებლობის შესაძლებლობა;
- ✓ მაღალი დონის მექანიზაციის გამოყენებით გემების სწრაფად დატვირთვა/გადმოტვირთვა;
- ✓ სარკინიგზო ვაგონების საკუთარი დეპოს ფლობა, სადგურის

ეფექტიანი ოპერაციების და სარკინიგზო ვაგონების შენახვასთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი ხარჯების შემცირება/აღმოფხვრის უზრუნველყოფა.

კორპორაციის საქმიანობის საგანია სატვირთო გადაზიდვები, მშრალი და ნაყარი ტვირთების ტერმინალის გამართვა და ოპერირება [5].

2016-2019 წლებში ჩატარებული კვლევების შემდგომმა ანალიზმა აჩვენა, რომ 2015 წელს შემუშავებულ ანგარიშში აუცილებელია რიგი ცვლილებების განხორციელება. ცვლილებების განხორციელება აუცილებელი გახდა შემდგომი ფაქტებიდან გამომდინარე:

1. დღეისათვის ღრმაწყლოვანი ნავსადგურის და შესაბამისი ინფრასტრუქტურის არ არსებობის გამო საქართველოს არც ერთ პორტს არ გააჩნია პანამაქსის და პოსტპანამაქსის ტიპის გემების მიღების შესაძლებლობა.

2. როგორც 2013 – 2018 წლების ანალიზმა აჩვენა, უკანასკნელ 5 წელიწადში კონტეინერების რაოდენობა წელიწადში 60,000-მდე გაიზარდა, რაც წლიურ 15-20%-იან ზრდას გულისხმობს.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, პორტის მფლობელმა მიიღო გადაწყვეტილება, შეემუშავებინათ ახალი გეგმა, რომელიც უფრო რეალურად უპასუხებდა ფოთის პორტის წინაშე დამდგარ გამოწვევებს. შედეგად, 2016-2019 წლებში დეტალური პროექტის შემუშავების და ბაზრის შემდგომი კვლევის შედეგად გარკვეული ცვლილებები შევიდა დაგეგმილ საქმიანობაში, მათ შორის ტვირთების გაზრდაზე აღნიშნული მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად, „კორპორაცია ფოთის საზღვაო ნავსადგური“ (PSPC)-მ შეიმუშავა ფოთის პორტის გაფართოების ორეტაპიანი პროექტი, რომელიც უზრუნველყოფს ტვირთების საჭირო გამტარუნარიანობას, რომელიც საჭირო იქნება ქვეყნისთვის 2021 წლიდან.

ფოთის ახალ პორტში მოსალოდნელია გემების ორი სხვადასხვა კატეგორიის ნავმისადგომის მოწყობა: ბალკერებისთვის (ნაყარი ტვირთის სატრანსპორტო გემები) და საკონტეინერო გემებისთვის. ამ მიზნით საჭიროა ახალი მოლოს (ტალღათსაჭრელი ქვის ზღუდე ნავსადგურის დასაცავად ტალღებისაგან) სამშენებლო სამუშაოების ჩატარება, სადაც მოეწყობა ახალი ნავმისადგომები და ასევე, დაღრმავების სამუშაოები ნავიგაციის გასაადვილებლად. საჭიროა არხის დაღრმავება, რათა გემებმა შეძლონ პორტში შესვლა.

ფოთის ახალი ღრმაწყლოვანი მრავალფუნქციონალური პორტის მშენებლობის და საკონტეინერო ტვირთების მიღების ტერმინალის სკოპინგის რეპორტი მომზადდა როგორც ცალკე დოკუმენტი. აღნიშნული დოკუმენტი შევიდა გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროში (სამინისტრო) 2020 წლის 14 მაისს და განთავსებულია სამინისტროს ვებ-გვერდზე.

წარმოდგენილი სკოპინგის ანგარიში ეხება ფოთის ახალი ღრმაწყლოვანი მრავალფუნქციონალური პორტის ტერიტორიაზე ახალი ნაყარი ტვირთების ტერმინალის მშენებლობას და ოპერირებას. აღნიშნული ტერმინალი განთავსდება 24 ჰექტარის ფართობზე. აღნიშნულ ტერიტორიაზე განხორციელდება ნაყარი ტვირთების დატვირთვა-გადმოტვირთის ოპერაციები. ნაყარი ტვირთების ტრანსპორტირება განხორციელდება ფოთის ახალი პორტის ტერიტორიაზე დაპროექტებული საავტომობილო და სარკინიგზო მისასვლელი გზების საშუალებით. აღნიშნული სარკინიგზო და საავტომობილო გზების დიზაინი, მარშრუტები და ალტერნატივები განხილულია ახალი ტერმინალის ფარგლებში მომზადებულ სკოპინგის ანგარიშში, რომელიც, როგორც აღვნიშნეთ, 2020 წლის 14 მაისს მიეწოდა სამინისტროს.

ნაყარი ტვირთების ტერმინალის მშენებლობა დაგეგმილია მას შემდეგ, რაც ფოთის პორტის ახალი ტერმინალის მშენებლობა

დაიწყება და ზოგიერთი სამუშაოები პარალელურ რეჟიმში იწარმოებს.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, დასვენის სახით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ფოთის საზღვაო ნავსადგურის გაფართოება გაზრდი საქართველოში წარმოებული ბიზნესების კონკურენტულ უპირატესობას და ექნება პირდაპირი გავლენა მომხმარებელზე. გამოყენებული იქნება ფოთის საზღვაო ნავსადგურის არსებული ფართობის შემდეგ ნავსადგურს ექნება საშუალება, მოემსახუროს 300 მეტრამდე სიგრძის გემებს 13,5 – 14,5 წყალშიგის მქონე ორ ნავმისადგომზე. 400 მეტრიანი ნავმისადგომი მოეწყობა ნაყარი, 300 მეტრიანი ნავმისადგომი კი კონტინერიზებული ტვირთებისათვის.

ნავსადგურის საკონტეინერო ტვირთების გამტარუნარიანობა გაიზრდება 1 მილიონ TEU-მდე, ხოლო 60 000 ტონიან პანამაქსის ტიპის ნაყარი ტვირთის გემებს ნავსადგურის ახალი ინფრასტრუქტურა და ტექნიკური საშუალებები გაუწევს ეფექტურ მომსახურებას. ჯამში ნავსადგურის წლიური ტვირთების გამტარუნარიანობა დამატებით 10 მილიონი ტონით გაიზრდება.

წინასწარი ინფორმაციით, მშენებლობის ფაზაში 200-მდე მოქალაქე დასაქმდება, ხოლო ახალი ნავსადგურის მეორე ფაზის ექსპლუატაციი შემდგომ, ნავსადგურის პერსონალის რაოდენობა დაახლოებით 1000 იქნება.

ახალი პორტის ექსპლუატაციის ფაზაში მოსალოდნელია საკონტეინერო ტვირთნაკადების მნიშვნელოვანი ზრდა, რაც დადებითად აისახება ფოთის და ცენტრალური ბიუჯეტის შემოსავლებზე.

უდავოდ, APM ტერმინალი საზღვაო ტერმინალების გლობალური ლიდერი და მსხვილი ინვენსტორი, იმ უმაღლესი კლასის კომპანიებს მიეკუთვნება, რომლებსაც შეუძლიათ თავისი საქმიანობითა და ტექნოლოგიების დანერგვით ქართულ და რეგიონულ ეკონომიკას დამატებითი სტიმული შესძინონ. ფოთის ნავსადგურში საოკეანო გემების ნავმისადგომების მშენებლობა ოპტიმიზაციას გაუკეთებს და თვისობრივად ახალ საფეხურზე აიყვანს მას შავი ზღვის ნავსადგურებს შორის. აქედან გამომდინარე, გაძლიერდება საქართველოს სადტანსპორტო დერეფნის კონკურენტუნარიანობა ეკონომიკური ციკლის ნებისმიერ ეტაპზე.

ლიტერატურა/REFERENCES

- [1] ფოთის ნავსადგურის ვებ-გვერდი: <https://www.apmterminals.com/en/poti> (გადამოწმებული 29.11.2020);
- [2] საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს ვებ-გვერდი: <http://www.economy.ge/?page=services&s=34> (გადამოწმებული 15.11.2020);
- [3] **Maria G. Burns** “Port Management and Operations” – 2014 წ;
- [4] **Evrin Ursavas Guldogan** – “Port Operations and Container Terminal Management”, 2011 წ.
- [5] **Gechbaia b., Tsilosani a., Steps, Challenges And Perspectives For The Development Of The “Europe-Caucasus-Asia Transport Corridor”** (Traceca). <http://iem.ge/ojs/index.php/journal/article/view/28/19>
- [6] **Gechbaia b., Tsilosani a., Overview of the Eurasian Transport Corridors, Initiatives of Global Development Strategies and Economic Associations.** <http://iem.ge/ojs/index.php/journal/article/view/27>
- [7] **Bērziņa-Čerenkova, Una Aleksandra, BRI Instead of OBOR – China Edits the English Name of its Most Ambitious International Project, 2016;** https://web.archive.org/web/20170206061842/http://liia.lv/en/analysis/bri-instead-of-obor-china-edits-the-english-name-of-its-most-ambitious-international-project-532#_ftn1
- [8] https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_track_gauges - List of track gauges, 2020.

JEL Classification: H1
DOI: 10.46361/2449-2604.7.3.2020.51-64

უკრაინის საპარლამენტო რეფორმის განხორციელება: ძირითადი მიზნები და მიღწეული შედეგები

ნატალია შჩერბაკი
სახელმწიფო მართვის დოქტორი,
უკრაინის უმაღლესი რადას
კანონმდებლობის ინსტიტუტის
მთავარი სამეცნიერო სპეციალისტი
E-mail: nvsh2016@gmail.com
orcid.org/0000-0002-2978-3606

შემოსულია რედაქციში:
ნოემბერი, 2020
რეცენზირებულია:
დეკემბერი, 2020

სტატიაში მოცემულია უკრაინის საპარლამენტო რეფორმის განხორციელებასთან დაკავშირებული საკითხების ღრმა ანალიზი. ხაზგასმულია ამ რეფორმის სხვადასხვა ასპექტები, ანუ: უმაღლესი რადას (უკრაინის პარლამენტი) საკანონმდებლო შესაძლებლობები და საკანონმდებლო პროცესი; აღმასრულებელი ხელისუფლების პოლიტიკური ზედამხედველობა; პარლამენტის ღიაობა, გამჭვირვალობა და ანგარიშვალდებულება მოქალაქეების წინაშე; უკრაინის კანონმდებლობის დაახლოება ევროკავშირის კანონმდებლობასთან; უკრაინის უმაღლესი რადას სამდივნოს ადმინისტრაციული შესაძლებლობები; კოალიცია, ოპოზიცია და დიალოგი უკრაინის უმაღლესი რადას შემდგენლობაში; ეთიკის ნორმებისა და სტანდარტების დაცვა და ა.შ.

დასაბუთებულია, რომ ეს რეფორმა ძალზე მნიშვნელოვანია უმაღლესი რადას (უკრაინის პარლამენტი) და მისი სამდივნოს საქმიანობის შემდგომი მოდერნიზაციის, მისი ეფექტურობისა და პარლამენტისა და მისი წევრების მუშაობისადმი საზოგადოების ნდობის გასაზრდელად, მოქალაქეები, გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გაუმჯობესება და ა.შ. ამავე დროს, აღინიშნულია, რომ ეს რეფორმა წარმოადგენს ევროინტეგრაციის პოლიტიკის შემდგომი რეალიზაციის მთავარ ბერკეტს, რომელიც განისაზღვრება უკრაინის მთავრობის მთავარ პრიორიტეტად.

კვლევის დროს გამოყენებულ იქნა ზოგადი სამეცნიერო და სპეციალური კვლევის მეთოდები, კერძოდ: თეორიული განზოგადება, შედარება და მორფოლოგიური ანალიზი - კვლევის კონცეპტუალური და კატეგორიული აპარატის ფორმირების პროცესში; სისტემის ანალიზი - საპარლამენტო რეფორმის განხორციელების სამართლებრივი და ინსტიტუციური მექანიზმების შესაძლებლობების და დასაბუთება, ევროპული და საერთაშორისო ორგანიზაციების (კერძოდ, ევროპის) რეკომენდაციების გათვალისწინებით.

ჩატარებული გამოკვლევის საფუძველზე წარმოდგენილია პრაქტიკული რეკომენდაციები უკრაინაში საპარლამენტო რეფორმის შემდგომი განხორციელებისა და უმაღლესი რადას და მისი სამდივნოს საქმიანობის მოდერნიზაციის შესახებ.

საკვანძო სიტყვები: რეფორმა, პარლამენტი, კანონმდებლობა, მოდერნიზაცია, უმაღლესი რადას, სამდივნო, ევროინტეგრაცია, უკრაინა, შესაძლებლობები.

JEL Classification: H1
DOI: 10.46361/2449-2604.7.3.2020.51-64

ATTITUDE OF STAFF TOWARDS INTERNAL CONTROL ON THE EXAMPLE OF BATUMI HOTELS

NATALIYA SHCHERBAK,
PhD in Public Administration,
Chief Scientific Specialist of the
Legislation Institute
of the Verkhovna Rada of Ukraine
E-mail: nvsh2016@gmail.com
orcid.org/0000-0002-2978-3606

The article provides a deep analysis of the issues related to the implementation of the parliamentary reform in Ukraine. It is highlighted the different aspects of this reform, i.e.: legislative capacity and legislative process within the Verkhovna Rada (Parliament of Ukraine); political oversight of the executive; openness, transparency and accountability of the Parliament to citizens; approximating Ukrainian legislation to the European Union acquis; administrative capacities of the Verkhovna Rada of Ukraine Secretariat; coalition, opposition and dialogue within the Verkhovna Rada of Ukraine; respecting ethical norms and standards etc.

It is justified that this reform is extremely important for ensuring further modernization of the activity of the Verkhovna Rada (Parliament of Ukraine) and its Secretariat, increasing its effectiveness and public trust to the work of the Parliament and its members, promoting the dialogue with the citizens, improving the decisionmaking process etc. At the same time, it is noted that this reform represents a key stone for further realization of the European integration policy which is defined a key priority by the Government of Ukraine.

In the course of the research general scientific and special research methods were used, in particular: theoretical generalization, comparison and morphological analysis in the process of formation of the conceptual and categorical apparatus of the research; system analysis identifying opportunities and justification of the legal and institutional mechanisms of the parliamentary reform implementation, taking into account the recommendations of European and international organizations (in particular, Europe).

On the basis of the conducted research, it is presented the practical recommendations regarding further implementation of the parliamentary reform in Ukraine and modernization of the activity of the Verkhovna Rada and its Secretariat.

Keywords: *reform, Parliament, legislation, modernization, Verkhovna Rada, Secretariat, European integration, Ukraine, capacity.*

Edited by:
November, 2020
Reviewed by:
December, 2020

Analysis of recent research and publications.

The problem of parliamentary reform implementation has occupied one of the leading places in the scientific researches of the national (Ukrainian) and international experts, jurists, philosophers, sociologists, political scientists. In this regard, it should be noted the works of S. Alekseev, Y. Bersheda, V. Goshovska, B. Gurne, R. Hertzog, I. Khmilko, Y. Lykhach, A. Maliuga, G. Marcou, O. Kopylenko, O. Povazhnyi, E. Rakhimkulov, M. Tepluk, V. Tolkovanov and other scientists.

Aim and research objectives

The purpose of the article is to highlight the main objectives of the parliamentary reform in Ukraine, the key challenges to be faced as well as the results to be achieved.

To achieve this goal, the following tasks were set:

1. To analyze the main recommendations provided by the international and European organizations as well as to point out their role in the process of the parliamentary reform implementation;
2. To describe the parliamentary reform, its main goals and achieved results in the framework of the implementation of the complex public administration and European integration process realization;
3. To develop the concrete recommendations regarding further modernization of the activity of the Verkhovna Rada of Ukraine and its Secretariat.

Presenting the main materials.

The Verkhovna Rada of Ukraine (VRU) has been the Parliament of Ukraine since independence in 1991. Ukraine's 1996 Constitution describes its constitutional role of

legislating, voting the national budget, overseeing government action, and representing Ukrainian citizens in the national governance process [7]. The VRU's powers are articulated within the Constitution that defines inter alia the role of MPs, the administration of parliament, and the functioning of parliamentary committees. The VRU is further governed by its Rules of Procedure that also have the status of a law, and which define the functioning of the parliament.

The VRU has 450 members, although currently only 423 are elected as elections could not be held in 2014 in the Autonomous Republic of Crimea, the City of Sevastopol, and in the non-government-controlled areas of Donetsk and Luhansk oblasts (NGSA). Half of the members of parliament are elected from single-mandate constituencies and half through a proportional national party list system [4].

The officials of the VRU Secretariat are covered by the Law "On Civil Service" [3] and act under the leadership of the Head and five Deputy Heads responsible for specific aspects of parliamentary administration. The current maximum number of positions in Secretariat is limited to 1101 positions.

The VRU, like other state institutions of Ukraine, is in the process of transformation into a modern democratic legislature based on a European democratic model. The process of democratisation in Ukraine has faced a number of challenges including the heritage of an authoritarian governance model, divergent ideological and geostrategic perspectives, and cycles of popular unrest and regime change, most recently during the 2014 Maidan Revolution, when the previous government was deposed through a popular uprising, leading to Presidential and Parliamentary elections in 2014.

Taking into account key provisions of the Association Agreement between Ukraine and the

European Union ratified by the Law of Ukraine as of 16 September 2014 No 1678-VII, in February 2016 the European Parliamentary Needs Assessment Mission (hereinafter – the European Parliament Mission) developed and presented the Report and the Roadmap on strengthening institutional capacity of the Verkhovna Rada of Ukraine [2].

While the constitutional and legal framework for democratic governance in Ukraine is welldeveloped, if in the views of many observers overlegislated, the partypolitical system is weakly institutionalized, with most parties lacking a clear programmatic vision. Ukrainian MPs generate a plethora of legislative proposals, few of which become law (which is sometimes referred to as “legislative spam”). For example, in the 6th session of the 8th Convocation, from 21 February to 14 July 2017, MPs submitted 402 legislative proposals, compared with only 87 from the government, and 19 from the Presidency. The proportion of MP proposals that become law is low, rising from 7% to 18% of laws proposed in the years 2014 – 2017. Government legislative efficiency is also low by international standards: between 2014 and 2017 the proportion of government legislative proposals that became law rose from 40% to 45%. In both of these areas, legislative efficiency is slowly improving, however the legislative pressure on the VRU remains intense due to Ukraine’s commitment to enact the EU acquis contained within the Association Agreement as well as other international treaties and obligations, along with an ambitious state reform agenda [4].

A democratic parliament is a body in which different political forces both work together to enable the institution to function and compete with each other to further their specific agenda. In a wellfunctioning parliament in an established democracy, the ‘rules of the game’ through which

the institution functions are commonly accepted, enabling decisions to be made consensually in areas related to the management and operating rules of the institution. Even in established democracies, however, political competition more or less frequently impinges on institutional organization, resulting in disruptions to parliamentary procedures, boycotts, etc [10].

In principle, the administration of parliament should be separated from the political decisionmaking processes [12]. Typically, the parliamentary administration in an established democratic parliament is largely insulated from political influence, although this is never absolute, and parliamentary officials in every country must carefully balance neutrality with their obligation to assist MPs from every different political grouping with widely divergent agendas. In Westminstertype parliaments, the Speaker typically resigns from party allegiance and leads the institution as a neutral figure.

This is not the case in most parliamentary systems with a Napoleonic heritage, including Ukraine, where the Chairperson of the VRU (Speaker) remains a political figure while at the same time also having responsibility for setting administrative direction [1]. As a result, it is not possible in a parliament such as the VRU to separate internal reform (e.g. strengthening capacity of the parliamentary Secretariat) from wider political reform of the legislature, and internal (administrative) reform requires the support of the Chairperson, the management of the parliamentary Secretariat and the Chairperson’s Office, who remain key actors in both political and administrative reform, and support of other parliamentary factions, committees is required in advancing both reform processes.

As part of the institutional reforms inherent in Ukraine’s European orientation, the VRU

embarked on a comprehensive reform strategy developed through a partnership with the European Parliament and with support of international development partners including UNDP. A 'Needs Assessment Mission' (NAM) headed by former European Parliament President Pat Cox in 2015/2016 resulted in the adoption of the VRU resolution of 17 March 2016 "On measures with regard to implementation of the recommendation on internal reform and strengthening institutional capacity of the Verkhovna Rada of Ukraine" (hereafter VRU Roadmap for Internal Reform and Capacity Building) [5].

It includes 52 recommendations covering the following reform priorities:

- legislative capacity and legislative process within the VRU;
- political oversight of the executive;
- openness, transparency and accountability of the Parliament to citizens;
- approximating Ukrainian legislation to the EU acquis;
- administrative capacities;
- coalition, opposition and dialogue within the VRU;
- respecting ethical norms and standards within the VRU.

It is important to stress that the international organizations (in particular, the Council of Europe, EU, UNDP, USAID and others) have contributed to the successful implementation of the parliamentary reform as well as the modernization of the Ukrainian Parliament and its Secretariat. Among all donor funded projects, we have to note the activity of the EUUNDP Parliamentary Reform Project (PRP). Its main objective is to strengthen the functioning of the Verkhovna Rada of Ukraine (VRU), including its Secretariat, on the path towards building a performing, trusted and transparent

parliamentary institution able to effectively carry out its constitutional responsibilities of legislation, oversight and representation in line with best European democratic parliamentary practices.

The ongoing parliamentary reform in Ukraine is aligned with the priorities of the EU's Single Support Framework for Ukraine 2018 – 2020, the Government of Ukraine – UN Partnership Framework 2018–2022, and the UNDP Country Programme Document 2018 – 2022. It is built on achievements and lessons learnt of the EUUNDP Rada for Europe project (201618) and will continue to support parliamentary reform, including through supporting the implementation of the VRU's Roadmap for Internal Reform and Capacity Building of 17 March 2016. This Roadmap is based on the 20152016 Needs Assessment Mission (NAM), which shall be considered as a crosscutting element addressed within the scope of the project, when appropriate and relevant.

In the framework of further parliamentary reform implementation, it is important to coordinate closely the activity with other donorfunded projects, i.e. the second phase of the EUAssociation4U project and other EUfunded sectorial initiative, notably to ensure effective prioritisation and planning of legislative process related to the EUUkraine Association Agreement (AA) at both the parliamentary and governmental level. In this view, a reinforced legislature and its services/staffers, well equipped with the relevant expertise and support from the EU side is viewed as a precondition to timely implementation of legal obligations foreseen by the AA.

Furthermore, the parliamentary reform implementation process will also closely coordinate with and complement the USAID RADA program, notably with regard to

parliamentary education centre and training activities for MPs. A detailed description of the project's approach to inter-project cooperation and coordination in the areas related to parliamentary reform, strategic framework for legislative support to AA implementation and relevant aspects of the Public Administration Reform (PAR) is provided in the section "Partnerships" below.

Specifically, the parliamentary reform objectives respond to the EU Single Support Framework Sector One, "Strengthening institutions and good governance", with its emphasis on "inclusive and evidence-based policy and legislative development", and "improved democratic decision-making processes", through "more effective and efficient legislative structures and procedures at all levels and for all policy areas promoted", and "improved practices of non-government stakeholders participation in policy making". The EU/OECD Principles of Public Administration and other relevant standards will also be providing guidance as applicable [15].

Furthermore, the parliamentary reform reflects the vision and principles of the EU Global Strategy (Council Conclusions, Oct 2016), the New European Consensus on Development 'Our world, our dignity, our future' (Jun 2017) and the EU Action Plan on Human Rights and Democracy (2015-2019). Lastly, the parliamentary reform will be implemented within the UNDP's Democratic Governance programme which aims to contribute to the achievement of Agenda 2030 on Sustainable Development, in particular Goal 16: "Promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable and inclusive institutions at all levels", and to foster the role of the parliament in the implementation of the agenda across all thematic policy areas.

The parliamentary reform's overall approach is to reflect the EU and UNDP experiences in supporting sector reforms and public administration reform through Ukrainian Reform Architecture, including Reform Delivery Office of the Cabinet of Ministers and Reform Support Teams in the selected ministries under the umbrella of "EBRD-Ukraine Stabilisation and Sustainable Growth Multi-Donor Account" (hereafter – EBRD MDA).

In particular, the parliamentary reform will adjust and adapt this approach to the extent possible to the legislature, while keeping in mind the constitutional and institutional specificities of parliament.

For this purpose, a significant part of the parliamentary reform is delivered through an advisory group to the VRU leadership and Secretariat – Parliamentary Reform Office – which is established as a part of the project's implementation mechanism, notwithstanding and without affecting the existing legal structural framework of the parliament, which is determined by the Constitution and applicable legislation [4]. The approach is based on the understanding that the parliament itself is the driver and owner of its reform agenda, and that assistance in this regard will be provided on the basis of the decisions of parliament under and in follow up the VRU resolution of 17 March 2016 "On measures with regard to implementation of the recommendation on internal reform and strengthening institutional capacity of the Verkhovna Rada of Ukraine" (Roadmap) [5].

The support to parliamentary reform in Ukraine is embedded in the broader effort of promoting democratic governance reforms, which is one of the pillars of the UN Partnership Framework and also one of the main priorities of the EU Single Strategic Framework for Ukraine and the UNDP Country Programme Document.

The theory of change of this project is therefore to be understood within the broader theory of change inscribed in those strategic documents.

The parliamentary reform aims primarily at supporting the capacity building process of a single institution, i.e. the parliament, which is, at the same time, the highest platform for reflecting political dynamics in Ukraine, which will be renewed in an election during the implementation period, as well as the permanent secretariat structures and processes, that remain through and beyond the electoral cycle. This has significant consequences for the underlying theory of change, which must reflect the highly volatile and political context in which the project operates [14].

The theory of change underpinning the project is built on the central role of a parliament in democratic governance, and the necessity of a parliament to carry out its constitutional roles effectively, efficiently and openly. It should be stressed that this project has been developed in close consultation with the various assistance providers and has been designed to be complementary to already existing parliamentary support activities provided. Discussions have also involved the key parliamentary stakeholders, in particular the participants of the Jean Monnet Dialogue, namely the Chairperson, faction leaders and the European Parliament, and they will continue to be involved during the implementation period.

At the same time, the Parliamentary Reform Office (PRO) coordinates closely with other actors in the effort to promote and support democratic governance, the rule of law, human rights, transparency and integrity. The PRO will continue its very close partnership and interactions with the other actors in parliamentary development. Specifically, the predecessor project has already worked closely with the National Democratic

Institute that plays a key role in coordinating the Jean Monnet Dialogue process. The PRO will build upon and expand the project's support to the better articulation between the high-level Jean Monnet Dialogue on the one hand and the VRU Reform Working Group at the implementation level, in particular through the PRO, that brings together the representatives of the different parliamentary groups with the Secretariat, under the leadership of the Chairperson and with the support of the Parliamentary Reform Office. In this regard, the VRU Secretariat is expected to ensure organisational and informational support to the functioning of the VRU Reform Working Group, including planning of meetings, agenda, technical and background notes, minutes, etc. The relevant information is expected to be shared by the VRU Secretariat with all project's stakeholders, including EU Delegation and European Parliament. In addition, the project works closely in collaboration with NDI on gender equality initiatives in the VRU, with a number of joint activities to be conducted.

As a number of UN agencies provide advice and support to the VRU in their respective mandated areas of specialization, and as advice and recommendations have tended to be provided in an unsystematic and uncoordinated manner, it is opportune to use UNDP's close partnership with the VRU to streamline the legislative process to also optimize the input provided by different UN agencies. Formal recommendations should be made publicly available and accessible wherever appropriate, and MPs and Secretariat staff should be duly advised and informed about the different international obligations and respective mandates on the basis of which such advice is rendered. Working closely with the UNDP Country Office and the Democratic Governance Programme, the project can play a useful role in facilitating the coordination of

UN-mandate-based recommendations to the legislative process, which is in line with the EU's priorities for reform support in Ukraine.

With regard to specific public administration reform (PAR) aspects which are common for both legislative and executive branches (strategic planning, legislative development, HRM, eservices policy and standards) the project will cooperate closely with the EU-funded project in support to PAR "EU4PAR", upcoming EU4PFM (regarding financial impact analysis) or other relevant initiatives such as USAID TAPAS project. The project will aim to build close partnership with the new phase of the USAID RADA project and EU-funded Association4U project, which are expected to launch their activities in the second half of 2019. The cooperation will be established within overall cooperation framework established between implementing organisations and the VRU. Partnerships are also maintained with other actors in parliamentary development including those that are not present on the ground in Ukraine, but which carry out parliamentary development activities, including OSCE/ODIHR which works particularly on parliamentary ethics.

Further implementation of the parliamentary reform process should also focus on building partnerships with European member state parliaments, and as these partnerships enable durable support and information exchange relationships to multiply, these will continue beyond the end of the PRP, as has already been seen in the VRU's initiation of continuing work with the European Parliament and parliaments of European countries following links that have helped to enhance VRU officials' comfort in leveraging international knowledge. These partnerships will be multiplied and deepened in the following years. New legislative, oversight and representation business workflow models

developed based on European and international best practices will be adopted to ensure effective legislative process and parliamentary business processes after the project completion [11].

Consistent monitoring of progress under the expected deliverables at the level of Parliament, particularly through continuous engagement with the Working Group on Internal Reform and VRU Secretariat leadership will facilitate institutionalisation of the advice and other technical support provided by the project into the management practices and culture of the VRU Secretariat. Furthermore, transfer to VRU Secretariat of developed software, online training courses and other project deliverables will help to sustain the VRU capacity in terms of horizontal management functions, as well as to scale up implementation of the project recommendations. Specific training curricula on civic education will help to reach wider audience. Collaboration will also be pursued with the education sector, in particular schools and universities.

As it has been already noted, another important institutional mechanism for supporting the parliamentary reform implementation in Ukraine is the Parliamentary Reform Office (PRO). It is an advisory group to the Leadership and Secretariat ("Apparatus") of the Verkhovna Rada of Ukraine (VRU) under the general supervision of the VRU Chairperson, which as a component of the EUUNDP Parliamentary Reform Project provides support to parliamentary reforms aimed at strengthening the functioning of the Ukrainian Parliament, including its Secretariat, as a progressively more effective, accountable and transparent institution in carrying out its constitutional responsibilities of legislation, oversight, and representation with positive influence on the overall process of EU-Ukraine Association Agreement implementation. The main objectives of the PRO include the following:

- Improving the legislative process and parliamentary oversight;
- Enhancing the institutional capacity of the VRU and its Secretariat;
- Strengthening VRU transparency and accountability to the citizens, including through new technologies for better internal processes, communications and participation.

At the strategic level PRO reports to the EU-UNDP Parliamentary Reform Steering Committee (Project Board), which delegates its authority of PRO oversight to PRO Consultative and Over-sight Board (COB).

COB monitors PRO annual plans implementation, proposes amendments to these plans and provides recommendations to the Steering Committee (Project Board) in terms of PRO monitoring and evaluation. The Consultative and Oversight Board consists of the Heads of the administrative and political parts of the Working Group, as well as representatives of UNDP, EU Delegation, and the European Parliament (as an observer).

COB meetings are held quarterly on the basis of transparency and openness. Members of the Working Group are informed about the COB meeting no later than 10 days before the event. At the operational level PRO is accountable to UNDP as per the applicable project governance rules and regulations. PRO staff members are not civil servants, but rather individual contract holders, selected on the competitive basis, and hired in accordance with UNDP service procurement procedures. The premises and furniture for the PRO are provided by the VRU Secretariat, while technical facilities and equipment are provided by the EUUNDP Parliamentary Reform Project. PRO operates based on the Resolution of the Chairperson of the Verkhovna Rada of Ukraine “On Parliamentary Reform Office”.

In order to facilitate the internal reform and capacity building process, in partnership with the European Parliament, and with support from NDI and the EUUNDP Rada for Europe Project, a “Jean Monnet Dialogue” (JMD) process has been established that regularly brings together the leaders of parliamentary groups to achieve highlevel agreement on reform areas. Based on these agreements, the Working Group on Rada Reform comprised of MPs representing parliamentary factions (groups) develops and promote concrete proposals on activities. Though the Working Group on Rada Reform held only five meetings it already has some intermediate results, such as registered new draft Laws No. 5522 amending Rules of Procedures with a view to bring it into compliance with the Constitution of Ukraine; No. 6256 on optimization of the quantity of the VRU Committees, paralleling them to the ministerial portfolios; No. 7550 on D'Hondt method of distributing committee seats. Draft laws No. 6256 and 7550 were adopted in the first reading in April 2018.

In parallel, the parliamentary administration has moved forward on reforms within its competence that do not require legislative changes. In particular, the VRU Secretariat had developed Communication and eParliament strategies (with R4E support), launched development of the HR strategy and the strategic development plan, as well as introduced an electronic discussion platform in test mode.

The VRU has made significant progress towards its goal of becoming a more effective and efficient institution, through following the VRU Roadmap for Internal Reform and Capacity Building. Overall, in the mid of 2018 37 of the 52 recommendations had been fully or partially implemented. In April 2018, a set of draft laws were adopted in the first reading providing for improvement of the parliamentary process, as a

direct result of the NAM recommendations and highlevel consensus achieved within the JMD.

However, the institution continues to be faced by important challenges that in turn hamper Ukraine's transformation into an effectively institutionalized democracy. The VRU continues to be faced by an overwhelming legislative workload which needs to be addressed within the VRU Rules of Procedures.

To effectively support the VRU's constitutional functions the VRU Secretariat requires implementation of strategic development plan, structural reorganisation and a forward looking human resources strategy, limited experience in conducting effective government oversight. Finally, the issues of public perception and of citizen understanding of the Parliament activity, including introduction of effective tools for citizens' engagement into parliamentary process is still high on the agenda.

Among the most significant challenges the VRU faces are the extremely low rate of trust and confidence in the institution among the general public (7% as of July 2019), and the difficult of sometimes unclear relationship it has with the Cabinet of Ministers and the Presidential Administration. Numerous reports have indicated that rules of procedure are frequently ignored in practice, and have inter alia emphasized the need to eliminate proxyvoting [4].

A public trust in institutions is generally low in Ukraine. However, even among the key institutions, the VRU fares unfavourably. The 2017 World Development Report identified exclusion, capture, and clientelism as manifestations of power asymmetries that that lead to failures to achieve security, growth, and equity [11].

The challenge with affecting the dynamics within the primary political arena embodied by the parliament is that it is at the same time the seat

of national sovereignty and the representative of the will of the people. Assisting parliaments from outside with an effort to promoter certain political outcomes (reforms) over others (decisions that favour clientelist interests) must therefore be undertaken with utmost care to not interfere in the political process, or even be perceived to do so. At the same time, external support cannot be entirely indifferent to political outcomes. In order to achieve sustainable improvements in security, growth, and equity or to attain the goals stipulated in Agenda 2030, effective policy interventions must therefore work through shifting the incentives of those with power, reshaping their preferences in favour of good outcomes.

As revealed by the Global Legislative Openness Conference, hosted by the VRU in May 2017, greater openness of the parliament will also display the deeply diverging views among politicians and expose corruption. Greater openness therefore only contributes to increasing public trust in parliament if it is accompanied by greater downward accountability of political leaders and parliamentarians to voters and the general public, and broader possibilities for the public to engage in the parliamentary activities including by providing views and proposals related to legislative and oversight functions of parliament.

The complicated constitutional and political relationship of the VRU with the executive is an important factor to be taken into account in the context of providing assistance to parliamentary reform. Ukraine had considered changing the current parliamentarypresidential system to move toward premierpresidentialism through limiting presidential powers and enhancing the power of parliament over the Cabinet of Ministers. The constitutional reform process has however been paused in this regard. A

Constitutional Commission remains in place and a working group has elaborated proposals for constitutional amendments in this regard, with active support from the Venice Commission and other international experts. For the time being, however, it appears unlikely that constitutional changes will be on the agenda in the foreseeable future.

In today's context, the new challenges arise regarding the mental, professional, regulatory and legal compatibility of the activities of the VRU Secretariat and peer parliamentary secretariats in other countries of Europe and globally.

The European integration policy highlights the need to prioritize efforts to improve performance of the Secretariat and human resources development in line with the European standards and best practices of other countries [13].

Recently, a positive trend in the area of working with the staff of the Secretariat there is an effort to renew and improve competencies of the staff. With this view, the importance of such qualities of employees as respect to the law, integrity, protection of national interests, gender equality, humanism, etc., is increasing.

At the same time, new challenges regarding to further reform of the Secretariat are emerging. First of all, it concerns the protection of human rights and the development of anticorruption mechanisms in the area of human resources management.

It is a matter of implementing the constitutional provisions on equal rights to access to the civil service, career development with respect to the principle of meritocracy, combatting corruption, biased personnel appointments, etc.

The Verkhovna Rada of Ukraine and its Secretariat should become as open as possible, and their activities should be clearly regulated by the

effective legislation, determined by humanistic values and moral standards. It will facilitate the recruitment of professionals committed to further democratic development of Ukraine.

As it has been already noted, the Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine "On Measures to Implement Recommendations on Internal Reform and Strengthening Institutional Capacity of the Verkhovna Rada of Ukraine" as of 17 March 2016 No 1035VIII [5], adopted in the followup to recommendations of the European Parliament Mission identified the priority areas for internal reform and human resources development of the Secretariat, in particular:

1. In the structure of the Secretariat of the Verkhovna Rada of Ukraine a new and modern Human Resource Service should be established.
2. A comprehensive human resources development strategy of the Secretariat of the Verkhovna Rada of Ukraine should be elaborated, led by properly resourced strategic training opportunities, including languages, and individualised career development plans identified through the regular performance appraisal system. A policy on staff mobility should be developed and encouraged.
3. Short term internships as regards terms and conditions of employment should be distinguished from those of the permanent civil servants and in line with international practice internships should carry no implicit commitment to full time employment.
4. In the longer term perspective, the Verkhovna Rada of Ukraine could consider moving towards the establishment of an independent parliamentary civil service.

It is also important to note that on 1 May 2016, the new Law of Ukraine "On Civil Service" as of 10 December 2015 No 889VIII [3] entered

into force. It defined the general framework, legal and organizational principles of civil service and established that the right of equal access of citizens to the civil service is based on their personal qualities and achievements. In this regard and in order to increase the level of efficiency and effectiveness of the activity of the Secretariat of the Verkhovna Rada of Ukraine, it is recommended to develop and to implement a longtermed Strategy for Human Resources Management and Development of the Secretariat of the Verkhovna Rada of Ukraine.

Results and discussion.

It is justified that the parliamentary reform became an important tool for further modernization of the activity of the Verkhovna Rada of Ukraine and its Secretariat. It is highlighted the key objectives, the main challenges to be faced and the achieved results.

It is also justified the necessity to develop the cooperation with the international organisations (in particular, the European Parliament, UNDP, USAID etc.) in implementing the parliamentary reform. In order to increase the effectiveness of the parliamentary activity, to improve the decisionmaking process and strategic planning within the Verkhovna Rada of Ukraine and its Secretariat, it is proposed to develop an effective management and to promote leadership at all levels (political, administrative etc.).

Conclusions and recommendations.

The parliamentary reform represents a core element for further modernization of the public administration system in Ukraine and successful implementation of the European integration policy. In this regard, the full support by the VRU Chairperson and the parliamentary Secretariat (the "Apparatus") is essential, but it must be complemented by the endorsement of various factions and groupings of MPs in parliament

and must be broadly supported by the Ukrainian citizens.

Taking in to account the achieved results, it is proposed to consider the following proposals regarding further implementation of the parliamentary reform:

- to harmonize the Rules of Procedure of the Verkhovna Rada with the current Constitution of Ukraine, in particular the selection of candidates for judges of the Constitutional Court of Ukraine, regulation of the status of the coalition, as well as mechanisms for its formation and counting, etc.;
- to conduct a comprehensive review and revise the Roadmap for Internal Reform of the Verkhovna Rada in order to finalize recommendations that have lost relevance or are of dubious relevance in the context of domestic parliamentary practices;
- to approve the concept of the legislative process "from beginning to end", which should be agreed between all subjects of the legislative process and correlate with the current reform of public administration;
- to adopt the Law "On normative legal acts" to ensure the effective division of the scope of regulation of laws and bylaws, as well as to establish uniform rules for drafting laws, their coordination between stakeholders, the order of interaction of legislative entities, the entry into force of laws, implementation, monitoring and evaluation of the implementation of laws;
- develop and adopt a Code of Ethics for Deputies, taking into account international standards of parliamentarians;
- to adopt the Law "On Peculiarities of Civil Service in the Verkhovna Rada of Ukraine";
- to develop and to implement a longtermed Strategy for Human Resources Management and Development of the Secretariat of the Verkhovna Rada of Ukraine

- to organize the process of drafting comprehensive amendments to the Constitution of Ukraine in Parliament with the involvement of a wide range of stakeholders in order to strengthen the role of Parliament and solve existing internal problems arising from the Constitution of Ukraine: a) change the way voting by law by simple majority; b) restriction of the individual right of the legislative initiative of people's deputies; c) abolition of the mandatory mandate.

ლიტერატურა/ REFERENCES

- [1] Derjavne upravlinnia/ D. Dzvinchuk. – Ivano-Frankivsk: Misto NB, 2012. – 616 p. [in Ukrainian]
- [2] Dopovid ta dorozhnia karta chodo vnutrishnioyi reform ta pidvychnnia istyutysynoi spromojnosti Verkhvnoi Rady Ukrainy. Pidgotovleno z otsinky potreb pid golovuvanniam P. Koksa. Brussels, 2016, 89 p. URL: <https://www.europarl.europa.eu/resources/library/media/20160301RES16508/20160301RES16508.pdf> [in Ukrainian]
- [3] Zakon Ukrainy “Pro derjavnu slujbu” vid 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> [in Ukrainian]
- [4] Official site of the Verkhovna Rada of Ukraine. – URL: <https://rada.gov.ua/en>
- [5] Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainy vid 17.03.2016 “Pro zakhody z realisatsii rekomendatsiy chodo vnutrishnioyi reform ta pidvychnnia instyutysynoi spromozhnosti Verkhovnoi Rady Ukrainy”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-19> [in Ukrainian]
- [6] Parlamentska slujba v krainakh ES ta Avstralii. Informatsiyna dovidka pidgotovlena Evropeyskim informatsiyno-doslidnytskim tsentrom na zapyt Komitetu Verkhovnoi Rady Ukrainy. – Kyiv, 2017, 10 p. – URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29349.pdf> [in Ukrainian]
- [7] Priyniattia na derjavnu slujbu v krainakh Evropeyskogo Soiuzu. Materialy Evropeyskogo informatsiyno-doslidnytskogo tsentru chodo derzhavnoi sluzhby. – URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28975.pdf> [in Ukrainian]
- [8] Provedennia konkursnogo vidboru ta zrazky testovykh zavdan dlia vstupu na derjavnu slujbu. Materialy Evropeyskogo informatsiyno-doslidnytskogo tsentru chodo derzhavnoi sluzhby. – URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28993.pdf> [in Ukrainian]
- [9] **Khmilko I.** Apparatus of the Parliament: comparative analysis. - URL: <http://lib.rada.gov.ua/LibRada/static/LIBRARY/catalog/analit/aparat.htm> [in Ukrainian]
- [10] **Boussagnet L.** Dictionnaire des politiques publiques/L. Boussagnet, S. Jacquot, P. Ravinet. – Paris: Sciences Po, 2004. – 475 p. [in French]
- [11] European Governance: A White paper / Comm. of the Europ. Commun. (COM (2001) 428 final). – Brussels, 2011. – 35 p. – URL: <http://eurlex.europa.eu>. – [in English]
- [12] **Hermet G.** Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques/G. Hermet, B. Badie, P. Birnbaum. – 3ème éd. – Paris: Dalloz, 2001. – 287 p. [in French]
- [13] **Raynaud P.** Dictionnaire de philosophie politique / P. Raynaud, S. Rials. – Paris: PUF, 1996. – 395 p. [in French]

- [14] **Shcherbak N.** Civil service reform in Ukraine: current status and new objectives to be attended/ N. Shcherbak. // Nauka I Studia, Przemysl, 2014. – № 10 (120). – P. 94 [in Ukrainian]
- [15] **Kingdon, John W.** “Agenda Setting” in Public Policy: The Essential Readings. Stella Teodoulou and Matthew Cahn, eds. Prentice Hall. 1995, pp. 105-113. [in English]
- [16] **Nakamura, R.T.** 1987. The Textbook Policy Process and Implementation Research. Policy Studies Review, Vol. 7, No 1, 1987, pp. 142–54. [in English]
- [17] **Patton, Carl V., David S. Sawicki & Jennifer J. Clark.** 2016. “Basic Methods of Policy Analysis and Planning”. 3rd Edition. Pearson Education Inc. [in English]

JEL Classification: F02; F63
DOI: 10.46361/2449-2604.7.3.2020.65-76

ძალაუფლების დეცენტრალიზაციის როლი სახელმწიფოს ინოვაციური განვითარების ხელშეწყობის საქმეში

ტატია შესტაკოვსკა

სახელმწიფო მართვის მეცნიერებათა
დოქტორი,
ასოცირებული პროფესორი
ეროვნული უნივერსიტეტი,
ჩერნიგოვის პოლიტექნიკა
E-mail: shestakovska27@gmail.com
orcid.org/0000-0002-8098-8439

სერგეი გრივკო

ეროვნული უნივერსიტეტი,
ჩერნიგოვის პოლიტექნიკა
orcid.org/0000-0002-8801-0363

სტატიაში მოცემულია იმ საკითხების სიღრმისეული ანალიზი, რომლებიც დაკავშირებულია ძალაუფლების დეცენტრალიზაციის ეფექტურობის გაუმჯობესებასთან, ეკონომიკური განვითარების უზრუნველსაყოფად. უფლებამოსილების დეცენტრალიზაციის პროცესის განხორციელება, რომელიც ემყარება სუბსიდირების პრინციპებს, ანუ უფლებამოსილების გადაცემას მთავრობის კონკრეტულ დონეზე, სადაც ამგვარი უფლებამოსილების განხორციელება შესაძლებელია მენეჯმენტის სუბიექტებთან მიახლოებით, ქვედა დონე, ცენტრიდან მოშორებით და შესრულების შეფერხების გარეშე. უნდა აღინიშნოს, რომ ადამიანის უფლებების ფართო მნიშვნელობით არსებობა ტერიტორიულ საზოგადოებაში გამართლებულია, რადგან იგი განისაზღვრება მისი საკმაოდ ფართო შემადგენლობით, რომელიც მოიცავს არა მხოლოდ იმ სახელმწიფოს მოქალაქეებს, რომელთა ტერიტორიაზეც ფუნქციონირებს ასეთი საზოგადოება. ამ მიდგომამ ასევე უნდა მოიპიოს მათი საკანონმდებლო რეგულირება, რადგან ტერმინი «რეზიდენტი», რომელიც გამოიყენება უკრაინის კონსტიტუციაში და პროფილის კანონში, შეიძლება სრულად არ ასახავდეს ამ ვითარებას.

უკრაინის მუნიციპალური რეფორმა პირდაპირ, არსებითად, ფუნქციურად, ტექნოლოგიურად და კონტაქტურად უკავშირდება სახელმწიფო ხელისუფლების უფლებამოსილების დეცენტრალიზაციას, ანუ მათი გადაადგილების პროცესს უფრო დაბალი მენეჯმენტის - ან სახელმწიფო (ადგილობრივი სახელმწიფო ადმინისტრაციების დონეზე, რაც გრძელვადიან პერიოდში მუნიციპალური რეფორმის განმავლობაში გარდაიქმნება რეგიონალური და რაიონული საბჭოების აღმასრულებელ კომიტეტებად) ან თვითმმართველობად - საზოგადოებრივი თვითმმართველობის (მუნიციპალური) მმართველობის დონეზე, ანუ ადგილობრივი თვითმმართველობების დონეზე (შემდგომში LSGs) სხვადასხვა დონის, დაწყებული სოფლის, ქალაქის, საკრებულოს და დამთავრებული

ახალი გაერთიანებული თემებით დასახლებულ დონეზე, შექმნილი (ტერიტორიული და ძალაუფლებით აღჭურვილი) ტერიტორიული თემების ოპტიმიზაციის მიზნით - და დამთავრებული რეგიონალური და რაიონულ საბჭოებს, რომლებმაც უნდა მიიღონ თვითმმართველი მთავრობის სრული უფლებამოსილება, საკუთარი უფლებამოსილებებით და აღმასრულებელი კომიტეტებით.

დასაბუთებულია, რომ სახელმწიფოს მთავარი ინსტრუმენტი, რომელიც უზრუნველყოფს ეკონომიკის ინოვაციური პოტენციალის ეფექტურ ფორმირებას და განვითარებას, წარმოადგენს ევროინტეგრაციის პროგრამებს. ეკონომიკის ინოვაციური განვითარების პროგრამების განვითარების კომპლექსური ტექნოლოგია, რომელიც ითვალისწინებს ფინანსური და ეკონომიკური, ორგანიზაციული, მარკეტინგის, პერსონალის, სოციალური და ინოვაციური განვითარების სხვა პრობლემების გადაწყვეტილებებს, წარმოადგენილია ინტეგრირებული პროგრამის სახით. ინოვაციური ეკონომიკური განვითარების ინტეგრაციის პროცესების ეფექტურობის უზრუნველსაყოფად, შემოთავაზებულია ფუნქციური მოდელი, რომელიც ითვალისწინებს ყველა დაინტერესებული მხარის სოციალურ-ეკონომიკური ინტერესების გაერთიანებას.

შემოსულია რედაქციში:

ნოემბერი, 2020

რეცენზირებულია:

დეკემბერი, 2020

საკვანძო სიტყვები: სახელმწიფო ხელისუფლების დეცენტრალიზაცია, უფლებების სისტემა, ადგილობრივი მმართველობა, ინოვაციური განვითარება, ეკონომიკა.

JEL Classification: F02; F63
DOI: 10.46361/2449-2604.7.3.2020.65-76

RISKS ANALYSIS IN THE ACTIVITIES OF A TOURISM COMPANY

TETIANA SHESTAKOVSKA

Doctor of Science in Public
Administration,
Associate Professor of the National
University
«Chernihiv Polytechnic»
Chernihiv, Ukraine
E-mail: shestakovska27@gmail.com

SERGEY GRIVKO

Getter, National University “Chernihiv
Polytechnic”
Chernihiv, Ukraine
orcid.org/0000-0002-8801-0363

The article provides an in-depth analysis of issues related to improving the effectiveness of decentralization of power in order to ensure economic development. The implementation of the process of decentralization of authority, which is based on the principles of subsidiarity, that is, the transfer of authority to a particular level of government, where such authority can be exercised by approaching directly to the subjects of management, at a lower level, away from the center and without delay in execution. It should be noted that the existence of human rights in their broadest sense within the territorial community is justified, since it is determined by its rather wide composition, which includes not only citizens of the state in whose territory such community functions. This approach should also find their legislative regulation, since the term “resident” as used in the Constitution of Ukraine and the profile law, may not fully reflect this state of affairs.

Municipal reform in Ukraine is directly, meaningfully, functionally, technologically and connotatively connected with the decentralization of the powers of state public authority, that is, with the process of transferring them to lower management sabers — or state (the level of local state administrations, which in the long term during the municipal reform will be transformed into the executive committees of regional and district councils) or self-governing – to the level of public self-governing (municipal) government, that is, to the level of local governments (hereinafter referred to as LSGs) of various levels, starting from village, town, city councils, and ending with new united communities at the indicated levels, created with the aim of optimizing (territorial and power-empowered) territorial communities – and ending with regional and district councils, which should receive the full power of a self-governing government, with their own powers and executive committees.

It is substantiated that the main tool of the state, which ensures the effective formation and development of the innovative potential of the economy are European integration

programs. The complex technology of development of programs of innovative development of economy which considers decisions of financial and economic, organizational, marketing, personnel, social and other problems of innovative development is presented in the form of the integrated program. To ensure the effectiveness of integration processes of innovative economic development, a functional model is proposed, which provides for the unification of socio-economic interests of all stakeholders.

Edited by:

November, 2020

Reviewed by:

December, 2020

Keywords: *decentralization of state power, rights system, local government, innovative development, economy.*

Analysis of recent research and publications.

The powers of a public authority, or rather the powers of its bodies, in the context of the issues we are studying, first of all, it is necessary to include a clear and unequivocal separation and division of powers of public authorities and self-governing bodies of public (municipal) authorities [1]. This should be carried out by deconcentrating powers, and the vast majority of powers exercised at the local level of society functioning should be transferred to a lower (municipal) level of government and are related to the existence and functioning of a person in the conditions of everyday life – not only in the organization but also in chronological functional aspects. In turn, at the level of a public self-governing (municipal) government should also make the separation of powers, but already by levels of local self-government – through the separation and grouping of powers of the united territorial communities, cities, districts and regions [4].

There must act not only to the principle of proportionality, the principle of the organizational and financial viability of the LSGs in the exercise of such powers, which reduce in the future competence of conflict due to duplication or lack of authority, their collision, etc. but also the principle of recognition, observance, protection and protection of human rights, since it is within local government that living space is created, in which a resident member of the territorial community manifests, produces, initiates and realizes his vital interests, needs and rights. The regulatory and conceptual requirements here should be the relevant provisions in the formation of the competence of the European Charter of Local Self-Government 1985 [6], which was signed and ratified by Ukraine.

The transfer of such powers in the framework of decentralization is possible either by transfer-

ring them to lower control sabers (namely, decentralization) or by transferring such powers to their authority by the LSGs (deconcentration). In addition, it should be noted that such a run – in management method, such as delegation of authority from one management level to another, under the conditions of actual decentralization of public authority, not only loses its meaning, but also appropriately levels the content of such decentralization. Hence, it can be noted that with these processes (decentralization, deconcentration) the further democratization of society is connected, the emergence of real, proper, rather than decorative legal personality of territorial communities, as well as the expansion of the competence base of the LSGs and improvement of the legal status of other subjects of the local government system [5].

Aim and research objectives

The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological principles and develop practical recommendations for improving the regulation of innovative development of Ukraine's economy in terms of decentralization.

The main objectives of the study include:

- to present the role of decentralization of power in ensuring the development of Ukraine's economy on an innovative basis;
- to identify the main instruments of the state that ensure the effective formation of the innovative potential of Ukraine's economy in terms of European integration;
- to present technologies of development of programs of innovative development of economy on the basis of decentralization of the power.

Presenting the main materials.

The above processes are new and in fact revolutionary trends in the state building of our country, because they are characterized by the

emergence of a powerful humanistic component – the emergence and development of civil society institutions, the optimization of the public administration system, and against the background of all this – the expansion and improvement of human rights and freedoms new conditions for the implementation of decentralization while maintaining the ideas of the rule of law.

At the same time, it should be emphasized that the modernization of public authority here must occur in two interrelated and mutually deterministic areas: on the one hand, by creating a client-oriented public administration system, which will be an integral element of the social, economic and socio-political protection social and political activity; on the other hand, the creation of an effectively functioning system of municipal human rights, with the help of which not only their rights will be realized, which is systematically related to local self-government, guarantees of its existence, functioning and realization, but also the implementation of a system of constitutional rights, freedoms and responsibilities that are naturally realized by man at the local level of the functioning of society within the territorial community.

In the process of these changes, a management-technological chain is built up, reflecting the genetic relationship between decentralization and human rights, while keeping the latter's priority, which can be reflected and fixed in this way: "public authority" – "powers of public authority" – "decentralization" – "LSGs powers" – "territorial community" – "person-member of a territorial community" – "human rights (constitutional + municipal = municipal rights in their broad sense)".

System analysis of the above components allows you to identify and identify so-called the "supporting" terminological links or terminological systems that actually constitute the

functional regulatory framework of the specified management and technological chain and demonstrate their interconnection and mutual determinacy, while maintaining the leading and system-forming role of the decentralization phenomenon. These include the following: a) the powers of public authority; b) decentralization; c) LSGs powers; d) territorial community; d) human rights.

If we consider each of these chains, then in system analysis they have important statutory and promising characteristics, the achievement of which will allow them both more adequately and optimally to create communication contacts and connections, in order to build real and meaningful local self-government in the state, and to create an appropriate local system of implementation and protection of human rights.

Decentralization should be viewed not only as a mechanistic process of transfer of authority, but more broadly as a complex socio-organizational, political, economic, and regulatory legal process of renovating not only society, but also the institution of statehood towards its substantial democratization and strengthening of legal foundations. The strategic signs of this process are, first of all, the process of expanding and strengthening the rights and powers of territorial communities, while at the same time narrowing the rights and powers of the respective center. In addition, decentralization can be considered as a purposeful process of the LSGs empowering with the aim of:

- optimizing and improving the management of socially important matters that cannot be objectively resolved by state bodies;
- transfer to the local level of the main weight in the implementation and protection of existential human rights through the timely and high-quality provision of all necessary services to residents of territorial communities in full;

- full implementation of local (local–regional) interests;
- the creation of an extensive system of local self–government, in which issues of local importance are decided not by the representatives of the central government, but by the LSGs, which were formed by the territorial community.

Requirements for the implementation of the decentralization process of public authority powers should be simple and clear:

- decentralization should be real, not declarative, that is, the state should clearly demonstrate its positive will for such a process;
- it must be accompanied by managerial and regulatory processes of the transfer of powers of public authority, which are: a) existing character; b) are formulated in the form of powers to sell services to members of the territorial community; c) can be guaranteed implemented at the local management level;
- it must be accompanied by a simultaneous transfer with authority and of appropriate financial resources for the subsequent fulfillment of such authority;
- control over the implementation of such powers should be limited by legal requirements.

It should be noted that the process of decentralization has a complex psychological basis, which, on the one hand, actually causes a corresponding psychological crisis in the post–Soviet system of government, which is still preserved in Ukraine, and, on the other hand, it denotes an organizational crisis of management, the real way out of which is the construction of a new management system based on separation and differentiation of the interests of the state and local society. It should be noted that the specified in-

terests of local society are not antagonistic – they really coincide with the state interests, but do not contradict them (Hayes, 2011).

In addition, it is necessary to take into account that such a managerial and psychological crisis is characterized by a corresponding organizational dichotomy – on the one hand, which belongs to the willingness of the state to implement decentralization; on the other hand, the readiness and ability of the LSGs and the territorial communities that have formed to accept such powers, which in fact implies the ability of these entities to exercise them (Berger, 1995).

Regarding the powers of the LSGs in the context of respect for human rights and freedoms, the following should be noted:

- they must be human–sized and human–centric, that is, reflect the existential attitudes of a person in their diversity, but through the prism of real management activities, the expediency of regulatory intervention and the possibilities of material and financial support and support;
- in the process of deconcentration and decentralization of powers to the level of local self–government, it is objectively necessary to carry out substantial norm–project work in order to develop a concrete formulation of such powers in their interpretation at the local–regional level – because we believe that the automatic transfer of powers of the executive power that previously belonged to the delegated powers the LSGs will not solve the problems of this decentralization;
- in addition, given the existence of different levels of local self–government, such powers must be formulated in accordance with each of them, with established competences, the scope of general and special powers (fully, fragmentary, partially, in complicity with other levels, etc.) starting from a particular level of local government and its actual capacity (organizational, staffing, resources, etc.) to meet them;

– the new powers of the LSGs on the basis of the results of decentralization should reflect the possibility of regulating, regulating and implementing the LSGs of the main cadastre of human and citizen rights, is enshrined in the Constitution of Ukraine in the form of constitutional rights, freedoms and duties of a person and citizen (section II), and of multilateral international treaties signed and ratified by Ukraine, including international standards of local self-government (the rights of youth, foreigners, responsibilities for the organization of a local democracy, landscape, etc.).

The result of the decentralization process should be the new quality of the legal status of the territorial community. It is common knowledge today that the legal status of the primary subject of local self-government (see Art. 140 of the Constitution of Ukraine) is primarily declarative – this is determined primarily by centralistic tendencies, which prevail in the current legislation on local self-government and the actual elimination of the territorial community from the process of developing and making management decisions. In fact, excluding the statement, but rather the declaration of the constitutional status of the primary subject of local self-government, the territorial community is deprived of proper full status, it is not properly legal, which prevents it from solving the tasks established by the Basic Law of the State (Strong, 2018).

The main “consumers” of human rights is a resident member of a territorial community – he uses and implements them. However, all the above subjects included in organizational chains accompany and ensure the emergence, existence, functioning, protection, protection and realization of human rights within the framework of local self-government within a territorial community.

In our opinion, the main tool of state regulation that allows to ensure effective innovative

development of the economy in the languages of decentralization are programs that integrate and coordinate the activities of relevant administrations aimed at the development and efforts of departments at different levels. Under the state innovation program in the context of decentralization means a set of established goals and priorities for the development of innovation in the economy, ways and means to achieve them based on the interaction of all stakeholders in the innovation process.

In this regard, the program-targeted approach to solving the problems of innovative economic development should be considered as a tool of state regulation, which provides both the formation of innovation policy in general and its implementation in the form of specific programs of different levels and purposes. We noted that the programs must meet a number of mandatory requirements, namely: legitimacy; normative programs of any level; reality; diversification; specific goals and objectives; controllability; responsibility [1].

As a result of the study, it was found that the state supports innovation projects at different stages of the innovation process in different ways, but the implementation of a single coordination is most effective in the framework of an integrated innovation program. Analysis of the results of state and regional programs shows that the main reason for their lack of efficiency is the application of traditional hierarchical principles of organization of individual stages of the innovation process and the lack of an integrated market mechanism for using and attracting necessary resources (financial, technological, production, management, personnel, etc.). .) to implement the entire innovation process [5]. This situation leads to gaps between the research stage and the subsequent process of commercialization of research results, as well as the research and pro-

duction sector, which has a negative impact on commercial and budgetary efficiency. It is necessary to adhere to a number of conditions and procedures to achieve the effectiveness of the innovative program of economic development.

We propose to determine the priorities of innovative development of the country's economy in the context of decentralization to develop a system and structure of goals of the innovation program in the framework of state economic policy. The top priority is to focus on global criteria of scientific and technological progress, which allow the selection of advanced technologies and products.

The next most important priority is to achieve the goals of socio-economic development. The main task of public authorities is to create a favorable socio-economic environment and conditions for increasing investment activity in science and innovation.

The third priority: innovation policy in the country should be selective, strictly selective, not seeking to cover all areas of scientific and technological development, but, choosing areas of strategic breakthrough, which may exceed the existing technological level, to concentrate most of the limited resources [8].

Each economic entity of the regions has its own specific, reproducible and technological structure, its own system of priorities, and must rely on its own forces and resources in implementing the innovation strategy.

Ways and means of achieving goals in the innovation program are differentiated depending on the level and scale of the innovation sphere in the country: structural and institutional changes in the scientific and educational sphere, the development of innovation infrastructure. Ways and means of achieving innovation goals in the agricultural sector can otherwise be formed in

the form of direct and indirect support for relevant innovation actions.

For further formation of the innovative program of development of economy of regions it is necessary to carry out the organization of monitoring of innovative potential and a set of organizational and administrative actions as the plan of strategic actions. To implement the innovation policy, it is proposed to form analytical services at the relevant administrations, which provide monitoring of innovation potential [1].

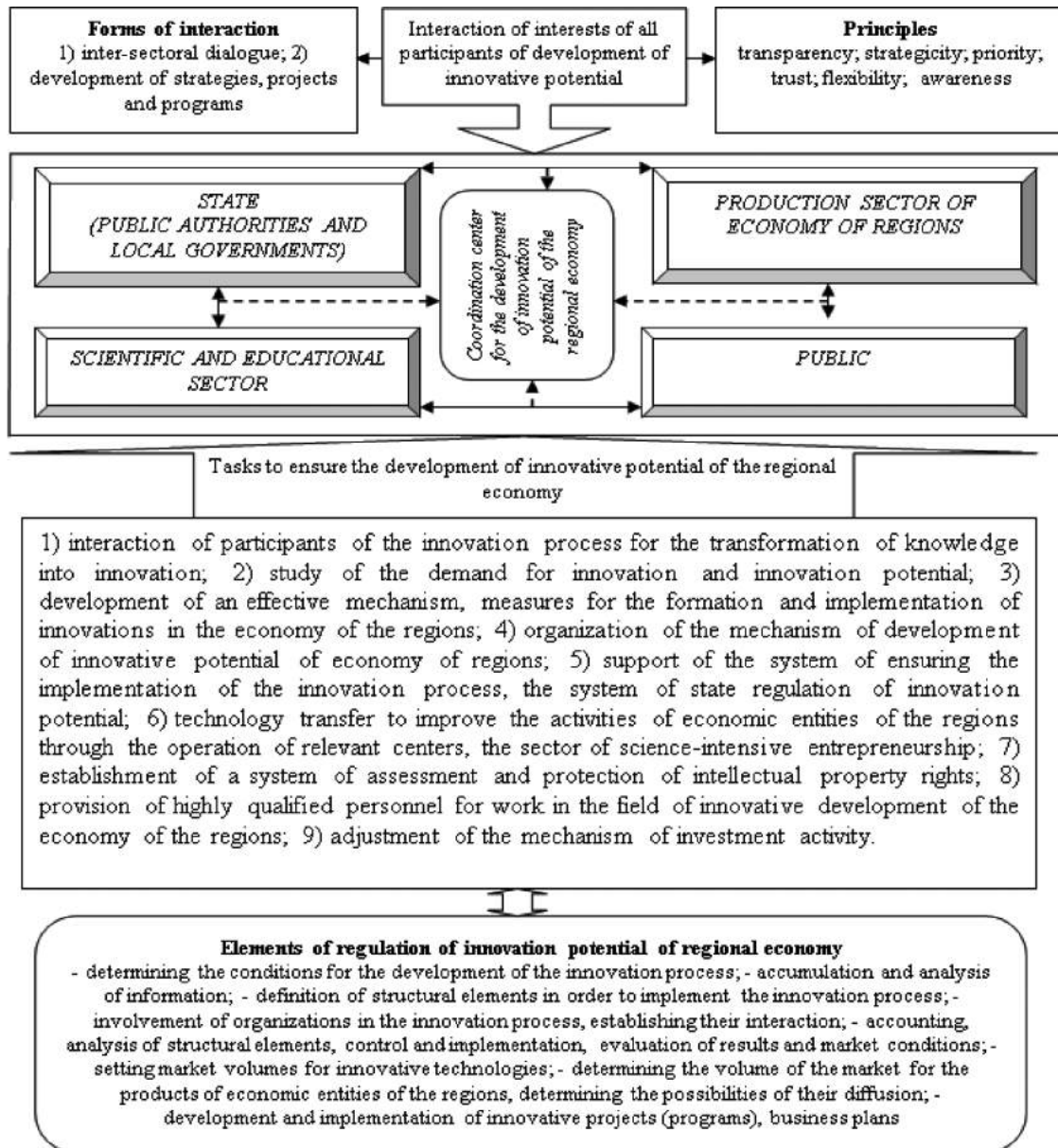
Results and discussion.

To ensure the effectiveness of state regulation of innovative economic development of Ukraine, we have proposed a functional model that provides for the association of such participants as: the state (adopts legislation, determines the priorities of science and technology, technology, develops foresight projects, science concepts, scientific and technical programs, road maps, etc.), research and education sector (formation of technology parks and small innovation enterprises; conducting basic research and experimental testing of their results in technology parks, etc.), manufacturing sector (production of innovative products; attracting own resources for innovation; formation of new structures, etc.) and the public (forms various requests for goods and services and other needs of society up to individual orders of individuals and legal entities) (Fig. 1). The proposed model is focused on the complex regulation of innovative economic development, in particular, the process of formation, transfer and implementation of scientific developments in the production of innovative products (goods, services).

All elements of regulation of innovative economic development must synchronously organize their activities. In turn, it is very important to coordinate the effective functions of

Fig. 1.

Functional model of strategic regulation of innovative development of Ukraine's economy in the languages of decentralization of power



each structure and system tasks, as well as the formation of an effective procedure for coordinating the overall activities of public authorities and other participants, which is possible in the implementation of a comprehensive innovation system in decentralization.

The role of decentralization in ensuring the innovative development of the economy is possible with the use of new organizational levers that

can stimulate productivity in the economy, the formation of innovative value-added products, the development of high-tech and science-intensive industries, the formation of closed production chains. The most effective means of innovative economic development is the application of cluster policy, which helps to combine the necessary resources and competencies that are not available to certain economic entities.

Conclusions and recommendations.

Summarizing, it should be noted that human rights in their democratic sense can arise at the local level only in the presence and realization of the phenomenology of decentralization of public authority, as a powerful tendency to level its forced and managerial potential, humanizing the system of managerial relations that transform the inherent public authority a rigid system of “power and subordination”, as well as one that arises and manifests itself in the conditions of a democratic legal statehood.

In addition, we believe that human rights at the level of local self-government should be understood in an integrated way, as municipal human rights, including its constitutional rights (taking into account their habitat, functioning and realization) and it is human rights that are associated with its direct participation in local self-government (today they are mostly enshrined in the charters of the territorial communities).

Also, with the aim of praxeological embodiment of the above doctrinal and normative developments, we consider it necessary to legalize, legitimize and implement the above managerial and technological chain to initiate and implement the necessary sequential processes of design norms, constitutionalization, legalization, which can be built in such a sequence “objectification – actualization – constitutionalization (standard-

ization) – legalization – proceduralization – constitutional and legal support”. Moreover, each of the above stages has its own rationale and characteristic criteria and organizational characteristics.

Necessity of formation of the integrated program of innovative development of economy of Ukraine in the conditions of decentralization as the complex technology which is called to solve financial and economic, organizational, personnel, marketing, social, information-analytical and other problems of innovative development of economy is substantiated. To ensure the effectiveness of state regulation of innovative economic development, a functional model is proposed, which provides for the association of such participants as: the state (adopts legislation, determines the priorities of science and technology, technology, develops foresight projects, science concepts, scientific and technical programs, road maps etc.), scientific and educational sector (formation of technology parks and small innovation enterprises; conducting basic research and experimental testing of their results in technology parks, etc.), production sector of the economy (production of innovative products; attracting own resources for innovation; formation of new structures, etc.) and the public (generates various requests for goods and services and other needs of society up to individual orders of individuals and legal entities).

REFERENCES

- [1] Potential of development and prospects of revival of rural territories in the conditions of modern reforms: scientific and analytical report / edited by V. Borshchevsky. Lviv, 2017. 43 [in Ukrainian]
- [2] **Berger P. and Lukman T.** (1995) Social Construction of Reality: A Treatise on the Sociology of Knowledge. M.: Medium. 123. [in India]
- [3] Hayes J (2011) Review article: the democratic peace and the new evolution of an old idea. *European Journal of International Relations* 18(4): 767–791. [in Britain]
- [4] **Mello P.A.** (2012) Parliamentary peace or partisan politics? Democracies' participation in the Iraq war. *Journal of International Relations and Development* 15(3): 420-453. [in India]
- [5] **Raunio T. and Wagner W** (2017) Towards parliamentarisation of foreign and security policy? *West European Politics* 40(1): 1-19. [in Britain]
- [6] **Rosén G. and Raube K.** (2018) Influence beyond formal powers: the parliamentarisation of EU security policy. *The British Journal of Politics and International Relations* 20(1): 69-83. [in Britain]
- [7] **Strong J.** (2018) The war powers of the British parliament: what has been established, and what remains unclear? *The British Journal of Politics and International Relations* 20(1): 19–34. [in Britain]
- [8] **Ladyuk O.D.** (2010) Innovation is a factor of global development. *Problems of science.* 1:18-21 [in Ukrainian]

JEL Z10; Z19

DOI: 10.46361/2449-2604.7.3.2020.77-85

ენისა და კულტურის ურთიერთგავლენა კულტურათმცოდნეობის კომუნიკაციაზე

თამარ დიასამიძე

ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო

უნივერსიტეტის ასისტენტ

პროფესორი,

ბათუმი, საქართველო.

E-mail: t.diasamidze@bntu.edu.ge

<https://orcid.org/0000-0002-4978-4868>

თანამედროვე მსოფლიოში შექმნილ ვითარებაში, როდესაც საყოველთაო საზოგადოება მიდის გლობალიზაციის გზით, განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს კულტუროლოგიური ხასიათის კვლევები, რომლებიც აყალიბებენ ზოგადსაკაცობრიო კულტურის სახეს და ამავე დროს, იძლევიან თვითმყოფადობის გამოვლენის საშუალებას. ეკონომიკურმა, პოლიტიკურმა თუ სოციალურმა ცვლილებებმა განაპირობა გაზრდილი მიგრაცია, და შესაბამისად მათ შორის კულტურული კონფლიქტიც. მიუხედავად იმისა, რომ გაიოლდა ხალხთა შორის ურთიერთობა, გაგების პრობლემამ მაინც იჩინა თავი. ეს პრობლემა ერთერთი ცენტრალურია თანამედროვე ეპოქაში, რომელიც ცდილობს გადაჭრას იგი კულტურათმცოდნეობის დიალოგის, ურთიერთგაგების გზით.

თანამედროვე მეცნიერების ყურადღების ცენტრშია მოქცეული ენის, ცნობიერებისა და კულტურის რთული ურთიერთგავლენა, როდესაც ენაში აისახება ყოველი კონკრეტული ეთნოსის კულტურული ცნობიერების ფაქტები, ხოლო ენობრივი კატეგორიები თავის მხრივ გავლენას ახდენს ადამიანის ცნობიერებაზე, განსაზღვრავს მისი აზროვნების ტიპს, მსოფლალქმას, ღირებულებების სისტემასა და სოციალურ ქცევას. როგორც ცნობილია, ადამიანის მიერ სინამდვილის აღქმა განსაზღვრულია იმ კულტურით, რომელსაც იგი მიეკუთვნება, რაც აისახება მის ენაში.

ზემოთქმულის გათვალისწინებით, ენათმეცნიერება ენას განიხილავს როგორც „სისტემას მოქმედებაში“. თანამედროვე ლინგვისტიკაში ადამიანი განიხილება ენათმეცნიერების „მთავარი ობიექტად“ და რადგანაც ენის შემოქმედი ადამიანია, ბუნებრივია, რომ კომუნიკაციური ლინგვისტიკა ორიენტირებული იქნება ადამიანზე, როგორც მეტყველ სუბიექტზე.

ზემოთ ხსენებულიდან გამომდინარე, ნაშრომი მიზნად ისახავს ვერბალური თუ არავერბალური კომუნიკა-

ციის, თავისებურებების გამოვლენას, როგორც ენობრივ კულტურული ფენომენის, არავერბალური კომუნიკაციის ნორმების ზოგადი ეთნიკური ან ეროვნული რაობის განსაზღვრას.

მიზნის მისაღწევად ჩვენ დავისახეთ შემდეგი კონკრეტული ამოცანა: არავერბალური კომუნიკაციის ურთიერთდამოკიდებულების გამოვლენა და კულტურათმორის კომუნიკაციაში მისი როლის დიფერენციაცია.

პრობლემის აქტუალობა განპირობებულია, არავერბალური ნიშნების სწორი ინტერპრეტაციის ცოდნით, რომლის გათვალისწინებაც აგვარიდებს კულტურათმორის კომუნიკაციაში ხშირი კონფლიქტებით გამოწვეულ გაუგებრობას.

შემოსულია რედაქციაში:

ნოემბერი, 2020

რეცენზირებულია:

დეკემბერი, 2020

საკვანძო სიტყვები: ვერბალური, არავერბალური კომუნიკაცია, კულტურათმორისი კომუნიკაცია, ენობრივი ბარიერი.

JEL Z10; Z19

DOI: 10.46361/2449-2604.7.3.2020.77-85

THE INTERACTION OF LANGUAGE AND CULTURE ON INTERCULTURAL COMMUNICATION

TAMAR DIASAMIDZE

Assistant-professor of Batumi Navigation
teaching University

Batumi, Georgia.

Email: t.diasamidze@bntu.edu.ge

<https://orcid.org/0000-0002-4978-4868>

In the course of the modern world building when the entire world is gradually being globalized, cultural studies attracted special attention that build the universal culture, and meanwhile expose the national identity.

The recent social, political, and economic changes in the world led to the unprecedented migration of the nations and the cultural conflicts respectively. Though the relationship among the nations is easier to establish, they also face problems of understanding. This is one of the most fundamental problems today when attempts are made to solving through cross-cultural dialogue and mutual understanding.

Nowadays, each culture is the subject of the comprehensive research by the contemporary sciences, and every aspect of its existence is under the magnifying glass (lifestyle, world vision, consciousness, mentality, nationality, character, product of the spiritual and material activity).

The contemporary science focuses on the complicated mutual effect among the language, consciousness, and culture; the language reflects the cultural consciousness of the specific ethnos, whereas the language categories, on the other hand, affect the consciousness of the people shaping the types of their mentality, world vision, values and social behavior. Therefore, the perception of the reality by people is conditioned by their belonging to a certain ethnical group and culture, which is reflected in the language. In other words, the language is a kind of the code which pierces every process of thinking and forms a personality – bearer of a certain language, and thus the world vision encoded within.

The linguistics studies the language as ‘a system in action’. The contemporary linguistics views an individual as the main subject of the linguistics and since the creator of the language is a human being, naturally, the communicative linguistics orients on a human being as a persona lingua.

Respectively, the aim of the thesis is to study the communication as a linguistic and cultural phenomenon and

peculiarities of its verbal and non-verbal dimensions.

The aforementioned aims may be accomplished by achieving the following objectives: identification of the interrelation between the linguistic processes and non-verbal communication, and differentiation of their role in the communication. The need for tackling the given problem is also conditioned by the correct interpretation of non-verbal signs which shall be considered to avoid frequent conflicts due to misunderstanding.

Edited by:

November, 2020

Reviewed by:

December, 2020

Key words: *verbal nonverbal communication, interpersonal communication, linguistic barrier.*

Every person represents a specific culture, and is different from the representatives of other cultures. He perceives his own culture subconsciously, especially in the early years of growth and development; as if an individual is placed inside the cultural frames and sometimes does not realize the phenomenon and specific aspects of the own culture. In the process of growing, a person tries to analyze his own values, norms of behavior, and decides what is acceptable for him and what is not.

According to P.Sorokin, culture is a consolidation of values and norms that people have; and also consolidation of the bearers of these values who give the meaning to it [6].

The nature of culture is very wide and complex. It is being studied by the researchers of social and humanitarian sciences. Modern researchers agreed to consider culture as processes of defining the meaning. Sociology of culture is using the synthesis of interdisciplinary methods of approaching and principles of sociology and therefore studies the processes of defining the meaning in three directions: definition of meaning in everyday life, institutional management of the meaning, and general frames of mentality, which are creating the meaning.

The culture not only affects the communication, but is also influenced by it. It often happens during cultural integration, when a person perceives the norms of culture using different ways of communication. We perceive the culture in different ways. For instance, an American child, when being taught that he has to shake hand when meeting someone, is creating his own culture. We influence our culture by observing, reading, listening to strangers, communicating with friends and strangers, and this later becomes one of the ways of communication. Finally, distinguishing aspects of the culture can be interpreted as the difference between verbal

and nonverbal codes in specific context of communication. The process of interpretation is influenced by age, gender, profession, and social status of communication.[3].

Communication and culture influence each other. . As we know, The way people communicate can change the culture they share. for effective communication is essential to understand of each other's culture, especially the knowledge of how each society conveys meaning. local habits Ignoring cultural differences, customs, rules or norms, may cause some communication problems . It is worth remembering that good communication unites, rather than divides.[5].

Intercultural communication is a way to know and understand how people from different cultural background communicate with each other. Studies shows that, intercultural communication usually starts from the differences between distinct cultural groups then study the interaction between these groups.

Culture and Communication are the main parts of intercultural communication. That's why, for the term 'intercultural communication' to be clearly understood, it is important to understand the meaning of the terms 'culture ' and 'communication ' as well.

The world of communication is divided into three parts: (1) words, (2) material things, and (3) behavior.[1] notes that "words are the medium of business, politics, and diplomacy. Indicators of status and power usually are Material things . Behaviour provides feedback on how others feel and includes techniques for avoiding confrontation".

G. Miller and M. Steinberg assume that "when people communicate, they make predictions about the effects, or outcomes, of their communication behaviors; that is, they choose among various communicative strategies on the basis of predictions about how the person receive-

ing the message will respond”.[4]. Awareness of making predictions differs with the degree to which we are aware of alternative outcomes of interactions. In making predictions, interlocutors rely on their knowledge of past events and expectations about future events.

Verbal and non-verbal communication are parts of communication . Every culture has a language system, which allows the members of the culture to communicate with each other. In science, different forms of linguistic communication have been named as the verbal mean of communication. The most common one is the ability of speaking, because speech is used to receive and send most of the information. Verbal communication includes both spoken or written language. For effective communication , it is important to use a language sufficiently, both in spoken and written form. Nowadays, the needs of multicultural people is growing rapidly, as it is inevitable to encounter people from different countries with no common verbal communication. And so the ability to use another language would increase the effectiveness in communication., To speak another language proficiently requires efforts a lot of time.

Nonverbal behavior of a person depends on his the psychological condition. It is one of the ways to identify the inside, verbal behavior (in other words speaks differently). Nonverbal communication (body language) is less flexible. At first sight, we might think that nonverbal part of communication is not that important, but reality is different. If these two sources of communication do not match, in other words persons says one thing and his facial expression shows something different, addressee most likely will believe the nonverbal information.

The elements of verbal and nonverbal communication can enrich or substitute each other. Nonverbal communication can enrich verbal.

Nonverbal behavior can contradict the verbal message. Nonverbal behavior can substitute the verbal message, Nonverbal behavior can be a controlling element of the verbal communication.

Every culture has its standards and set of rules about how to behave . So it is impossible for anyone to learn or understand a culture perfectly. All actions are bound to be incorrect in some cultures or insult in someone’s view. Communication between culture are likely to be less effective because of the annulling of culture’s norms. In fact, people would never know if they are expected to follow another culture’s norms or behave normally according to their culture. There are many barriers to communicate across cultural, which are preventing effective communication. there are six barriers in intercultural communication: anxiety, assuming similarity instead of difference, ethnocentrism, stereotypes and prejudice, language and non-verbal misinterpretation

The first barrier is anxiety. Anxiety is a feeling that most people felt in a completely new and different environment. They are harassed, that they don’t know what they are expected to do during the communication transaction. when people are feeling nervous, its quite difficult to be totally focus on the communication process. The common mistakes or appearing fumbling to others are likely to be made when people are anxious. For example, when student are studying in Europe for the first time, most of them become extremely confused or nervous, about their English skills. And this could lead to common mistakes, misunderstanding in accent or pronounce.

Assuming is also a barrier when communicating across culture. In a new culture, it is natural and typical for people to behave the same way as in their culture. However, people forget the important differences and the result is miscom-

munication and misunderstanding. No doubt that each culture is unique and distinguish. For example, display of emotions is different from culture to culture. Some cultures might seem to be lacking of emotions, comparing to other cultures. Moreover, the situation is also the same if people only assume difference instead of similarity. This could make people become unaware of the common things between culture. For That's why it is better for people don't shame to ask questions.

The third barrier that effects on intercultural communication is Ethnocentrism. It means to "negatively judging aspects of another culture by the standards of one's own culture" [2]). For example, some people believe that their customs or rules are right and others are wrong ,but every culture has its rules and standards and are different from each other . It must be mentioned that ethnocentrism has negative effects on intercultural communication.

Stereotypes and prejudice are both challenges to intercultural communication. Both terms are referring to making judgments about a person based on a group's common values. Stereotypes is a broad term and can be used for either negative or positive judgment about individuals. Meanwhile, prejudice usually refers to unjust behaviors and hostility towards a group, race, religion or sexual orientation.

"What we see, the most readily available image, is what we expect to see.", [2]. stated. Stereotypes are one's expectation about someone or something based on the basis knowledge about it. With the way human perceive things, people can easily reject any information that is not related to their expectation. For example, in a correcting grammar exercise, when people are asked to correct 'finish' into 'finnish', most of them would overlook this mistake in spelling as they are not expecting this kind of mistake. Stereotypes are

used by every culture but it can impede communication. Most people gain the information about stereotypes from movies, news and maybe from other people's perspective. Those information cause people to assume a widely belief is true when the information might not be true or apply to every single individual. Therefore, they also have a negative effect on the individual stereotyped as well. The mentioned individual can be distracted or misjudge because of those stereotypes. However, not all stereotypes are negative judgments.

Prejudice usually refers to irrational dislike based solely on the individual's belief. The highly prejudiced persons are identified to have an authoritarian personality. They tend to overgeneralize things. They are not likely to change their attitudes or beliefs, even when they face new and conflicting information. Prejudice exists in all cultures around the world. For example, people's hostility towards black people. Even when the world is changing, there are still many people view black men as bad guy. Or some people's dislike towards the GLBT community. Prejudice prevents an effective communication since the person might completely reject the new information that doesn't suit their standards or beliefs.

For people with the same cultural background, same native language, it is expected for them to understand the meanings better as their ways of thinking are similar. However, in intercultural communication, people from different cultural groups tend to misinterpret each other's meanings. Therefore, language is an obvious obstacle to intercultural communication. Even when cultures use the same language, there are still differences, such as vocabulary differences. There is no way to translate a language perfectly. For translation problems, Sechrest, Fay and Zaidi five possible problems: lack of vocabulary equivalence, idiomatic equivalence, grammatical syn-

tactical equivalence, experiential equivalence, and conceptual equivalence [2].

Verbal and non-verbal communication is a mix of Effective intercultural communication .distinguishing aspects of the culture can be interpreted as the difference between verbal and nonverbal codes in specific context of communication. The process of interpretation is influenced by age, gender, profession, and social status of communication. Therefore, we can define cross-cultural communication as a consolidation of different forms of communication, or as communication between representatives of different cultures and between their groups.

Different forms and nature of communication gives us the opportunity to discuss the fundamental differences between verbal and nonverbal communication. Nonverbal communication is always social, with their help we can understand the current state of the addresser, but we will not be able to know about the events that happened somewhere else.

If a person wants to hide his intensions, he can control what he says, but nonverbal elements are practically impossible to control. This is why in fact we have many mistakes in communication, which are evoked by the nonverbal behavior. For example, while having a conversation one of the participants scratched his nose, and the partner concluded that the person was lying, but the truth was that the nose was really itching.

Elements of nonverbal communication are

used spontaneously. They are created by the part of central nervous system responsible for communication. Of course, nonverbal elements can be controlled at some level, but even on the highest level of self-control it is possible to “leak” the information.

Conclusion

It is impossible to know exactly what is on the other person’s mind. One can only assume based on the deciphering verbal and non-verbal signals received from the sender and also considering belonging to a particular nationality.

Communication is also unique to each situation; neither culture nor communication are unchanging concrete realities.

The main provisions of the research, based on its aims and objectives:

- It is acknowledged that the efficiency of the effective communication significantly depends on verbal and non-verbal signs.
- The effectiveness of the communication is pre-conditioned not only by the extent of understanding of the meaning but also by the ability to comprehend correctly the speaker’s actions.
- The fundamental factor in the non-verbal communication is the culture. One and the same gesture may vary in different cultures. We believe, verbal and non-verbal signs should be used especially careful and attentive when communicating with foreigners

REFERENCES

- [1] **Hall T. E.** 1959. The Silent Language. Anchor Books. Doubleday. Available at: http://globalsociology.ucoz.ru/_ld/0/3_SilentLanguage0.pdf. Accessed 9 October 2016
- [2] **Jandt E. F.**. An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community. 7th edition. SAGE Publications,. 2013.
- [3] **Lustig W M., Koester J.** Intercultural Competence: Interpersonal communication across cultures. 5th edition. Pearson Education,. 2006.
- [4] **Novinger T.**. Intercultural Communication. Austin, US: University of Texas Press. Available at: <http://site.ebrary.com.ezproxy.centria.fi/lib/cop/reader.action?docID=10245742>. Accessed 6 October 2016
- [5] **Piller I.** 2011. Intercultural Communication: A critical introduction. Edinburgh University Press. Available at: <http://site.ebrary.com.ezproxy.centria.fi/lib/cop/reader.action?docID=10477158>. Accessed 6 October 2016
- [6] **Сорокин П.** Человек, цивилизация, личность, Москва, 1992.



ლალი ხვედელიძე, პარმენ ხვედელიძე – 70 სახელოვანი იუბილე!



„არიან ადამიანები, ღვთის ნიჭით გამოჩნეულნი, რომლებიც თესენ სიყვარულს, სათნოებას, ქმნიან, აშენებენ, იღწვიან და სხვებს გზას უნათებენ“ (საქართველოს კათალიკოს პატრიარქი ილია II). ასეთ ადამიანთა რიცხვს განეკუთვნება ქ. ბათუმში, ერთ-ერთ ლამაზ ოჯახში, 1950 წლის 22 ოქტომბერს დაბადებული ქალბატონი ლალი ხვედელიძე და მისი მეუღლე პარმენ ხვედელიძე, დაბადებული 1950 წლის 15 ივნისს.

ქალბატონი ლალი და ბატონი პარმენ ხვედელიძეები გამოიჩნევიან საქმის პროფესიული ცოდნით, გარემოსთან ჰარმონიულად პოზიტიური ფიქრით, მათ აქვთ ადამიანებთან სულში წვდომის უნარი, რომლებიც სითბოსა და სიყვარულს უწილადებენ ყველას, განსაკუთრებით კი მათ სტუდენტებსა და მოსწავლეებს რომლებიც სწავლობენ 20 წლის წინ მათივე დაფუძნებულ ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტსა და მახინჯაურის საზღვაო ლიცეუმში, ასევე მათ დიდ კოლექტივს.

ქალბატონმა ლალი ხვედელიძემ, 1972 წელს წარჩინებით დაამთავრა ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელობის სახელმწიფო პედაგოგიური ინსტიტუტი ინგლისურ-რუსული ფილოლოგიის სპეციალობით. მას შემდეგ კი მას გავლილი აქვს სხვადასხვა კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსები და არის მრავალი ტრენინგის მონაწილე. ის არის ქალთა საერთაშორისო სანაოსნო და სავაჭრო ასოციაციის ვიცე-პრეზიდენტი 2016 წლიდან. მიღებული აქვს ჭილდოები, როგორცაა: სიგელი





განათლების დარგში მიღწეული წარმატებისათვის (2005); მედალი „წლის საუკეთესო მენეჯერი“ (2016) და სხვ.,

რაც შეეხება ბატონ პარმენ ხვედელიძეს, ის არის პროფესორი. 1981-1987 წწ სწავლობდა ნოვოროსიისკის უმაღლეს საზღვაო საინჟინრო სასწავლებელში – სპეციალობით გემთჩაყვანა საზღვაო გზებზე. 2000 წელს რუსეთის ტრანსპორტის აკადემიაში მიენიჭა ტრანსპორტის დოქტორის აკადემიური ხანისხი; 2006 წელს კი საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში დაიცვა საკანდიდატო დისერტაცია და მიენიჭა – ტექნიკის მეცნიერებათა კანდიდატის სამეცნიერო ხანისხი. ბატონ პარმენს ასევე გააჩნია მდიდარი პრაქტიკული და სახელმწიფოებრივი საქმიანობის გამოცდილება: წლების განმავლობაში იყო შორეული ნაოსნობის კაპიტანი, ასევე მუშაობდა საქართველოს საზღვაო დეპარტამენტში ანალიტიკური განყოფილების და სადისპლომო საპასპორტო განყოფილების უფროსის თანამდებობაზე, ხოლო 1997 წ. – დან 2002 წლამდე მღე იყო საქართველოს საზღვაო ტრანსპორტის ადმინისტრაციის ადმინისტრაციული სამმართველოს უფროსი, ზათუმის მუნიციპალიტეტის საკრებულოს წევრი.

პროფესორ პარმენ ხვედელიძის კვლევის ძირითადი მიმართულებებია: საზღვაო საქმის ზოგადი საფუძვლები, ნაოსნობის უსაფრთხოება და მათი ძირითადი პრობლემები. მისი კონსულტაციითა და უშუალო ხელმძღვანელობით დაცულია რამდენიმე საკანდიდატო დისერტაცია.

2001 წლიდან არის კაპიტანთა ასოციაციის საერთაშორისო ფედერაციის ინდივიდუალური წევრი ლონდონი, ხოლო 2005 წლიდან “The Nautical Institute” – ის წევრი, ლამპერტ როუდი 202 ლონდონი. ბატონი პარმენ ხვედელიძე არჩეული საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოსად.

სწორედ მათ მიესადაგებათ ცნობილი ხატოვანი გამონათქვამი – „მზე რომ უდგათ სულში და მზესავით ანათებს შიგნიდან!“

შესანიშნავი ტრადიციული ქართული ოჯახი აქვთ ქალბატონ ლალის და ბატონ პარმენს, ჰყავთ ორი ქალიშვილი, და შვილიშვილები.

მთელი სულითა და გულით გილოცავთ, ქალბატონო ლალი და ბატონო პარმენ, სახელოვან საიუბილეო თარიღს, გისურვებთ დიდხანს სიცოცხლეს, მტკიცე ჯანმრთელობას და წარმატებებს თქვენს ღრმა შინაარსიან შემოქმედებით და საზოგადოებრივ მოღვაწეობაში, ყველა სიკეთეს ვუსურვებთ თქვენს ოჯახს!

საერთაშორისო რეფერირებადი და რეცენზირებადი
სამეცნიერო ჟურნალის „ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა“-ს
სარედაქციო კოლეგია

