

VOLUME 106,  
ISSUE 1-2. 2024

DOI:10.36962/ECS

©mān 106, 1-2. 2024



ECONOMICS

1918

აქონიერება

1918

მეცნიერება, პრაქტიკა, გამოცდილება

SCIENCE, PRACTICE, EXPERIENCE

ISSN 2587-4713  
DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024

# ეკონომიკა ECONOMICS

ტომი 106, 1-2 2024  
VOLUME 106, ISSUE 1-2 2024

ინდექსირდება საერთაშორისო სამეცნიერო ბაზებში  
Indexing in International Scientific Databases:



**E-ISSN 2733-3361**

საქართველო, თბილისი 2024  
GEORGIA, TBILISI, 2024

# ეკონომიკა

ყოველთვიური საერთაშორისო რეცენზირებადი და  
რეფერირებადი სამეცნიერო ჟურნალი

„ЭКОНОМИКА“ - Ежемесячный международный  
рецензируемый и реферируемый научный журнал

“ECONOMICS” - Monthly International reviewed  
and refereed scientific journal

ტომი 106, 1-2. • 2024 VOLUME 106, ISSUE 1-2. 2024 • DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024

ჟურნალი გამოდის 1918 წლიდან • Journal published since 1918

## რ. შენგელია (მთ. რედაქტორი)

ი. არჩვაძე; ა. აბრალავა; ნ. აბესაძე; თ. ბაბუნაშვილი; ნ. ბაკაშვილი; ე. ბარათაშვილი; მ. გვიჩია;  
რ. გოგოხია; ვ. დათაშვილი; მ. კაკულია; დ. კარბონი (იტალია); პ. კოლუაშვილი; ზ. ლიპარტია;  
გ. მალაშხია; ე. მექვაბიშვილი; ქ. მარშავა; ს. პავლიაშვილი; ვ. პაპავა; ა. რზეპკა (პოლონეთი) მ.  
როკეტლიშვილი (აშშ); უ. სამადაშვილი; ა. სილაგაძე; ა. სიჭინავა; ო. სოლდატენკო (უკრაინა); ა.  
სხირტლაძე; დ. ქავთარაძე; ა. ქუთათელაძე; რ. ქუთათელაძე; კ. ღურწყაია; გ. ღვთაძე; ნ. შენგე-  
ლია; თ. შენგელია; ნ. ჩიხლაძე; ჟ. წიკლაური; ნ. ჭითანავა; ლ. ხარბედია; მ. ჯიბუტი; გ. ჯოლია;  
ცეზარ ზარზა ჰერანზ, (ესპანეთი).

## ШЕНГЕЛИЯ Р. (ГЛ. РЕДАКТОР)

Арчвадзе И., Абралава А., Абесадзе Н., Бабунашвили Т., Бараташвили Е., Бакашвили Н., Гавтадзе  
Г., Гвичия М., Гогохия Р., Гурцкая К., Даташвили В., Джибути М., Дждолия Г., Кавтарадзе Д., Какулия  
М., Карбон Д. (Италия), Когуашвили П., Кутателадзе А., Кутателадзе Р., Липартия З., Малашхиа Г.  
Меквабишвили Э., Маршава К., Папава В., Рзепка А. (Польша), Павлиашвили С., Рокетлишвили  
М. (США), Силагадзе А., Сичинава А., Сольдатенко О. (Украина), Схиртладзе А., Самадашвили У.,  
Читанава Н., Чихладзе Н., Шенгелия Н., Шенгелия Т., Циклаური Ж., Харбедия Л.; Цезар Зарза  
Геранз (Испания).

## REVAZ SHENGELIA (EDITOR IN CHIEF)

i. archvadze; a. abralava; N. ABESADZE; T. BAbunashvili e. baratashvili; N. BAKASHVILI; N.  
CHIKHLADZE; G. Ghavtadze; M. GVICHIA; r. gogokhia; v. datashvili; m. kakulia; d. karbon (ita-  
ly); L. KHARBEDIA; p. koghuashvili; z. lipartia; g. malashkhia; e. mekvabishvili; k. marshava; s.  
pavliashvili; v.papava; A. Rzepka (Poland); m. roketlishvili (usa); u. samadashvili; N. shengelia;  
a. silagadze; A. sichinava; o. soldatenko (ukraine); A. Skhirtladze; d. qavtaradze; A. qutateladze;  
R. qutateladze; k. ghurtskaia; t. shengelia; zh. tsiklauri; n. chitanava; m. jibuti; G. jolia; Cesar  
Zarza Herranz (Spain).

სტატიაში მოყვანილი ფაქტების, მონაცემების სიზუსტესა  
და პლაგიატზე პასუხისმგებელია ავტორი.

The Author is responsible for plagiarism  
and for the accuracy of the facts, data given in the article.

თბილისი - 2024



# შინაარსი

## ეკონომიკური რეფორმა: ანალიზი, პრობლემები და პერსპექტივები

ელენე მარგალიტაძე, ოთარ ბალათურია -

საზოგადოებასთან ურთიერთობის მნიშვნელობა საჯარო მმართველობაში და მისი მდგომარეობა საქართველოში

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-07-----7

## ეკონომიკური თეორიის თანამედროვე პრობლემები

**Levan Gabisonia -**

Artificial Intelligence: The New Economic Factor

(ხელოვნური ინტელექტი: ახალი ეკონომიკური ფაქტორი)

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-11----- 11

**ნინო გვეტაძე -**

გლობალიზაციის კონტენტი და მისი გავლენა სოციალურ პოლიტიკაზე

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-16----- 16

**ქეთევან შენგელია -**

ხელოვნური ინტელექტის როლი მომავლის ბიზნეს განათლების სფეროში

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-22----- 22

## წინანსები, ბანკები, ბირჟები

**თამარ მოხევიშვილი, გიორგი ცაავა -**

მომსახურების ხარისხის არსებული მდგომარეობის შეფასება საქართველოს ბანკებში

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-29----- 29

**მარიამ ბრეგაძე -**

ორგანიზაციის ციფრული ტრანსფორმაციის სტრატეგია და პრაქტიკა (საქართველოს საბანკო სექტორის მაგალითზე)

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-35----- 35

## ღარგობრივი ეკონომიკა

**Tamar Lekiasvili -**

The Integration of Artificial Intelligence with the Processes in Healthcare

(ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრაცია ჯანდაცვის სფეროს პროცესებთან)

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-39----- 39

თეა ჩიკვილაძე -

სამედიცინო ინვენტარის ხარისხის მართვის თანამედროვე ტენდენციები

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-45----- 45

### პიზნისი, მარკეტინგი, მენეჯმენტი

ამირან ბრეგვაძე, ბადრი დავითაია -

გადაწყვეტილების განხორციელება ფორმალიზებული  
მეთოდებით რისკისა და განუსაზღვრელობის პირობებში

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-49----- 49

ვლადიმერ ციმაკურიძე, ლელა კოჭლამაზაშვილი -

ნც ანალიზი - კვლევის ძირითადი მიმართულებები ტრადიციული  
და ციფრული მარკეტინგული ტექნოლოგიების გათვალისწინებით

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-56----- 56

ბადრი დავითაია -

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმის  
თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-63----- 63

ნათია კილაძე, ზაზა სოფრომაძე -

ორგანიზაციული კულტურის გავლენა ლიდერზე და გუნდის ფორმირებაზე,  
თანამშრომელთა სამუშაოს შესრულებაზე მამოტივირებელი ფაქტორები

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-69----- 69

### მსოფლიო ეკონომიკა

აკაკი ნიკოლაიშვილი, პაატა კოდუაშვილი, არჩილ ცერცვაძე -

აგრო დაზღვევის თავისებურებები ავსტრიასა და საქართველოში

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-80----- 80

სამეცნიერო სტატიის წარმოდგენის და გამოქვეყნების წესი----- 84

# CONTENTS

## ECONOMIC REFORMS: ANALYSIS, PROBLEMS AND PERSPECTIVES

**Elene Margalitadze, Otar Bagaturia -**

The Importance of Public Relations in Public Administration and its Situation in Georgia

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-07 ----- 7

## MODERN PROBLEMS OF ECONOMICS

**Levan Gabisonia -**

Artificial Intelligence: The New Economic Factor

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-11 ----- 11

**Nino Gvetadze -**

Brief Summary of Globalization and its Impact on Social Policy

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-16 ----- 16

**Ketevan Shengelia -**

The Role of Artificial Intelligence in the Future of Business Education

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-22 ----- 22

## FINANCES, BANKS AND EXCHANGE MARKETS

**Tamar Mokhevishvili, Giorgi Tsaava -**

Assessing the Current State of Service Quality in Georgian Banks

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-29 ----- 29

**Mariami Bregadze -**

Strategy and Practice of Digital Transformation of the Organization  
(on the example of the banking sector of Georgia)

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-35 ----- 35

## SECTORAL ECONOMY

**Tamar Lekiasvili -**

The Integration of Artificial Intelligence with the Processes in Healthcare

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-39 ----- 39

**Tea Chikviladze -**

Modern Trends in Quality Management of Medical Inventory

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-45 ----- 45

**BUSINESS, MANAGEMENT, MARKETING**

**Amiran Bregadze, Badri Davitaia –**  
Decision-making Process by Using the Formalized Methods  
in the Conditions of Risks and Uncertainties  
**DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-49 ----- 49**

**Vladimer Tsimakuridze, Lela Kochlamazashvili -**  
6C analysis - Main Areas of Research Taking into Account  
Traditional and Digital Marketing Technologies  
**DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-56 ----- 56**

**Badri davitaia –**  
Theoretical and Methodological Aspects of Adoption  
of the Mechanism of Management Decisions  
**DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-63 ----- 63**

**Natia Kiladze, Zaza Sopromadze –**  
The Influence of Organizational Culture on the Leader and Team Formation,  
Motivating Factors for Employees' Work Performance  
**DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-69 ----- 69**

**WORLD ECONOMICS**

**Nikolaishvili Akaki, Paata Koguashvili, Archil Tsertsvadze –**  
Features of Agro Insurance in Austria and Georgia  
**DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-80 ----- 80**

**Publication Requirements ----- 84**

## საზოგადოებასთან ურთიერთობის მნიშვნელობა საჯარო მმართველობაში და მისი მდგრადობა საქართველოში

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-7

**ელენე მარგალიტაძე**  
სტუ დოქტორანტი.  
Email: margalitadzeelene@yahoo.com

**ოთარ ბაღათურია**  
სტუ ასოცირებული პროფესორი,  
otar.baghaturia@gmail.com

### რეზიუმე

თანამედროვე სამყაროში, ქვეყნის ეკონომიკური, სოციალური, პოლიტიკური, ტექნოლოგიური და კულტურული განვითარება არსებითად არის დამოკიდებული საინფორმაციო საკომუნიკაციო პროცესების მეცნიერულ ცოდნასა და სახელმწიფო სტრუქტურებში მათ გამოყენებაზე. ეფექტიანი საჯარო მმართველობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პირობაა სახელმწიფო სტრუქტურებში საზოგადოებასთან ურთიერთობის საქმიანობის წარმოება და მისი, როგორც საინფორმაციო-საკომუნიკაციო პროცესებისა და უკუკავშირის სისტემის გამოყენება.

იმ შემთხვევაში, თუ საჯარო ინსტიტუტებში არ არის ანეობილი ინფორმაციის დროული მიწოდებისა და უკუკავშირის სისტემა, საზოგადოებაში ჩნდება გაურკვეველობა და გაცნობიერების დეფიციტი მოსალოდნელი პერსპექტივებისა და შედეგების მიმართ, ამ დროს თავს იჩენს სახელისუფლებო ინსტიტუტებისადმი გაუცხოება და ყალიბდება უნდობლობა მათ მიერ შემუშავებული პროგრამებისა და რეფორმების მიმართ. ასეთი ვითარება კი ხელს უწყობს საზოგადოებასთან ურთიერთობაში კრიზისული სიტუაციების ჩამოყალიბებას, რაც იმას ნიშნავს, რომ ინფორმაციის ნაკლებობა ინვესს საზოგადოების შეშფოთებას ისეთი პრობლემისა თუ საკითხის მიმართ, რომელიც შესაძლოა რეალურად არც კი არსებობდეს, მიუხედავად ამისა, ის ხდება მუდმივი განხილვის საგანი, რის შედეგადაც მის ირგვლივ ყალიბდება ნეგატიური საზოგადოებრივი აზრი.

ეს არის ცოცხალი და შეუქცევადი პროცესი, რომელიც ნოყიერ ნიადაგს უქმნის რეალური კრიზისის ჩამოყალიბებას. ამ დროს ხელისუფლების მხრიდან სასიცოცხლოდ აუცილებელია მუდმივად შეავსოს საინფორმაციო სივრცე საზოგადოებისათვის საინტერესო თუ აუცილებელი ინფორმაციით, შეისწავლოს საზოგადოებრივი აზრი, იზრუნოს რეპუტაციის მართვაზე, უზრუნველყოს ინფორმაციის გამჭვირვალობა, ხელმისაწვდომობა და აწარმოოს ორმხრივი ეფექტიანი კომუნიკაცია.

**საკვანძო სიტყვები:** საზოგადოებასთან ურთიერთობა, დემოკრატიული მმართველობა, პიარის ეფექტიანობა, საჯარო მმართველობა.

### ძირითადი ტექსტი

„ხალხისთვის მისაღები ხელისუფლება, ხალხისთვისვე გასაგები ინფორმაციის, ანდა, მისი მოპოვების საშუალების გარეშე, სხვა არაფერია, თუ არა ფარსისა ან ტრაგედიის, ან იქნებ სულაც, ორივეს პრელუდია“ (ჯეიმს მედისონი.)

საქართველოში უკანასკნელი ათწლეულის განმავლობაში განხორციელებულმა კარდინალურმა ცვლილებებმა დიდი გავლენა იქონია თანამედროვე საქართველოს საზოგადოებრივი ცხოვრების თითქმის ყველა სფეროზე. დღეს ქვეყანაში მიმდინარეობს პოლიტიკური სისტემის დემოკრატიზაციისა და სამოქალაქო საზოგადოების ფორმირების პროცესი. დაიწყო ხელი-



სუფლებასა და საზოგადოებას შორის თვისობრივად ახალი ტიპის ურთიერთობების ჩამოყალიბების ეტაპი.

საზოგადოების ნდობისა და მხარდაჭერის მოპოვება შესაძლებელია მხოლოდ იმ პირობებში, როცა ხელისუფლება მონოდებულია ანარმოს გამჭვირვალე და ობიექტური საინფორმაციო-საკომუნიკაციო პოლიტიკა, რაც იმას ნიშნავს, რომ მთავრობა ითვალისწინებს მისი სამიზნე აუდიტორიის პრიორიტეტულ ინტერესებს სახელმწიფო პოლიტიკის გატარებისას და ამავდროულად, ის მზად არის საზოგადოებას მიანდოს მართებული ინფორმაცია ქვეყანაში მიმდინარე პროცესების, გადაწყვეტილებების, რეფორმების, პრობლემების, საშიშროებისა და თუ პერსპექტივების შესახებ.

სწორი პიარ საკომუნიკაციო პოლიტიკა სწორედ სამიზნე აუდიტორიის ინტერესების ცოდნას და შემდეგ მასზე მორგებულ საკომუნიკაციო პოლიტიკის შემუშავებას გულისხმობს. სწორედ ესაა უკუკავშირი საზოგადოებასთან - როცა ზუსტად იცი რას ელის შენგან მოსახლეობა და სწორედ იმას სთავაზობ, რაც მის ინტერესებს დააკმაყოფილებს. სამიზნე აუდიტორიის პრიორიტეტული ინტერესების გაგება ეფექტიანი კომუნიკაციის ფუნდამენტს წარმოადგენს.

საქართველოში საზოგადოებასთან ურთიერთობას (Public Relations), როგორც პროფესიული საქმიანობის სფეროს, საკმაოდ მწირი გამოცდილება აქვს. თუმცა საგულისხმოა, რომ დღეს „პიარი“ დიდი პოპულარობით სარგებლობს და თითქმის ყველა სფეროში აქტიურად გამოიყენება. მიუხედავად ამისა, კონტექსტი, რომელიც ამ სიტყვის უკან დგას, უმეტეს შემთხვევაში სრულიად ცდება ნამდვილ არსს და ხშირ შემთხვევაში მკვეთრად გამოხატულ ნეგატიურ ხასიათს ატარებს. ეს ყოველივე კი განპიროვნებულია იმით, რომ რეკლამა ხშირად ერევათ პროპაგანდაში.

საქართველოს დღევანდელმა ხელისუფლებამ მმართველობაში მოსვლისთანავე შეასუსტა საჯარო მმართველობაში საზოგადოებასთან ურთიერთობის საქმიანობა. ეს მიდგომა, ერთი მხრივ, განაპირობებელი იყო წინა ხელისუფლების მიერ დანერგილი საკომუნიკაციო პრაქტიკით, სადაც საზოგადოებასთან ურთიერთობის უმთავრეს ამოცანას ხელისუფლების პოპულისტური მიზნების დაკმაყოფილება და პროპაგანდა წარმოადგენდა. მეორე მხრივ კი შეიძლება ითქვას, რომ მოქმედმა ხელისუფლებამ საზოგადოებასთან ურთიერთობა გააიგივა რეკლამასთან. ნებისმიერ შემთხვევაში, ამგვარი დამოკიდებულების მიზეზია საზოგადოებასთან ურთიერთობის სფეროს შესახებ ჩამოყალიბებული უარყოფითი სტერეოტიპები და არასაკმარისი ცოდნა - გაცნობიერებულობა.

ფაქტია, რომ საჯარო მმართველობაში საზოგადოებასთან ურთიერთობის საქმიანობის შესუსტებამ, გავლენა იქონია ხელისუფლებასა და საზოგადოებას შორის ორმხრივი კომუნიკაციის პროცესზე. თავის მხრივ კი, მოსახლეობა, რომელმაც სასიკეთო ცვლილებების მოლოდინით და წინასაარჩევნო დაპირებების შესრულების იმედით კოალიციის სასარგებლოდ გააკეთა არჩევანი, ერთგვარ ინფორმაციულ ვაკუუმში აღმოჩნდა.

იმ შემთხვევაში, თუ საჯარო ინსტიტუტებში არ არის ანყობილი ინფორმაციის დროული მონოდებისა და უკუკავშირის სისტემა, საზოგადოებაში ჩნდება გაურკვეველობა და გაცნობიერების დეფიციტი მოსალოდნელი პერსპექტივებისა და შედეგების მიმართ, ამ დროს თავს იჩენს მოქალაქეების გაუცხოება სახელისუფლებო ინსტიტუტებისადმი და ყალიბდება უნდობლობა მათ მიერ შემუშავებული პროგრამებისა და რეფორმების მიმართ. ასეთი ვითარება ხელს უწყობს საზოგადოებასთან ურთიერთობაში კრიზისული სიტუაციების ჩამოყალიბებას-რაც იმას ნიშნავს, რომ ინფორმაციის ნაკლებობა ინვესტს საზოგადოების შემფოთებას ისეთი პრობლემისა თუ საკითხის მიმართ, რომელიც შესაძლოა რეალურად არც კი არსებობდეს, მიუხედავად ამისა, ის ხდება მუდმივი განხილვის საგანი, რის შედეგადაც მის ირგვლივ ყალიბდება ნეგატიური საზოგადოებრივი აზრი.

ეს არის ცოცხალი და შეუქცევადი პროცესი, რომელიც ნოყიერ ნიადაგს უქმნის რეალური კრიზისის ჩამოყალიბებას. ამ დროს ხელისუფლების მხრიდან სასიცოცხლოდ აუცილებელია მუდმივად შეავსოს საინფორმაციო სივრცე საზოგადოებისათვის საინტერესო ინფორმაციით, შეისწავლოს საზოგადოებრივი აზრი, იზრუნოს რეპუტაციის მართვაზე, უზრუნველყოს ინფორმაციის გამჭვირვალობა, ხელმისაწვდომობა და ანარმოს ორმხრივი კომუნიკაცია.

## დასკვნა

სტატიაზე მუშაობისას გამოყენებული მასალის მიმოხილვა ცხადყოფს, რომ საჯარო მმართველობაში საზოგადოებასთან ურთიერთობის საქმიანობის შესუსტებამ, უარყოფითი გავლენა იქონია სახელისუფლებლო ინსტიტუტებისა და საზოგადოებას შორის ორმხრივი კომუნიკაციის პროცესზე.

იმ შემთხვევაში, თუ სახელისუფლებო ინსტიტუტებში არ არის ანყობილი ინფორმაციის დროული მიწოდებისა და უკუკავშირის სისტემა, საზოგადოებაში ჩნდება გაურკვეველობა მოსალოდნელი პერსპექტივებისა და შედეგების მიმართ, იწყება მოქალაქეების გაუცხოება სახელისუფლებო ინსტიტუტებისადმი და ყალიბდება უნდობლობა მათ მიერ შემუშავებული პროგრამებისა თუ რეფორმების მიმართ. ასეთი ვითარება ხელს უწყობს საზოგადოებასთან ურთიერთობაში კრიზისის განვითარებას - რაც იმას ნიშნავს, რომ ინფორმაციის ნაკლებობა ან დეზინფორმაცია იწვევს საზოგადოების შეშფოთებას ისეთი საკითხებისა და პრობლემების მიმართ, რომელიც შესაძლოა რეალურად არც კი არსებობდეს, მიუხედავად ამისა, ის ხდება მუდმივი განხილვის საგანი, რის შედეგადაც მის ირგვლივ ყალიბდება ნეგატიური საზოგადოებრივი აზრი. ამიტომ აუცილებელია რომ, საზოგადოებასთან ურთიერთობა განისაზღვროს, როგორც თანამედროვე პოლიტიკურ-მმართველობითი მოვლენა, რომელიც ხელს უწყობს დემოკრატიული მმართველობის სისტემის ფორმირებას, ახდენს ზეგავლენას მთავრობის წევრებისა და საზოგადოების ურთიერთქმედებაზე და ეხმარება ხელისუფლებას ქვეყნის განვითარების პროცესში დასახული მიზნებისა და ამოცანების ეფექტიან აღსრულებაში.

## გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ბერძენიშვილი, ა. (2011). პოლიტიკური სოციოლოგია. თბილისი: „ინტელექტი“
2. ბრუნი, გ., კატლიპი, ს., & სენტერი, ა. (2010). საზოგადოებასთან ურთიერთობის შესავალი. თბილისი.
3. ბიჭაშვილი, მ. (2006). პოლიტიკური თეორია და ანალიზის პრაქტიკა. 2006. თბილისი
4. ბალათურია, გ., ბალათურია, ო., (2009) სტრატეგიული დაგეგმვა სახელმწიფო მართვისა და ბიზნესის ამოცანებში. (თბილისი)
5. Cutlip S. M., Glen, Broom & Center A. H. (2007). Effective Public Relations
6. Dennis L. Wilcox, Glen T. Cameron, Bryan H., Jae-Hwa Shin; (2013). Think – public relations, New York
7. Gamson, W. A. (1998). Promoting Political Engagement. New York

## REFERENCES

1. Berdzenishvili, A. (2011). Political sociology. Tbilisi: “Intellect”
2. Brun, G., Cutlip, S., & Senter, A. (2010). Introduction to Public Relations. Tbilisi.
3. Bichashvili, M. (2006). Political theory and practice of analysis. 2006. Tbilisi
4. Baghaturia, G., Baghaturia, O., (2009) Strategic planning in state management and business tasks. (Tbilisi)
5. Cutlip S. M., Glen, Broom & Center A. H. (2007). Effective Public Relations
6. Dennis L. Wilcox, Glen T. Cameron, Bryan H., Jae-Hwa Shin; (2013). Think - public relations, New York
7. Gamson, W. A. (1998). Promoting Political Engagement. New York

## THE IMPORTANCE OF PUBLIC RELATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION AND ITS SITUATION IN GEORGIA

**Elene Margalitadze,**

PHD student of GTU,  
margalitadzeelene@yahoo.com

**Otar Bagaturia,**

Associate professor of GTU  
otar.bagaturia@gmail.com

### RESUME

In the contemporary landscape, the multifaceted development of a nation across economic, social, political, scientific, technological, and cultural spheres hinges significantly upon a robust understanding and utilization of information communication processes within governmental frameworks. Central to the efficacy of public administration is the orchestration of public relations initiatives within governmental bodies, leveraging them as conduits for information dissemination and feedback mechanisms.

The absence of a timely and structured information dissemination and feedback system within government apparatuses engenders uncertainty and misapprehension regarding anticipated outcomes and societal trajectories. This lacuna precipitates a disengagement of citizens from governmental institutions and fosters skepticism toward their formulated agendas. Such circumstances precipitate a crisis in public relations, wherein the dearth of information catalyzes public apprehension surrounding purported issues, thereby inflating their significance beyond reality and engendering a climate of sustained discourse, ultimately culminating in adverse public sentiment.

This phenomenon represents a dynamic and irreversible progression, fertile ground for the escalation of genuine crises. In such exigencies, governmental entities are compelled to proactively saturate the informational landscape with content pertinent to public interest, undertake diligent analysis of public sentiment, steward reputation management efforts, ensure transparency and accessibility of information, and facilitate bidirectional communication channels.

**Keywords:** public relations, democratic governance, PR effectiveness, public administration.



## ARTIFICIAL INTELLIGENCE: THE NEW ECONOMIC FACTOR

**Levan Gabisonia**  
PhD student of GTU  
levan.gabisonia@gmail.com

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-11

### RESUME

The advent of Artificial Intelligence (AI) marks a significant shift in the economic landscape, akin to major industrial revolutions of the past. This article explores AI's multifaceted impact on various economic sectors, asserting its role as a novel economic factor. AI's contribution to enhancing productivity and efficiency is emphasized, alongside its transformative effect in automating and optimizing processes across industries. The paper discusses AI's role in driving innovation, influencing labor markets, revolutionizing data analysis, reshaping market competition, and altering consumer behavior. A systematic analysis of AI's integration into economic activities reveals its profound influence on labor dynamics, necessitating a re-evaluation of workforce skills and job roles. AI's capabilities in processing and analyzing vast datasets have provided critical insights, driving strategic decisions in both business and governance. The evolution of AI has fostered new business models, particularly in technology-driven sectors, setting new benchmarks for operational efficiency and market competition. Furthermore, AI's impact on consumer behavior, through personalized marketing and enhanced customer service, indicates a significant shift in business-consumer interactions. This comprehensive exploration of AI's economic implications underscores the need for its recognition as a principal factor in economic theories and policy formulation. The article argues for the inclusion of AI as a new paradigm in the economic factor model, highlighting its potential to redefine traditional economic dynamics and its indispensability in future economic analyses.

**Keywords:** Artificial Intelligence, Economic Factor, Productivity, Innovation, Labor Markets, Data Analysis, Market Competition, Consumer Behavior.

### INTRODUCTION

#### **The Advent of AI in the Economic Sphere**

The integration of Artificial Intelligence (AI) into the global economic framework represents a transformative epoch in the history of economic development. AI's emergence as a critical economic factor is comparable to past technological milestones like the steam engine in the first industrial revolution and the advent of information technology during the digital revolution. AI, characterized by its ability to mimic intelligent human behavior, spans a range of technologies, from machine learning algorithms to advanced robotics, reshaping productivity, employment, business models, and consumer behavior. Unlike previous technological innovations, AI's unique attribute lies in its ability to learn and improve over time, leading to continual enhancements in efficiency and efficacy.

#### **AI's Multidimensional Economic Impact**

AI's role as a driver of productivity and efficiency across industries has been marked by significant changes in production lines, customer service operations, and data analysis in finance. In manufacturing, AI-driven automation has heightened output while reducing human intervention. In the service sector, AI technologies like chatbots and virtual assistants have revolutionized customer service operations.

Additionally, AI's proficiency in data analysis has enabled more accurate risk assessment and decision-making processes in the financial sector.

Furthermore, AI has played a pivotal role in reshaping labor markets. While automating certain jobs, AI has also generated new employment opportunities and necessitated the evolution of workforce skills, emphasizing technical proficiency alongside traditional skills.

### **Purpose and Significance of the Study**

This study aims to comprehensively explore and analyze AI's role as a new economic factor, examining its impact on productivity, innovation, labor markets, data analysis, market competition, consumer behavior, and overall economic growth. The significance of this study lies in its contribution to the understanding of AI's comprehensive role in the economy, beyond technological implications, and its broader economic impact. This understanding is crucial for policymakers, business leaders, the workforce, and consumers, as AI's influence extends to all levels of the economy. Additionally, this study contributes to academic discourse by situating AI within the framework of economic theory, analyzing how traditional economic models and theories apply in the age of AI.

## **AI'S ROLE IN PRODUCTIVITY AND EFFICIENCY**

### **Industry-Specific Impacts of AI**

AI's integration in various industries, from manufacturing to healthcare, finance, and retail, has brought about a revolution in productivity and efficiency. In manufacturing, AI-driven robots and algorithms have optimized production processes, leading to significant gains in output and reductions in downtime. In healthcare, AI applications such as diagnostic tools and patient management systems have enhanced efficiency and accuracy in patient care. The finance sector has seen AI's impact in algorithmic trading, risk management, and financial advice, while in retail, AI-driven predictive analytics has transformed supply chain management and inventory control.

### **Quantitative Gains from AI Implementation**

AI technologies have contributed to increased output levels and reduced operational costs. The automation of routine tasks has not only sped up production rates but also led to savings in labor costs. Additionally, AI's ability to process vast datasets has enabled businesses to make more informed, strategic decisions, optimizing both short-term and long-term business planning. AI's role in product and service development has also led to innovations that meet customer needs more effectively, opening up new markets and opportunities.

### **Case Study Insights**

In-depth case studies across various sectors highlight AI's role in enhancing productivity and efficiency. For instance, in the automotive industry, AI-driven predictive maintenance has significantly reduced machine downtime, leading to increased production efficiency. In healthcare, AI-assisted diagnoses have improved patient care, while in finance, AI algorithms have outperformed traditional investment strategies. In retail, AI's optimization of inventory management has led to reduced overstock and improved customer satisfaction.

## **AI AS A DRIVER OF INNOVATION**

### **AI's Impact on R&D and Emerging Technologies**

AI has emerged as a key driver of innovation, accelerating research and development cycles and leading to the creation of new technologies and services. AI's ability to rapidly analyze data and generate



insights has shortened discovery processes in fields such as pharmaceuticals and materials science. In technology development, AI has been at the forefront of creating smart technologies like IoT devices and autonomous vehicles. Personalization of services in sectors like e-commerce and entertainment, advancements in robotics, and enhancements in cybersecurity are notable areas where AI has played a transformative role.

### **Case Studies on AI Innovation**

In the automotive sector, AI's development of self-driving technology showcases its role in innovation. The integration of AI in drug discovery has led to faster development of new pharmaceuticals, while in retail, AI-driven supply chain optimization has revolutionized inventory management. AI's application in financial risk assessment has enhanced banking efficiency, and in education, AI has transformed learning experiences.

## **AI'S INFLUENCE ON LABOR MARKETS**

### **Transformation in Job Roles and Skills**

AI's influence on labor markets has been profound, leading to the emergence of new job categories and the evolution of existing roles. The demand for AI specialists and data scientists has surged, while routine and repetitive jobs have increasingly become automated. Existing jobs are evolving to integrate AI, requiring employees to adapt and acquire new skills. The labor market is witnessing a shift towards jobs that require complex problem-solving, creativity, and interpersonal skills.

### **AI's Impact on Employment Patterns**

The impact of AI on employment varies across different sectors, with urban areas typically adapting faster to AI-induced changes than rural areas. The transformation in job roles necessitates changes in education and vocational training systems. Governments and economic policymakers are faced with the challenge of managing this transition, requiring policies on workforce retraining, income support, and education reform.

## **DATA ANALYSIS AND DECISION MAKING THROUGH AI**

### **AI's Role in Big Data Analytics**

AI's integration in big data analytics has significantly enhanced data processing and analysis capabilities. AI-driven analytics provide more accurate predictions and deeper insights by identifying patterns and correlations in complex datasets. Real-time data analysis and customized data interpretation are key strengths of AI in this realm.

### **Case Studies on AI-Driven Decision Making**

AI's application in retail inventory management, traffic management systems, customer service automation, and public health analysis demonstrates its transformative potential. AI-driven systems have optimized inventory levels in retail, improved traffic flow in cities, increased efficiency in customer service, and enabled proactive public health interventions.

## **CONSUMER BEHAVIOR IN THE AGE OF AI**

### **AI's Impact on Marketing and Consumer Relations**

AI's influence on marketing strategies and consumer relations has been significant. Personalization and

targeting, predictive analytics in marketing, and enhanced customer insights are key areas where AI has transformed marketing approaches. AI's ability to provide personalized experiences has led to a shift in consumer preferences towards digital interactions and an increasing demand for personalized services.

### **Case Studies on AI in Consumer Markets**

E-commerce personalization through AI, optimization of email marketing campaigns, and AI's role in enhancing customer experiences in various sectors illustrate its impact on consumer behavior. AI-driven personalization in e-commerce has led to increased customer engagement and sales, while AI in email marketing has improved customer interaction and conversion rates.

### **Synthesizing AI's Economic Impacts and Comparison with Traditional Factors**

AI's multifaceted economic impacts include enhancements in productivity and efficiency, innovation, labor market transformation, decision making, and consumer behavior. When compared to traditional economic factors such as labor, capital, land, and entrepreneurship, AI introduces a novel dimension characterized by data intelligence, continuous learning, and digital interaction. Its integration into the economy signals a shift towards a more data-driven, efficient, and intelligent economic model.

## **CONCLUSION**

AI's role as an economic factor is undeniable, driving changes and innovation across various sectors. Future research should focus on economic policy and AI regulation, AI's impact on inequality, long-term labor market effects, integration of AI in traditional industries, global AI strategies, and sustainable AI development. Understanding and leveraging AI's capabilities while addressing its challenges is essential for sustainable and inclusive economic growth.

## **REFERENCES**

1. Anderson, K. R., & Kilding, A. E. (2015). Running economy: Measurement, norms, and determining factors. *Sports Medicine - Open*, 1.
2. Bai, J., & Ng, S. (2006). Evaluating latent and observed factors in macroeconomics and finance. *Journal of Econometrics*, 131, 507-537.
3. Barnes, K. R., & Kilding, A. E. (2015). Running economy: Measurement, norms, and determining factors. *Sports Medicine - Open*, 1.
4. Bavel, B. J., Moor, T., & Zanden, J. L. (2009). Introduction: Factor markets in global economic history. *Continuity and Change*, 24, 9-21.
5. Cavaglia, S., Brightman, C., & Aked, M. J. (2000). The Increasing Importance of Industry Factors. *Financial Analysts Journal*, 56, 41-54.
6. Dornbusch, R., & Reynoso, A. (1989). Financial Factors in Economic Development. *American Economic Review*, 79(2), 204-210.
7. Furman, J., & Seamans, R. (2018). AI and the Economy. *Innovation Policy and the Economy\**, 19, 161-191.
8. Huang, M. H., Rust, R. T., & Maksimovic, V. (2019). The Feeling Economy: Managing in the Next Generation of Artificial Intelligence (AI). *California Management Review*, 61, 43-65.
9. Michalak, T. P., & Wooldridge, M. (2017). AI and Economics. *IEEE Intelligent Systems*, 32(5), 5-7.
10. Riley, J. (2023). AI Powers the Digital Economy. *Ubiquity*, 2023, 1-10.
11. Wagner, D. (2020). Economic patterns in a world with artificial intelligence. *Evolutionary and Institutional Economics Review*, 17, 111-131.

## ხელოვნური ინტელექტი: ახალი ეკონომიკური ფაქტორი

ლევან გაბისონია,  
სტუ დოქტორანტი  
levan.gabisonia@gmail.com

### რეზიუმე

ხელოვნური ინტელექტის (AI) გამოჩენა იწვევს მნიშვნელოვან ცვლილებას ეკონომიკურ ლანდშაფტში, წარსულის ძირითადი ინდუსტრიული რევოლუციების მსგავსად. ეს სტატია იკვლევს ხელოვნური ინტელექტის მრავალმხრივ გავლენას სხვადასხვა ეკონომიკურ სექტორზე და ამტკიცებს მის როლს, როგორც ახალი ეკონომიკური ფაქტორი. ხაზგასმულია ხელოვნური ინტელექტის წვლილი პროდუქტიულობისა და ეფექტურობის გაზრდაში, გარდა მისი ტრანსფორმაციული ეფექტის ავტომატიზაციისა და ოპტიმიზაციის პროცესების ინდუსტრიაში, ნაშრომში განხილულია ხელოვნური ინტელექტის როლი ინოვაციების მართვაში, შრომის ბაზრებზე გავლენის მოხდენაში, მონაცემთა ანალიზის რევოლუციაში, ბაზრის კონკურენციის შეცვლა და მომხმარებელთა ქცევის შეცვლაში. ხელოვნური ინტელექტის ეკონომიკურ საქმიანობაში ინტეგრაციის სისტემატური ანალიზი ცხადყოფს მის ღრმა გავლენას შრომის დინამიკაზე, რაც მოითხოვს სამუშაო ძალის უნარებისა და სამუშაო როლების გადაფასებას. ხელოვნური ინტელექტის შესაძლებლობებმა მონაცემთა უზარმაზარი ნაკრების დამუშავებასა და ანალიზში უზრუნველყო კრიტიკული შეხედულებები, რაც გვეხმარება მივიღოთ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებები როგორც ბიზნესში, ასევე საჯარო მმართველობაში. ხელოვნური ინტელექტის ევოლუციამ ხელი შეუწყო ახალ ბიზნეს მოდელებს, განსაკუთრებით ტექნოლოგიებზე ორიენტირებულ სექტორებში, დაანება ახალი კრიტერიუმები ოპერაციული ეფექტურობისა და საბაზრო კონკურენციისთვის. გარდა ამისა, პერსონალიზებული მარკეტინგისა და მომხმარებელთა გაუმჯობესებული სერვისის მეშვეობით ხელოვნური ინტელექტის გავლენა მომხმარებელთა ქცევაზე, მიუთითებს ბიზნეს-მომხმარებელთა ურთიერთქმედების მნიშვნელოვან ცვლილებაზე. ხელოვნური ინტელექტის ეკონომიკური შედეგების ეს ყოვლისმომცველი შესწავლა ხაზს უსვამს მისი აღიარების აუცილებლობას, როგორც ერთ-ერთ ფაქტორს ეკონომიკურ თეორიებსა და პოლიტიკის ფორმულირებაში. სტატია განიხილავს ხელოვნური ინტელექტის, როგორც ახალი პარადიგმის ჩართვას ეკონომიკურ ფაქტორების მოდელში, რაც ხაზს უსვამს მის პოტენციალს ტრადიციული ეკონომიკური დინამიკის ხელახალი განსაზღვრისა და მისი აუცილებლობის შესახებ მომავალ ეკონომიკურ ანალიზებში.

**საკვანძო სიტყვები:** ხელოვნური ინტელექტი, ეკონომიკური ფაქტორი, პროდუქტიულობა, ინოვაცია, შრომის ბაზარი, მონაცემთა ანალიზი, ბაზრის კონკურენცია, მომხმარებელთა ქცევა.

## გლობალიზაციის კონტენტი და მისი გავლენა სოციალურ პოლიტიკაზე

ნინო გვეტაძე,

სტუ დოქტორანტი, საქართველოს  
ჯანდაცვის სამინისტროს სოციალური დაცვის პოლიტიკის  
სამმართველოს წამყვანი სპეციალისტი  
ngvetadze@moh.gov.ge

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-16

### რეზიუმე

სიტყვა გლობალიზაცია 1990-იანი წლებიდან დამკვიდრდა სასაუბრო ლექსიკონში და თანდათან დომინანტი გახდა პოლიტიკურ, ეკონომიკურ და აკადემიურ დისკურსებზე. გლობალიზაციამ სამყარო ახალ საფეხურზე აიყვანა და თანამედროვე ეპოქაში მან სულ უფრო მასშტაბური ხასიათი შეიძინა. ინდუსტრიული საზოგადოებიდან პოსტინდუსტრიულ რეგულაციებზე გადასვლამ ახალი ბიძგი მისცა მსოფლიო განვითარებას და დააჩქარა გლობალიზაციის პროცესი და ახალი ორიენტაცია შესძინა მსოფლიო ეკონომიკას.

წარმოდგენილ ნაშრომში აღწერილია მთელი რიგი საკითხები, რომლებიც დაკავშირებულია გლობალიზაციის დადებით და უარყოფით მხარეებთან და მის გავლენებთან ეკონომიკურ და სოციალურ პოლიტიკაზე. მიმოხილულია საერთაშორისო ორგანიზაციების მნიშვნელობა სოციალური პოლიტიკის შემუშავებაში და ზოგადად, გლობალური სოციალური პოლიტიკის აქტუალური საკითხები და მიდგომები. გლობალიზაციას ადანაშაულებენ ისეთ პროცესებში, როგორიცაა ქვეყნებს შორის შემოსავლების არათანაბარი განაწილება, ეკონომიკის რეგულირებაში სახელმწიფოს როლის შემცირება, სახელმწიფოებზე ზეწოლა, რაც ავალდებულებთ მათ აწარმოონ ბაზრისთვის მეგობრული პოლიტიკა, რომელიც სარგებელს მოუტანს სავაჭრო ინვესტიციებს, შედეგად იზრდება სოციალური დაძაბულობა, ხდება სახელმწიფოს როლის შესუსტება სოციალურ სფეროში, დასავლური ღირებულებების გავლენების გაძლიერება და ეროვნული ტრადიციების უგულვებელყოფა. ერთი რომელიმე ძლიერი ქვეყნის ეკონომიკური და ფინანსური კრიზისი უარყოფითად აისახება მსოფლიოს სხვა ქვეყნებზე. მიუხედავად უარყოფითი მხარეებისა, ხაზგასასმელია გლობალიზაციის სარგებლიანობა კაცობრიობის სოციალურ კეთილდღეობაზე. გლობალიზაცია ითვლება სახელმწიფოებისთვის მრავალი წარმატების, სიღარიბის შემცირების, ეკონომიკური კეთილდღეობის ზრდის, უკეთესი სერვისების განვითარების და ადამიანის უფლებების მიმართ გაძლიერებული ზრუნვის საფუძველად. მათაც კი, ვინც სკეპტიკურად უყურებს გლობალიზაციის მოტანილ სარგებელს, უნდა დარწმუნდეს, რომ იგი უალტერნატივოა, რის გამოც მისგან თავის არიდება ქვეყნის იზოლაციაში მოქცევას ნიშნავს. გლობალიზაციით მსოფლიო იძენს ახალ სტანდარტებს.

**საკვანძო სიტყვები:** გლობალიზაციის აქტუალურობა, გლობალიზაციის დადებითი და უარყოფითი მხარეები, გლობალიზაციის მომავალი, კონვერგენცია, დეკომოდიზაცია, სტრატეგიკაცია, გლობალიზაციის ელემენტები, კეთილდღეობის სახელმწიფოს ტიპები.

### შესავალი

#### გლობალიზაცია და მისი მიმდინარეობა

გლობალიზაცია გულისხმობს მსოფლიოში მიმდინარე პოლიტიკური, სოციალური, ეკონომიკური და კულტურული პროცესების ერთობლიობას და იგი გამოიყენება მსოფლიო ეკონომიკების, კულტურებისა და მოსახლეობის მზარდი ურთიერთდამოკიდებულების, მსოფლიო ბაზრე-

ბის ურთიერთშერწყმის ასაღწერად. ფაქტია, რომ გლობალიზაცია არის პროცესი, რომელსაც პლანეტა თანდათან მიჰყავს პოლიტიკური, ეკონომიკური და კულტურული ჰომოგენიზაციისაკენ. მისი მთავარი კონტენტიც ამაში მდგომარეობს: მაქსიმალურად შევიწროვებულ იქნას მანძილები და სახელმწიფოთა საზღვრები. ტერმინი „გლობალიზაცია“ ცალკეული ბაზრების შერწყმის მოვლენის აღსაწერად პირველად გამოიყენა ამერიკელმა მეცნიერმა თეოდორე ლევიტმა 1983 წელს თავის სტატიაში - ბაზრების გლობალიზაცია. თუმცა ეს არ ნიშნავს, რომ გლობალიზაციის პროცესები მანამდე არ მიმდინარეობდა, ეს პროცესები ათასწლეულების განმავლობაში მიმდინარეობს და ჯერ კიდევ ბერძნული კოლონიზაციის დროს დაიწყო. გლობალიზაციის ისტორიულ თვალსაჩინოებად აბრეშუმის გზის ვაჭრობა შეგვიძლია მოვიტანოთ. მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ საერთაშორისო თანამშრომლობისა და თავისუფალი ვაჭრობის ხელშეწყობის მიზნით შეერთებული შტატების ხელმძღვანელობით შეიქმნა გლობალური ეკონომიკური სისტემა საერთაშორისო წესებით. დამკვიდრდა მრავალეროვნული ინსტიტუტები, როგორცაა გაერო (გაერო), საერთაშორისო სავალუტო ფონდი, მსოფლიო ბანკი და მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია. 1980-იან წლებში გლობალიზაციის პროცესის დაჩქარება უკავშირდება ტექნოლოგიურ ინოვაციებს, რომლის ერთ-ერთ მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ პერსონალური კომპიუტერის დაწინაურება და შემდგომში თანამედროვე ინტერნეტის ევოლუცია, რომელიც დაეხმარა საერთაშორისო კომუნიკაციის, კომერციისა და გლობალიზაციის განვითარებას. საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის ეპოქიდან მოყოლებული ტერმინი გლობალიზაცია უკვე აქტიურად გამოიყენება სოციალურ, პოლიტიკურ თუ ეკონომიკურ დისკურსში. აღნიშნულმა პროცესმა კაპიტალიზმის განვითარებას შეუწყო ხელი. პოლიტიკურ და ეკონომიკურ დისკურსში გლობალიზაცია სახელმწიფოს სუვერენიტეტის შესუსტებასთან ასოცირდება: სახელმწიფო აღარ არის საკუთარი ძალაუფლების ფარგლებში გადანყვეტილების ერთადერთი მიმღები. ის სრულად ვეღარ აკონტროლებს თავის ეკონომიკას, რადგან ტრანსნაციონალური კომპანიების სიმრავლემ, რომლებიც მსოფლიოს მასშტაბით მოქმედებენ, თავისი როლი შეასრულა და იმოქმედა სახელმწიფო ეკონომიკურ მართვაზე. გააქტიურდნენ საერთაშორისო ფინანსური ინსტიტუტები განვითარებადი და გარდამავალი ეკონომიკის მქონე ქვეყნების ეკონომიკური პოლიტიკის შემუშავებაში, ცდილობენ მიაღწიონ ამ ქვეყნების ეკონომიკის მაქსიმალურ დერეგულაციასა და ლიბერალიზაციას.

გლობალიზაციის 4 სახე არსებობს ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალური, კულტურული. გლობალიზაციაზე საუბრისას არ შეიძლება არ აღვნიშნოთ, ბაზრებს შორის კავშირები, რაც უმთავრესი ინსტრუმენტია ჯანსაღი პროცესების წარმართვისას. მარტო ეკონომიკური კავშირებით არ გამოიხატება ბაზრებს შორის კავშირები, აქ ერთვება უკვე სხვა ინტერესები და სტრატეგიული ხედვები. გლობალიზაციის პროცესი დინამიურია და ბევრი დადებითი მხარეს გააჩნია - ინტეგრაციის გზით გლობალიზაცია ხელს უწყობს სხვადასხვა ერებსა და სახელმწიფოებს შორის პოლიტიკური, ეკონომიკური, კულტურული და სხვა კავშირების გაღრმავებასა და განმტკიცებას.

## ძირითადი ნაწილი

### რატომ არის გლობალიზაცია მნიშვნელოვანი:

გლობალიზაცია ცვლის ქვეყნებს შორის ეკონომიკური აქტივობის ხასიათს, აფართოებს ვაჭრობას, ხსნის გლობალური მიწოდების ქსელებს და უზრუნველყოფს წვდომას ბუნებრივ რესურსებსა და შრომის ბაზრებზე. ხელს უწყობს კულტურულ გაცვლას, ხსნის გეოგრაფიული შეზღუდვებს, პოლიტიკური საზღვრების დაწესებულ ბარიერებს. გლობალიზაცია საშუალებას აძლევს ერთ ქვეყანაში ბიზნესს წვდომა ჰქონდეს სხვა ქვეყნის რესურსებზე. ღია წვდომა ცვლის პროდუქტების განვითარების გზას, მიწოდების ჯაჭვების მართვას და ორგანიზაციების კომუნიკაციას. ბიზნესი პოულობს იაფ ნედლეულს და ნაწილებს, ნაკლებად ძვირ ან უფრო კვალიფიციურ მუშახელს და პროდუქტის განვითარების უფრო ეფექტურ გზებს. გლობალიზაციის პირობებში



გაზრდილი ვაჭრობა ხელს უწყობს საერთაშორისო კონკურენციას. ეს, თავის მხრივ, ავითარებს ინოვაციებს და ახდენს იდეებისა და ცოდნის გაცვლას. გარდა ამისა, სხვა ქვეყნებიდან ჩამოსულ ადამიანებს ბიზნესისა და დასაქმების მხრივ მოაქვთ თავიანთი კულტურები, რომლებიც გავლენას ახდენენ მასპინძელი ქვეყნის კულტურაზე. გლობალიზაციის პროცესში ადამიანები ადვილად იცვლიან საცხოვრებელს და ადვილად ადაპტირდებიან ერთი ქვეყნიდან მეორეში. ამ მიმართულებით განსაკუთრებით აღსანიშნავია სასწავლო გაცვლითი პროგრამები.

### **გლობალიზაციის ნეგატიური მხარე (NEGATIVE CONSEQUENCES OF GLOBALIZATION)**

რა ნეგატიური მხარე გააჩნია გლობალიზაციას? - ეროვნული და სახელმწიფოებრივი თვითმყოფადობის შესუსტება და გაერთიანება. ქვეყნებს შორის არათანაბარი განაწილება; სახელმწიფო როლის შემცირება სოციალურ სფეროში; სოციალური დაძაბულობის ზრდა; დასავლური ღირებულებების გავლენების ზრდა; ეროვნული ტრადიციების უგულვებელყოფა; მტკიცებულებების შედეგად შეიძლება ჩაითვალოს რომელიმე ერთი მსხვილი განვითარებული ქვეყნის ეკონომიკური და ფინანსური კრიზისის სწრაფად გავრცელება მსოფლიოს სხვა ქვეყნებზე. სავაჭრო შეზღუდვებისა და ბარიერების შემცირება ხელს უწყობს და უმარტივებს უცხოურ კომპანიებს შემოიტანონ თავიანთი, ანუ უცხოური პროდუქცია. ეს იწვევს ეროვნული ბაზრების გავსებას უცხოური საქონლით და შედეგად ხდება ეროვნული ბაზრის, საწარმოების და სამეურნეო საქმიანობის შესუსტება. გამომდინარე იქიდან, რომ ადგილობრივი ქართული საწარმოები ჯერ კიდევ ვერ არიან აღჭურვილნი თანამედროვე ტექნიკითა და ახალი ტექნოლოგიებით, დაბალია შრომის ნაყოფიერება, პროდუქციის ხარისხიც და მაღალია თვითღირებულება. ეს ყველაფერი ართულებს უცხოურ პროდუქციასთან კონკურენციას. გლობალიზაციის მანკიერი მხარეა ასევე ჩრდილოვანი ეკონომიკის, მაფიოზური და ტერორისტული ორგანიზაციების გაჩენა და მათი გავლენები. გლობალიზაცია ახდენს ბაზრების დესტაბილიზაციას. შრომის ბაზრები განსაკუთრებით ზარალდება, როდესაც ადამიანები გადადიან საზღვრებს გარეთ მაღალანაზღაურებადი სამუშაოების მოსაძებნად. ინტელექტუალური ადამიანური კაპიტალის გადინება საზღვარგარეთ უარყოფითად აისახება ქვეყნებზე. გაზრდილი მობილობა ხშირად განვითარებული ქვეყნებისათვის მიგრანტებისა და თავშესაფრის მაძიებელთა პრობლემად გარდაიქმნება. ამ უკანასკნელთა უმეტესობა ადგილობრივ მოსახლეობასთან შედარებით არათანაბარ სოციალურ-ეკონომიკურ პირობებში ცხოვრობს. გლობალიზაცია აზიანებს გარემოს. ტრანსპორტის გაზრდილი რაოდენობა მოქმედებს ეკოლოგიაზე, გლობალური დათბობის საშიროების წინაშე პლანეტა. ხარჯების შესამცირებლად კომპანიები გადადიან სხვა ქვეყნებში და ქვეყანაში ჩნდება უმუშევრობის პრობლემა. და ბოლოს, გაზრდილი მოგზაურობას აქვს პოტენციური გაზარდოს პანდემიის რისკი. ამის საუკეთესო მაგალითია covid 19 პანდემია.

### **გლობალიზაციის მომავალი (FUTURE OF GLOBALIZATION)**

ტექნოლოგიური მიღწევები, განსაკუთრებით ბლოკჩეინი, მობილური კომუნიკაცია და საბანკო საქმე, ხელს უწყობს ეკონომიკურ გლობალიზაციას. მიუხედავად ამისა, პროტექციონიზმისა და ანტიგლობალიზაციის განწყობის ზრდამ ქვეყანაში შეიძლება შეანელოს ან თუნდაც შეცვალოს გლობალიზაციის სწრაფი ტემპი. ნაციონალიზმი და კონსერვატიული ეკონომიკური პოლიტიკისკენ მიმართული მზარდი ტენდენციები აღვივებს ანტიგლობალიზაციის მცდელობებს. გლობალური ვაჭრობა ისეთი მზარდი საფრთხეების წინაშე აყენებს ქვეყნებს როგორცაა: კლიმატის ცვლილება; ინფრასტრუქტურის მოშლა; კიბერშეტევები; ადამიანის უფლებების უგულვებელყოფა. მაგრამ მაინც, გლობალიზაცია გრძელვადიანი ტენდენციაა, ღია საზღვრებს და თავისუფალ ვაჭრობას აქვს უპირატესობები. გლობალიზაციის პროცესში კულტურები მსოფლიოს სხვადასხვა ნერტილში უფრო და უფრო ემსგავსებიან ერთმანეთს. მეცნიერები იზიარებენ კულტურული იმპერიალიზმის იდეას, რაც ერთი ან რამდენიმე დომინანტი კულტურის მიერ ადგილობრივი კულტურებზე თავიანთი გავლენების გაძლიერებას გულისხმობს. გლობალიზაციის პრო-

ცესი განსაკუთრებით დაბალგანვითრებული ქვეყნებისათვის მომგებიანია. ქვეყნებს უჩნდებათ შესაძლებლობა მოიზიდონ დონორი ორგანიზაციები, გაუხსნან გზა ახალ საინვესტიციო პროექტებს, სხვადასხვა საერთაშორისო ფინანსურ ინსტიტუტებს. გლობალიზაცია არა შემზღვეველი, არამედ პირიქით, შესაძლებლობების მიმცემია სახელმწიფოსათვის.

### **გლობალიზაციის ინტეგრირება სოციალური პოლიტიკაში**

გლობალიზაციასა და სოციალურ პოლიტიკას შორის კავშირის ანალიზისას, ყურადღება მახვილდება კიდევ ერთ მიმართულებაზე, რომელიც ცდილობს კეთილდღეობის სახელმწიფოში მომხდარი ცვლილებები დაუკავშიროს ქვეყნების შიგნით მიმდინარე მოვლენებს და არა გლობალიზაციას. გლობალიზაციის გავლენის შესახებ დისკუსიაში გამოიყენება ტერმინი კონვერგენცია. კონვერგენციამ შეიძლება გამოავლინოს დადებითი ან ადამიანი ტენდენცია; ეს შეიძლება იყოს გლობალური კონვერგენცია ან შეიძლება იყოს კონვერგენცია რეგიონულ დონეზე. ამასთან, კონვერგენცია შეიძლება ნიშნავდეს, რომ ყველა პოლიტიკა შეიცვლება ახალ კონფიგურაციაში, მაგრამ ასევე შეიძლება ნიშნავდეს, რომ ისინი უფრო ჰგვანან, რადგან უფრო დაემსგავსნენ ქვეყანაში უკვე არსებულ პოლიტიკას.

### **გლობალიზაციის ელემენტები (ELEMENTS OF GLOBALIZATION)**

საერთაშორისო კაპიტალის ნაკადები; ბიზნეს საქმიანობის გლობალური ინტეგრაცია; ინფორმაციის გაცვლა მედიისა და კომუნიკაციების საშუალებით; კონსუმერიზმისა და ინდივიდუალიზმის გავრცელება მთელ მსოფლიოში; ადამიანების საერთაშორისო მობილურობა და იდეების გავრცელება; ადამიანის საქმიანობის გავლენა გლობალურ ეკოლოგიურ სისტემასა და გარემოზე; საზოგადოების მხრიდან გლობალური მოვლენებისა და რისკების გაცნობერება; სახელმწიფო და არასამთავრობო ორგანიზაციების გაჩენა; პოლიტიკური მოქმედებები საზღვრებს მიღმა;

### **შემცირების თეზისი - THE RETRENCHMENT THESIS**

ჰიპოთეზა, რომ გლობალიზაცია განაპირობებს კეთილდღეობის შემცირებას, ეყრდნობა ნეოლიბერალურ იდეას, რომ სახელმწიფოები უნდა გახდნენ უფრო მოქნილები, რათა იყვნენ უფრო კონკურენტუნარიანები გლობალურ ბაზარზე; თუმცა, მეტი მოქნილობის ძიება ხშირ შემთხვევაში იწვევს სოციალური დანახარჯების შემცირებას და კეთილდღეობის შემცირებას. ფართო კეთილდღეობის სახელმწიფო ვერ შეიქმნება მთავრობის ზომის გაზრდის გარეშე. კეთილდღეობის პროგრამები მოითხოვს მოსახიდი შემოსავლის ოდენობის გაზრდას, რაც, თავის მხრივ, უფრო მაღალ გადასახადებს გულისხმობს. მეორე მხრივ, კაპიტალი შეეცდება აირიდოს გადასახადები, რაც ნიშნავს რომ ის გადაადგილდება იქ, სადაც გადასახადები უფრო დაბალია.

### **გაფართოების თეზისი - THE EXPANSION THESIS**

გლობალიზაცია ზრდის ასევე მოსახლეობის კეთილდღეობის უზრუნველყოფის საჭიროებას, რაც სახელმწიფოს ევალება. გლობალური ბაზრის კონტექსტში ხალხი უფრო დაუცველი ხდება ამიტომ იზრდება სახელმწიფოს როლი და გვევლინება როგორც ბუფერი მსოფლიო ეკონომიკის უარყოფითი გავლენების შესამცირებლად. მეორე მხრივ, ნამყვან ქვეყნებში დადგენილი სტანდარტები ინტეგრირებულ საერთაშორისო სისტემაში უნდა გახდეს სახელმძღვანელო მოდელები. ზენაციონალური ორგანიზაციები შესაძლებელს ხდიან განვითარებული ქვეყნებიდან ინოვაციური მოდელები სხვა ქვეყნებში გადაიტანონ, რასაც თან სდევს კულტურების დისპერსია. მოდერნიზაციის თეორიები აჩვენებს, რომ მონინავე კაპიტალისტური ქვეყნების იდეები და ინსტიტუტები თანდათანობით ხდება გლობალური კულტურის ნაწილი, რაც, თავის მხრივ, ნაწილობრივ აყალიბებს ადგილობრივ ინსტიტუტს.

### **მრუდი ურთიერთობის თეზისი - THE CURVILINEAR RELATIONSHIP THESIS**

ეკონომიკურად გლობალიზაცია ინვესს დაბალგანვითარებული სახელმწიფოს გაფართოებას და განვითარებულ კეთილდღეობის ინსტიტუტებში კი მან შეიძლება გამოიწვიოს წინააღმდეგობები. მაღალი მხარჯავი სახელმწიფოები შეამცირებენ კეთილდღეობისათვის დანახარჯებს, ხოლო დაბალი მხარჯველი სახელმწიფოები კი მეტად განავითარებენ თავიანთ სოციალურ პოლიტიკას და კეთილდღეობის სისტემებს.

### **კეთილდღეობის სახელმწიფოს ტიპის თეზისი - THE WELFARE STATE TYPE THESIS**

გლობალიზაციის ეფექტი სოციალურ პოლიტიკაზე დამოკიდებული იქნება კეთილდღეობის სახელმწიფოს ტიპზე. მკვლევარების აზრით, გლობალიზაცია ნაკლებად ემუქრება კორპორატიულ სახელმწიფოებს, მაგრამ ის გავლენას ახდენს არაკორდინირებულ ლიბერალურ სახელმწიფოზე. კორპორატიულობის მაღალი დონის მქონე ქვეყნები უფრო სწრაფად და ეფექტურად ერგებიან გარე პირობების ცვლილებებს. არაკორპორატიულ სახელმწიფოებში საერთაშორისო კონკურენცია რჩება არასრულყოფილი და ეკონომიკური ინტერნაციონალიზაციის შედეგები განსხვავებული. გლობალიზაციას პირობებში იზრდება რეგიონული და გლობალური ორგანიზაციების ზეგავლენა ეროვნულ დონეზე, რაც მოქმედებს სოციალური პოლიტიკის ფორმირებასა და კეთილდღეობის სახელმწიფოს ტრანსფორმაციაზე.

### **დაპირისპირების თეზისი - THE CONTRADICTION THESIS**

გლობალიზაციის სხვადასხვა ასპექტს განსხვავებული გავლენა აქვს სოციალურ პოლიტიკაზე. აღნიშნულ არგუმენტებს თუ შევაჯამებთ, იკვეთება სოციალურ პოლიტიკაზე გლობალიზაციის ზეგავლენის სამი სცენარი: 1. კეთილდღეობის სახელმწიფო ნადგურდება გლობალიზაციის გამო; 2. კეთილდღეობის სახელმწიფო განიცდის ზენოლას, მაგრამ ახერხებს მოერგოს ამ ცვლილებებს 3. ქვეყნის შიგნით მიმდინარე პროცესებთან შედარებით, გლობალიზაციას კეთილდღეობის სახელმწიფოს ტრანსფორმაციაში მხოლოდ მეორეხარისხოვანი როლი აქვს. საერთაშორისო ორგანიზაციების ზენოლის და ლობირების ძალა განსხვავებულია. ზოგი ცდილობს ქვეყანას პოლიტიკის კურსი შეაცვლევინოს ამა თუ იმ იდეის სარგებლიანობაში დარწმუნებით, ზოგი პირობებს უწესებს ქვეყნებს სესხის გაცემაზე, ხოლო სხვები აწესებენ ჯარიმებს და ახდენენ კომპენსაციას, თუკი ქვეყანა დაარღვევს შეთანხმების პირობებს. გარდა საერთაშორისო ორგანიზაციებისა, გლობალური სოციალური პოლიტიკის ფორმირებაში აქტიურად არიან ჩართული სხვა სოციალური აქტორები: პროფესიული კავშირები, დამსაქმებლები, მომხმარებელთა და სხვა სოციალური ჯგუფების საერთაშორისო გაერთიანებები.

### **დასკვნა**

როგორც უკვე აღვნიშნეთ გლობალიზაცია შეუქცევადი პროცესია და სამყაროს განვითარებასთან ერთად მას ვერ უკუვაგდებთ, თუმცა ცალსახად იმის თქმა თუ რამდენად კარგია თუ ცუდი გლობალიზაცია არ იქნება რაციონალური. ამ პროცესის შეფასება შეიძლება იქედან გამომდინარე, თუ რა სტრატეგიას ირჩევს ქვეყანა. გლობალიზაციის პირობებში ჩვენი ამოცანაა ვიყოთ უნივერსალურები და კონკურენტულები, არ ვუგულვებლევყოთ ის კულტურული ეროვნულობა, რაც გავაჩნია, არამედ მივიღოთ მაქსიმალურად მხოლოდ დადებითი მხარეები, რაც გლობალიზაციას მოაქვს. ასეთი მიმართულება, რასაკვირველია, ძლიერი სახელმწიფოს შენების წინაპირობაა.

## REFERENCES

1. [https://www.economy.ge/uploads/files/2017/reitingebi/2022/ratings\\_2022\\_geo\\_6\\_06\\_22.pdf](https://www.economy.ge/uploads/files/2017/reitingebi/2022/ratings_2022_geo_6_06_22.pdf)  
<https://www.techtarget.com/searchcio/definition/globalization>
2. Abralava A. National Economy and Globalization, Tbilisi 2005;  
<http://geoeconomics.ge/>
3. <https://www.files.ethz.ch/isn/102835/18.pdf>
4. <file:///C:/Users/20040921/Downloads/Revista-Romaneasca-1-4-1.pdf>
5. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244017692381>
6. <https://www.files.ethz.ch/isn/102835/18.pdf>
7. Ramaz Artmeladze. Economic globalization.  
Globalization and Social Policy Nicola Yeates 2007

## BRIEF SUMMARY OF GLOBALIZATION AND ITS IMPACT ON SOCIAL POLICY.

**Nino Gvetadze,**  
PhD student of GTU  
[ngvetadze@moh.gov.ge](mailto:ngvetadze@moh.gov.ge)

### RESUME

Since the 1990s, the word globalization has established itself in the colloquial dictionary and has gradually become dominant in political, economic and academic discourses. Globalization has taken the world to a new level and in the modern era it has acquired an increasingly large-scale character. The transition from industrial societies to post-industrial tracks gave a push for world development and accelerated the process of globalization and gave a new orientation to the world economy.

The presented work describes a number of issues related to the positive and negative meaning of globalization and its effects on economic and social policy. There are reviewed the importance of international organizations in the development of social policy and, in general, actual issues and approaches of global social policy. Globalization has been blamed for such processes as unequal distribution of income among countries, reducing the role of the state in regulating the economy, pressure on states to pursue to adopt market-friendly policies that prompt trade investment, as a result, social tension is increasing, the role of the state in the social sphere is weakening, the influence of Western values is strengthening, and national traditions are being neglected. The economic and financial crisis of one powerful country has a negative impact on other countries of the world. Despite the negative aspects, the benefit of globalization to the social welfare of mankind is great. Globalization is considered to be the basis of many successes for states, reducing poverty, increasing economic prosperity, developing better services and increasing awareness of human rights. Even those who are skeptical of the benefits brought by globalization must be convinced that there is no alternative, so avoiding it means isolating the country. In fact, the world is gaining new standards.

**Keywords:** relevance of globalization, advantages and disadvantages of globalization, future of globalization, convergence, decommodification, stratification, elements of globalization, types of welfare state.



## ხელოვნური ინტელექტის როლი მომავლის ბიზნეს-განათლების სფეროში

ქეთევან შენგელია  
სტუ ასოცირებული პროფესორი  
Shengeliaqetevan11@gtu.ge

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-22

### რეზიუმე

ნაშრომი მიზნად ისახავს წარმოაჩინოს ხელოვნური ინტელექტის ტექნოლოგიური მიღწევები, ასევე მისი მნიშვნელობა ბიზნესის და მართვის სფეროში, კვლევა ეხება აგრეთვე მომავლის ბიზნეს განათლების საჭიროებებს.

განხილული გვაქვს ეკონომიკური თანამშრომლობის და განვითარების ორგანიზაციის OECD-ს, ევროპის საბჭოს, ევროკომისიის მაღალი რანგის ექსპერტთა ჯგუფის განმარტებები ხელოვნური ინტელექტის შესახებ და ასევე ავტორისეული ხედვა. ჩვენ განვსაზღვრავთ ხელოვნურ ინტელექტს, როგორც გამოსაყენებელ სისტემებს გარე მონაცემების შესასწავლად და კონკრეტული მიზნის მისაღწევად. ამ სისტემებს შეუძლიათ ისწავლონ როგორ შეასრულონ დავალებები დამოუკიდებლად, მიაღწიონ თითქმის ზეადამიანურ შესრულებას საქმიანობის ფართო სპექტრში. უბრალოდ საჭიროა თაღლითობის გამოვლენის სფეროების გამოკვლევა, რისკების და გამონწვევების გათვალისწინება.

ხელოვნურ ინტელექტს აქვს უდიდესი პოტენციალი, გარდაქმნას ეკონომიკა, განავითაროს ახალი ინდუსტრიები და ბიზნეს მოდელები, გაზარდოს პროდუქტიულობა, ცხოვრების დონე. მისი მეშვეობით შესაძლებელია რუტინული სამუშაოების ავტომატიზირება, რაც გამოათავისუფლებს დროს კრეატიულ ამოცანებზე ფოკუსირებისთვის.

შესაბამისად, ბიზნეს განათლებამ უნდა გაზარდოს თავისი როლი სტუდენტების მომზადებაში, რათა გაუმკლავდნენ ამ მზარდი მნიშვნელობის პრობლემას. ამ მიზნით, საჭიროა ბიზნეს პროგრამების ფოკუსირება სტუდენტის ცოდნის განვითარებაზე იმ ინსტრუმენტებისა და ტექნიკის შესახებ, რომლებიც გამოიყენება თანამედროვე ბიზნეს გარემოში. საბოლოო მიზანი არის განვითარდეს ლიდერის უნარი გამოიყენოს ეს ინსტრუმენტები და ტექნიკა ბიზნესის პრობლემებისა და შესაძლებლობების კრიტიკულად გასაანალიზებლად, რომ მიიღოს დამაჯერებელი რეკომენდაციები და გადაწყვეტილებები ორგანიზაციის შედეგების გასაუმჯობესებლად.

**საკვანძო სიტყვები:** ხელოვნური ინტელექტი, ბიზნეს განათლება, ჰიპერკონკურენტული გარემო.

### შესავალი

თანამედროვე პოლიტიკოსები და მკვლევარები სულ უფრო ხშირად საუბრობენ ხელოვნური ინტელექტზე (AI) და მასთან დაკავშირებულ კაცობრიობის მომავალზე. ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში, მეცნიერები თუ საჯარო პოლიტიკის წარმომადგენლები სულ უფრო მეტად ინტერესდებიან ხელოვნური ინტელექტის ტექნოლოგიით. ჩვენ შევისწავლეთ უცხოელი მეცნიერების კვლევები ხელოვნურ ინტელექტთან დაკავშირებით. განსაკუთრებით აღსანიშნავია თანამედროვე ბრიტანელი და ამერიკელი მეცნიერების : Alshare, K., & Sewailem, M. F., Brown, B., Chui, M., & Manyika, Bughin, J., Seong, J., Bunch, K. J. Cappelli, P., Cardenas-Navia, I., & Fitzgerald, Chamorro-Premuzic, T., & Frankiewicz, B., Clayton, P. R., & Clopton, J., Fleming, M., და სხვათა კვლევები.

ნაშრომი მიზნად ისახავს წარმოაჩინოს ხელოვნური ინტელექტის ტექნოლოგიური მიღწევები, ასევე მისი მნიშვნელობა ბიზნესის და მართვის სფეროში, კვლევა ეხება აგრეთვე მომავლის ბიზნეს განათლების საჭიროებებს.



მრავალფეროვანია განმარტებები ხელოვნური ინტელექტის შესახებ. ეკონომიკური თანამშრომლობის და განვითარების ორგანიზაციის **OECD-ს განმარტებით**, ხელოვნური ინტელექტი (AI) არის „მანქანურ ტექნოლოგიებზე დაფუძნებული სისტემა, რომელსაც შეუძლია ადამიანის მიერ განსაზღვრული მიზნების გათვალისწინებით, შეიმუშაოს პროგნოზები და რეკომენდაციები, ან მიიღოს გადაწყვეტილებები, რომლებიც გავლენას ახდენს რეალურ ან ვირტუალურ გარემოზე.

**ვეროპის საბჭოს განმარტებით**, ხელოვნური ინტელექტი (AI) არის მეცნიერებების, თეორიების, ტექნოლოგიების ერთობლიობა, რომლის მიზანია ადამიანის კოგნიტური უნარების რეპროდუცირება მანქანის მიერ. არსებული განვითარების დონის გათვალისწინებით, ხელოვნური ინტელექტი ნიშნავს ადამიანის მიერ გასაკეთებელი რთული ინტელექტუალური დავალებების მანქანისთვის დელეგირებას.

**ვეროკომისიის მაღალი რანგის ექსპერტთა ჯგუფის განმარტებით** ხელოვნური ინტელექტი ახასიათებს ისეთ სისტემებს, რომლებიც გარემოს ანალიზით, ავლენს ინტელექტუალურ ქცევას და დამოკიდებულების გარკვეული დონით ახორციელებს ქმედებებს, კონკრეტული მიზნების მისაღწევად.“ (ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტი, [www.idfi.ge](http://www.idfi.ge))

ჩვენ განვსაზღვრავთ ხელოვნურ ინტელექტს, როგორც გამოსაყენებელ სისტემებს გარემონაცემების შესასწავლად და კონკრეტული მიზნის მისაღწევად. ამ სისტემებს შეუძლიათ ისწავლონ როგორ შეასრულონ დავალებები დამოუკიდებლად, მიაღწიონ თითქმის ზეადამიანურ შესრულებას საქმიანობის ფართო სპექტრში. უბრალოდ საჭიროა თაღლითობის გამოვლენის სფეროების გამოკვლევა, რისკების და გმონვევების გათვალისწინება.

„ხელოვნური ინტელექტის განვითარებას ლიმიტი არ გააჩნია“, ნერს ილონ მასკი. კაცობრიობამ უკვე შექმნა აქამდე დაუფერებელი ტექნოლოგიები: მიაღწია ადამიანის ხელოვნურ განაყოფიერებას; წამიერ დაკავშირებას არა მარტო დედამიწის სხვადასხვა ადგილთან, არამედ თვით კოსმოსთან; შეუდგა უჯრედებიდან არა მარტო დაავადებების გამომწვევების, არამედ სიბერის გენომის ამოღებას, რაც მუდმივ ახალგაზრდობას გვპირდება და ა.შ. ამ მოვლენებმა თითქოს ბუნების კანონზომიერებაც შეცვალა, მაგრამ არ შეცვლილა ერთი რამ: ბუნებრივი წინააღმდეგობის არსებობის პროცესები.

დღეისათვის, საქართველოს კანონმდებლობა არ განსაზღვრავს ხელოვნური ინტელექტის ცნებას. ასევე, არ არსებობს გამყოფი ზღვარი ხელოვნურ ინტელექტსა და სხვა ტიპის ალგორითმებს შორის. არ არსებობს ხელოვნური ინტელექტის შემცველი პროგრამული სერვისების გამოყენების მარეგულირებელი სპეციალური კანონმდებლობა, თუმცა ქვეყნის კონსტიტუცია ადგენს მნიშვნელოვან ნორმატიულ მოთხოვნებს, რომლებიც გავლენას ახდენს ხელოვნური ინტელექტის გამოყენებაზე.

ხელოვნურ ინტელექტს აქვს უდიდესი პოტენციალი, გარდაქმნას ეკონომიკა, განავითაროს ახალი ინდუსტრიები და ბიზნეს მოდელები, გაზარდოს პროდუქტიულობა, ცხოვრების დონე. მისი მეშვეობით შესაძლებელია რუტინული ამოცანების ავტომატიზირება, რაც გამოათავისუფლებს დროს კრეატიულ ამოცანებზე ფოკუსირებისთვის. AI-ს სწრაფი განვითარება ცხადყოფს, რომ კაცობრიობის მომავალი სწორედ მასზე იქნება დამოკიდებული.

AI-ს აქვს პოტენციალი შექმნას ინოვაციები. დიდი მოცულობის მონაცემების გაანალიზებით, მას-ს შეუძლია აღმოაჩინოს, რაც ადამიანებმა ვერ შეამჩნიეს, ჩამოაყალიბოს ახალი იდეები. მაგალითად, ფარმაცევტულ სფეროში ხელოვნურ ინტელექტს შეუძლია წამლების ახალი სახეობების იდენტიფიცირება, მეტეოროლოგიის სფეროში ამინდის პროგნოზის სიზუსტე, ხელი შეუწყოს ხელოვნების დონის წინსვლას და მრავალი სხვა. გამოსახულების ამოცნობის ხელსაწყოები აჯობებენ ექიმებს კანის კიბოს ფორმების გამოვლენაში. იურიდიულ პროფესიაში, ელექტრონულმა ტექნოლოგიებმა, რომლებსაც შეუძლიათ მილიონობით დოკუმენტის სკანირება და ინტერპრეტაცია, შეამცირებს საქმის წარმოებაში ადვოკატთა რაოდენობას.

ცხადია, მომავალში გაიზრდება საერთაშორისო კონკურენცია. ქვეყნებს, რომლებსაც ხელე-

ნიფებათ განავითარონ ხელოვნური ინტელექტის ტექნოლოგია, ექნებათ კონკურენტული უპირატესობა მრავალ სფეროში. აშშ და ჩინეთი ამჟამად ორი ლიდერია ხელოვნური ინტელექტის სრულყოფაში. ამერიკის შეერთებულ შტატებს უპირატესობა აქვს კვლევისა და განვითარების თვალსაზრისით, ხოლო ჩინეთი ათვისების მხრივ ლიდერობს. ასევე დიდი ბრიტანეთი და კანადა დიდ ინვესტიციებს ახორციელებენ AI-ში და, შესაძლოა მომავალში უფრო კონკურენტუნარიანები გახდებიან.

მაკინსის გლობალური ინსტიტუტი (McKinsey Global Institute) აცხადებს, რომ 2030 წლისთვის ფირმების დაახლოებით 70% გადავა ხელოვნური ინტელექტის ტექნოლოგიის გამოყენებაზე. კვლევის მიხედვით, ხელოვნურმა ინტელექტმა შეიძლება დამატებით მოიტანოს 13 ტრილიონი აშშ \$-ის ოდენობის ღირებულება 2030 წლისთვის, რაც გაზრდის გლობალურ პროდუქტს ყოველწლიურად დაახლოებით 1,2%-ით. ეს ძირითადად მომდინარეობს ადამიანის შრომის ავტომატიზაციით ჩანაცვლებით და პროდუქტებისა და სერვისების ინოვაციურობით. McKinsey Global Institute -ის პროგნოზები ცხადყოფს, რომ ხელოვნური ინტელექტი, გამოიწვევს გარკვეულ შოკს შრომის ბაზრებზე და გაზრდის მის სამართავად საჭირო ხარჯებს; მოხდება სტრუქტურული ცვლილებები შრომის ბაზრებზე. რობოტებით ჩანაცვლდება სამუშაო ძალა, რომელიც ასრულებს რუტინულ, განმეორებით დავალებებს. თუმცა გრძელვადიან პერსპექტივაშიც რობოტები სრულად ვერ ჩანაცვლებენ დასაქმებულებს, რადგანაც მაღალი ინტელექტის მქონე ადამიანები საჭირო არიან ხელოვნური ინტელექტის რეგულირებისთვის, მართვისა და კონტროლისთვის, მოხდება სამსახურების სტრუქტურული ცვლილებები, რამაც შეიძლება გააძლიეროს შემოსავლებში არსებული უთანასწორობა და გააძლიეროს სოციალური დაძაბულობა.

სამუშაო ადგილების შემცირების პარალელურად, AI-ს აქვს პოტენციური შექმნას ახალი სამუშაო ადგილები (133 მილიონამდე) ისეთ სფეროებში, როგორცაა ხელოვნური ინტელექტის განვითარება, კიბერუსაფრთხოება და მონაცემთა ანალიზი. თუმცა ზოგიერთი ინდუსტრია და რეგიონი შეიძლება უფრო მეტად დაზარალდეს, რაც გამოიწვევს გეოგრაფიულ და სექტორულ უთანასწორობას.

საქართველოში ხელოვნური ინტელექტის სისტემები წარმატებით იწერება კერძო სექტორში. მაგალითად, ვერიფიკაციის სისტემები, დოკუმენტების ავტომატური იდენტიფიკაციის სისტემები, კომუნიკაციის პროგრამები და მრავალი სხვა საშუალებები.

პროგნოზი კითხვა თანამედროვე ბიზნეს განათლებასთან დაკავშირებით: არის თუ არა ბიზნეს სკოლები აქტუალური? უფრო კონკრეტულად, სასწავლო გეგმა ამზადებს კურსდამთავრებულებს იმ უნარ-ჩვევებით, რომლებიც საჭიროა წარმატებული კონტრიბუტორებისთვის?

ბიზნეს სკოლები, როგორც ჩანს, აქტუალური რჩება. სტუდენტი ირიცხება პროგრამაში, ირჩევს კონცენტრაციის სფეროს ან სფეროებს, მოსწონთ, სწავლობენ აკადემიური ექსპერტებისგან და იწყებენ მუშაობას და აქვთ მომავლისთვის მზადყოფნა. დასაქმება არის მთავარი მოტივატორი, თუ რატომ ირჩევენ სწავლას.

თუმცა, არსებობს გარკვეული შეუსაბამობა სასურველ სამუშაოებს, საჭირო უნარებს და ფაქტობრივ სამუშაო ადგილებს შორის. ეს შეუსაბამობა მომავალში უფრო გააზრებული იქნება. შესაბამისად, ბიზნეს სკოლებმა უნდა განსაზღვრონ თავიანთი როლი სტუდენტების მომზადებაში, რათა გაუმკლავდნენ ამ მზარდი მნიშვნელობის პრობლემას.

შეიძლება ითქვას, რომ ბიზნესი ერთ-ერთი პირველია ინტერდისციპლინურ პროფესიებს შორის. ბიზნეს სკოლები ტრადიციულად ორიენტირებულია მომავლის ლიდერებზე, მენეჯერებზე, მენარმეებზე. ბიზნეს სკოლები ასწავლიან სტუდენტებს, რომ მხოლოდ ის ბიზნესი გადარჩება, რომელიც ნერგავს ინოვაციებს, ფებს უწყობს სწრაფად განვითარებად ბიზნეს საჭიროებებს.

გლობალური ბიზნეს საზოგადოების მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად, ბიზნეს განათლებას სჭირდება მუდმივად შეაფასოს ძლიერი მხარეები და მათი შესაბამისი პროგრამების სუსტი მხარეები. საჭირო ხდება დისციპლინებისადმი უფრო კომპლექსური მიდგომის გამოყენება.<sup>[7]</sup>

კითხვა, რომელიც უნდა დაისვას არის ის, თუ რა როლი უნდა იკისროს ბიზნეს განათლებამ

უნივერსიტეტებში. რა მნიშვნელობა აქვს განათლებას, რომელიც ორიენტირებულია სტუდენტების მომზადებაზე, რომ გახდნენ მენეჯერები თუ ინოვაციორები? ვცდილობთ გავარკვიოთ რა გავლენა აქვს ხელოვნურ ინტელექტს ბიზნესის და მენეჯმენტის განათლებაში. რა როლი აქვს ბიზნეს განათლებას სტუდენტების მომზადებაში ამ ახალი სამუშაოების დასაკავებლად და განვითარებისთვის? ხელოვნური ინტელექტისა და მასთან დაკავშირებული ტექნოლოგიებიდან ბევრი გამოიწვევს ამჟამინდელი სამუშაოების და მუშაკების გადაადგილებას. შედეგად, ტრადიციული ბიზნეს სკოლის სასწავლო პროგრამა უნდა განვითარდეს, რათა სტუდენტებს მიანოდოს საჭირო უნარები სწრაფად ცვალებადი განვითარებისთვის. [6]

ხელოვნური ინტელექტის გამოყენება საჭიროებს უფრო ძლიერი უნარების მქონე მუშაკებს და ორიენტაციას ისეთ სფეროებში, როგორიცაა ეთიკა, ლიდერობა, ემოციური ინტელექტი და ცვლილებების მართვა. ხაზგასმით აღვნიშნოთ, ბიზნეს სკოლებს უფრო მეტად სჭირდებათ განვითარება და ინტელექტუალური უნარების მომნიჭება, გამჭრიახობა და სხვა ადამიანური უნარები, როგორიცაა კრეატიულობა, გონივრული განსჯა და ეფექტური კომუნიკაცია, სულ უფრო ღირებული და მოთხოვნადი ხდება. ეს ეს არ არის ახალი უნარები. პირიქით, მათ აქვთ და უნდა იყვნენ ნებისმიერი ძლიერი ბიზნეს განათლების ნაწილი. [8]

კორპორატიულ გარემოში ხელოვნური ინტელექტის შესწავლა უკვე იწყებს ზემოქმედებას კომპანიის ყველა ელემენტზე. შედეგად ხდება ინდუსტრიების ფუნდამენტური ტრანსფორმაცია. ეს განსაკუთრებით ეხება მომსახურების ინდუსტრიებს. ხელოვნური ინტელექტის აპლიკაციები უკვე გამოიყენება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში, რათა დაეხმაროს კანდიდატების რეზიუმეების სკრინინგსა და შერჩევაში. ხელოვნური ინტელექტი სულ უფრო მეტად გამოიყენება მარკეტინგისა და გაყიდვების სფეროში, რათა უკეთესი იყოს მიზნობრივი და პერსონალიზებული კომუნიკაცია. AI შეიძლება გამოყენებულ იქნას ათასობით ფსიქოტიპის იდენტიფიცირებისთვის და შეტყობინებების შესაქმნელად მიმღებების სპეციფიკურ პრეფერენციებზე. ფინანსურმა ტექნოლოგიებმა (ფინტექ) რევოლუცია მოახდინა აქტივების მართვის მთელ სფეროში. საცალო ვაჭრობის სექტორში AI გამოიყენება ინვენტარის მართვისთვის. ამის მაგალითი არის Amazon და მისი წინასწარი გადაზიდვის პატენტი, რომელსაც შეუძლია წინასწარ განსაზღვროს რა უნდა გაუგზავნოს მომხმარებელს მანამ, სანამ ისინი შეუკვეთავენ მას. [6]

ამგვარად, AI სულ უფრო მეტად მოქმედებს ბიზნესის ბევრ სფეროზე, როგორიცაა; ადამიანური რესურსები, საინფორმაციო ტექნოლოგიები, მარკეტინგი და ფინანსები. შესაბამისად, ბიზნესის სპეცილობის სტუდენტებს უნდა ჰქონდეთ უნარი შეაგროვონ სათანადო ინფორმაცია, გაანალიზონ ბიზნესის პრობლემა ლოგიკური მსჯელობის გამოყენებით და შემდეგ შეძლონ შესაბამისი პრობლემის გადაჭრა რეალურ ბიზნეს სამყაროში. AI სულ უფრო და უფრო ხდება ძირითადი ინსტრუმენტი, რომელიც გამოიყენება ამ პროცესში. მოცემული ფაქტორების ერთობლიობამ გამოიწვია სიტუაციის გამწვავება. მათ შორისაა, მათემატიკური კომპეტენციის დაბალი დონე, წიგნიერების შეუფასებლობა, შეუსაბამობა სწავლებას, კვლევასა და პრაქტიკულ შესაბამისობას შორის. ეს ბოლო პუნქტი განსაკუთრებით აქტუალურია მეცნიერების, სტატისტიკისა და საინფორმაციო ტექნოლოგიების სფეროებში. როგორც დეილ კარნეგი ამბობდა, ცხოვრება ბუმერანგია-რასაც გასცემთ, იმას მიიღებთ.

ჰიპერკონკურენტული გარემო, რომელშიც დღეს ბიზნესი მუშაობს, რადიკალურად განსხვავდება წინა ათწლეულებისგან. ეს ცვლილება მოითხოვს ხელახლა შეფასებას, თუ როგორ და რა ცოდნას მისცემს ბიზნეს განათლება ახლგზრდებს. დერეგულაცია, გლობალიზაცია და ინტერნეტი - ეს ფაქტორები ქმნიან ჰიპერკონკურენტულ გარემოს, სადაც კომპანიები ზოგადად აწარმოებენ მსგავს პროდუქტებს და აქვთ ნვდომა მსგავს ტექნოლოგიებზე. შედეგად, კონკურენტული უპირატესობა უფრო კონცენტრირებულია იმაზე, თუ როგორ განასხვავებენ კომპანიები თავიანთ ბიზნეს პროცესებს.

მონაცემთა აფეთქებამ გამოიწვია ის, რომ კომპანიები ცდილობენ დაიქირაონ ადამიანები, რომლებსაც ესმით, როგორ მართონ დიდი მონაცემთა ნაკრები მათი გადაწყვეტილების მიღების



საჭიროებების მხარდასაჭერად. დასაქმების ბაზარზე მოთხოვნა გაიზარდა ამ უნარების მქონე პირებზე.

სულ უფრო მნიშვნელოვანია, რომ სტუდენტებმა განავითარონ გაგება სად, როდის და როგორ გამოვიყენოთ მონაცემთა ანალიტიკის ინსტრუმენტები. მონაცემთა დამუშავებისთვის უზარმაზარი საჭიროებაა სტუდენტები ფლობდნენ ისეთ კომპლექსურ ცოდნებს, როგორცაა მონაცემთა ანალიტიკა. ეს საჭიროება ვრცელდება ყველა მიმართულებაზე, მათ შორის ბუღალტერია, მენარმეობა, ფინანსები, მენეჯმენტი და მარკეტინგი. [6]

ხელოვნური ინტელექტის სწრაფად გაფართოების სფერო ერთდროულად რამდენიმე პრობლემას აგვარებს. იგი ითვალისწინებს სიმკაცრის სტანდარტების დახვეწილ ანალიზს ბიზნესის ფაქტორებისთვის, პრაქტიკული პრობლემების განხილვისას. ეს ხელს უწყობს ბიზნეს პროცესებზე ფოკუსირებას, რომლებიც თავისი ბუნებით მულტიდისციპლინურია. ბიზნეს პროცესებზე აქცენტი ძალზე მიზანშეწონილია იმის გათვალისწინებით, რომ ეს არის ერთ-ერთი სფერო, რომელიც საშუალებას იძლევა კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად.

**მაკინსის გლობალური ინსტიტუტის მოხსენებაში აღნიშნულია**, რომ შეერთებულ შტატებს შეექმნება დეფიციტი ღრმა ანალიტიკური უნარების მქონე ადამიანებისა, 140,000-დან 190,000-მდე ადამიანი წელიწადში. კვალიფიციურმა ლიდერებმა იციან როგორ გააანალიზონ მონაცემები და მიიღონ ეფექტური გადაწყვეტილებები. ეს ფაქტორები ემსახურება ტრენერის, ახსნა-განმმარტებლის და მხარდასაჭერის უნარების განვითარების კრიტიკულ საჭიროებას. [8]

სულ უფრო და უფრო იზრდება პროფესიონალების მკვეთრი დეფიციტი, რომლებსაც აქვთ ცოდნის სიღრმე, რომელიც საჭიროა ამ სამი დიდი ასპექტის მართვისთვის: განვითარებადი გარემო; მონაცემთა მოცულობა, სიჩქარე, რომლითაც მონაცემები იცვლება და გროვდება, და მრავალფეროვნება.

აქამდე საქართველოში ვერსად ნახავდით საგანმანათლებლო პროგრამას, სადაც AI და მასთან დაკავშირებული საგნების კომპლექსურად შესწავლა შეიძლებოდა. ეს გამოწვევა დაინახა საქართველოს ეროვნულმა უნივერსიტეტმა SEU-მ და შეიმუშავა ორი საბაკალავრო, ერთიც სამაგისტრო პროგრამა: მონაცემთა მეცნიერებისა და ხელოვნური ინტელექტის საბაკალავრო პროგრამა, ინფორმაციული ტექნოლოგიების საბაკალავრო პროგრამა და მონაცემთა მეცნიერების სამაგისტრო პროგრამა. ახალ პროგრამებს აკრედიტაცია 2023 წლის 11 აპრილს მიენიჭა და SEU-მ სტუდენტთა პირველ ნაკადი 2023 წლის ერთიანი ეროვნული გამოცდების შედეგად მიიღო. SEU ხელოვნური ინტელექტის მიმართულებით მხოლოდ საბაკალავრო პროგრამას არ ჯერდება და 2024 წლისთვის სამაგისტრო პროგრამის დამატებასაც გეგმავს.

ისიც უნდა ითქვას, რომ ხელოვნური ინტელექტის განვითარებას თნ ახლავს რისკები და გამოწვევები. რეალური ფაქტები და მასალები შეიძლება ფეიკისგან ვერც განვასხვავოთ. ხელოვნური ინტელექტის გამოყენებამ სამხედრო პროგრამებში, განსაკუთრებით ადამიანის სათანადო ზედამხედველობის გარეშე, შეიძლება გამოიწვიოს გაუთვალისწინებელი შედეგები და ესკალაცია. ცხდია, მსოფლიომ ამ მიმართულებით სათანადო რეგულაციები უნდა შემოიღოს.

## დასკვნა

ორგანიზაციები, როგორც წესი, იზომორფულები არიან და თავიანთი ქცევისა და ქმედებების მოდელირებას ახდენენ კონკურენტულ გარემოში. ეს ქცევა უნდა გავრცელდეს აკადემიურ გარემოზეც. იმისათვის, რომ ბიზნეს განათლება დარჩეს აქტუალური, მათ უნდა განჭვრიტონ ევოლუცია ბიზნეს გარემოში და მოამზადონ სტუდენტები სწრაფად განვითარებად ბიზნეს სამყაროში წარმატებულად შესვლისთვის და დღევანდელი და ხვალინდელი ცვლილებებისათვის.

ხელოვნური ინტელექტის სამყაროში წარმატების მისაღწევად, სტუდენტებმა უნდა მიიღონ ცვლილებები ბიზნეს სკოლის სასწავლო გეგმაში. ეს ე.წ ციფრული აბორიგენები digital natives ტექნოლოგიას ყოველდღიურობის ბუნებრივ გაგრძელებად თვლიან. სტუდენტები არ უნდა დაკმაყოფილდნენ მხოლოდ ტრადიციული ინსტრუმენტებისა და მიდგომების განხილვით. მათ

უნდა გაიცნონ და დაიწყონ AI-თან დაკავშირებული ინსტრუმენტებისა და ტექნიკის დაუფლება. ორგანიზაციის ლიდერებმა განავითარონ და დახვეწონ უნარები და გამოიყენონ სხვადასხვა სისტემებისა და ტექნოლოგიების შედეგები ინფორმირებული და გამჭრიახი გადანყვეტილებებისათვის.

ჩვენი კვლევის გათვალისწინებით, ბიზნეს სკოლებს შეიძლება დასჭირდეს დაბრუნება “კლასიკურ” განათლებასთან. ეს გულისხმობს კრიტიკული აზროვნების და ანალიტიკური უნარების განვითარებას. ის, რაც უნდა ისწავლოს სტუდენტმა, არის უფრო მეტი ლოგიკური აზროვნება და პრობლემის გადაჭრა, ვიდრე კონკრეტული ბიზნეს დისციპლინის სფეროები. ამ მიზნით, ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ AI მოიცავს გამოყენებულ ინსტრუმენტებს და არა პროცესს.

ამ მიზნით, ბიზნეს განათლების როლი არის სტუდენტებში ძირითადი და ფუნდამენტური უნარების განვითარება. ამის მისაღწევად საჭიროა ბიზნეს პროგრამების ფოკუსირება მოსწავლის სამუშაო ცოდნის განვითარებაზე იმ ინსტრუმენტებისა და ტექნიკის შესახებ, რომლებიც გამოიყენება ბიზნეს გარემოში. საბოლოო მიზანი არის განვითარდეს ლიდერის უნარი გამოიყენოს ეს ინსტრუმენტები და ტექნიკა ბიზნესის პრობლემებისა და შესაძლებლობების კრიტიკულად გასაანალიზებლად, რომ მიიღოს დამაჯერებელი რეკომენდაციები და გადანყვეტილებები ორგანიზაციის გასაუმჯობესებლად.

ბიზნეს სკოლებმა უნდა განაგრძონ განვითარება და სტუდენტების კრიტიკული აზროვნების, ანალიტიკური უნარების დახვეწა. შეუძლებელია უარი ვთქვათ ამ უნარებზე, რადგან მათ გარეშე ხელოვნური ინტელექტი მალე გახდება ნამდვილი ადამიანის ინტელექტის წარმომადგენელი. AI-ს, ყოველ შემთხვევაში მისი განვითარების ამ ეტაპზე არ გააჩნია ადამიანის ინტელექტის იდეალური.

სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება, რომ სტუდენტებმა შეიძინონ 21-ე საუკუნის უნარები, როგორცაა ხელოვნური ინტელექტის გაგება, რაც მათ საშუალებას აძლევს მოახდინონ ადაპტირება სწრაფად ცვალებად ბიზნეს გარემოსთან. უმეტესწილად, პედაგოგები და დამსაქმებლები თანახმა ვართ, რომ ეს უნარები აუცილებელია და გამოიყენება სტუდენტის საგანმანათლებლო და პროფესიულ ცხოვრებაში. ხელოვნური ინტელექტისა და 21-ე საუკუნის სხვა უნარ-ჩვევების ჩანერგვა ბიზნეს განათლებაში აუცილებელი ხდება. ბიზნესის სკოლის კურსდამთავრებულები, რომლებიც ფლობენ ამ უნარებსა და კომპეტენციებს ექნებათ ბევრად მეტი შანსი წარმატების მისაღწევად დღევანდელ კონკურენტულ სამყაროში.[2]

საჭიროა ბიზნეს განათლება ფოკუსირებული იყოს სტუდენტების **კრიტიკული აზროვნებისა და ანალიტიკური შესაძლებლობების განვითარებაზე**. ეს არის უნარ-ჩვევების ყველაზე დიდი ნაკრები. ყოველივე ამის შემდეგ, ნებისმიერი ბიზნეს სკოლის ყველაზე ზუსტი საზომია როგორი გაყიდვადი და მოთხოვნადია მათი კურსდამთავრებულები. თანამედროვე ბიზნესები სულ უფრო ხშირად ეძებენ სპეციალისტებს, რომლებსაც შეუძლიათ პრობლემის გაანალიზება დისციპლინური ცოდნის საფუძველზე. მათ შორისაა IBM, Toyota, General Electric და Microsoft, რომლებმაც შეცვალეს მათი მენეჯმენტის განვითარების ფოკუსირება.

## გამოყენებული ლიტერატურა / REFERENCES

1. Marc Sollosy, Marjorie McInerney, 2022, Artificial intelligence and business education: What should be taught. Marshall University, Lewis College of Business, Brad D. Smith Schools of Business, One John Marshall Drive, Huntington, WV, 25755, United States.
2. Alshare, K., & Sewailem, M. F. (2018). A gap analysis of business students' skills in the 21st Century: A case study of Qatar. Academy of Educational Leadership Journal, 22(1), 1–22.
3. Brown, B., Chui, M., & Manyika, J. (2011). Are you ready for the era of 'big data. McKinsey Quarterly, 4(1), 24–35.
4. Bughin, J., Seong, J., Manyika, J., Chui, M., & Joshi, R. (2018). Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy (Vol. 4). McKinsey Global Institute.



5. Bunch, K. J. (2020). State of undergraduate business education: A perfect storm or climate change? *The Academy of Management Learning and Education*, 19(1), 81–98.
6. Cardenas-Navia, I., & Fitzgerald, B. K. (2015). The broad application of data science and analytics: Essential tools for the liberal arts graduate. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 47(4), 25–32.
7. Clayton, P. R., & Clopton, J. (2019). Business curriculum redesign: Integrating data analytics. *The Journal of Education for Business*, 94(1), 57–63.
8. Fleming, M. (2020). AI is changing work—and leaders need to adapt. *Harvard Business Review*. <https://Hbr.Org/2020/03/Ai-is-Changing-Work-and-Leaders-Needto-Adapt>.

## **THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE FUTURE OF BUSINESS EDUCATION**

**Ketevan Shengelia**

Associate Professor of GTU  
Shengeliaketevan11@gtu.ge

### **RESUME**

The paper aims to showcase the technological advancements in artificial intelligence and to highlight its significance in the realms of business and management. Additionally, the research addresses the anticipated requirements of business education in the future.

In the paper, various definitions of artificial intelligence have been examined, including those provided by high-ranking expert groups such as the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), the Council of Europe, and the European Commission. Additionally, we have formulated our own definition.

We define artificial intelligence as systems capable of exploring external data to achieve specific goals. These systems have the capacity to learn and autonomously perform tasks, reaching near-superhuman performance across a broad spectrum of activities. In our research, focusing on areas such as fraud detection will allow you to consider both the risks and opportunities associated with AI.

Artificial intelligence holds immense potential to reshape the economy, foster the emergence of new industries and business models, enhance productivity, and elevate the overall standard of living. By automating routine tasks, it liberates time, allowing individuals to concentrate on more creative endeavors.

As the significance of addressing these emerging challenges grows, business education must play an increasingly vital role in preparing students. Consequently, business programs should concentrate on enhancing students' understanding of the tools and techniques prevalent in the modern business environment. The ultimate objective is to cultivate leadership skills, empowering students to employ these tools and techniques for critical analysis of business challenges and opportunities. This, in turn, equips them to make compelling recommendations and decisions, ultimately enhancing organizational performance.

**Keywords:** Artificial Intelligence(AI),Business Education, Hypercompetitive Environment.



## **მომსახურების ხარისხის არსებული მდგომარეობის შეფასება საქართველოს ბანკებში**

**თამარ მოხევიშვილი**

სტუ დოქტორანტი

tamuna.mokhevishvili1@gmail.com

**გიორგი ცაავა**

სტუ პროფესორი

tsaavagiorgi11@gtu.ge

**DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-29**

### **რეზიუმე**

3 პოზიციიდან განხილულია „ალფა“ და „ბეტა“ ბანკების მიერ კლიენტებისთვის განეული მომსახურების ხარისხი მისი შემადგენელი ცალკეული კომპონენტების მიხედვით.

როგორც წესი, ბანკის მომსახურებას შეისწავლის და აფასებს თვითონ ბანკის ხელმძღვანელობა, თანამშრომლები და კლიენტები. თითოეულ მათგანს შეფასების თავისი კრიტერიუმები აქვს. ამ მიზეზით მიღებული შედეგების შეჯერება და შეფასება ძალზედ რთულია, ხშირად შეუძლებელიც კი. ეს განსაკუთრებით ეხება თვით ბანკის კრიტერიუმებს.

სტატიაში მეცნიერ ლიკერტის 7-ბალიანი სკალით შეფასებულია საქართველოს ორი ბანკის - „ალფა“ და „ბეტა“ ბანკების მომსახურების ხარისხი კლიენტების და თანამშრომლების პოზიციებიდან. გაანგარიშება ჩატარებულია ხარისხის ცალკეული კომპონენტებისათვის ბალების(-ქულების) მინიჭების, და, შემდეგ მათ საფუძველზე კმაყოფილების ინტეგრალური ინდექსის გამოთვლით. კვლევაში ჩართული ბანკების მიერ კლიენტების მომსახურების ხარისხი შეფასებულია საშუალო დონედ. დარღვევები არსებობს ორივე ბანკში, თუმცა, ბეტა-ბანკის მომსახურების ხარისხი სჯობნის ალფა-ბანკის მომსახურებას.

**საკვანძო სიტყვები:** მომსახურების ხარისხი; კომერციული ბანკი; პერსონალი; კლიენტები; კმაყოფილება; კმაყოფილების ინტეგრალური ინდექსი.

### **შესავალი**

ცნობილია, რომ თავისუფალი კონკურენციის პირობებში ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობის ძირითადი განმსაზღვრელია პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხი და ფასი. ასეა ეს მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში. სამწუხაროა, მაგრამ ფაქტია, რომ საქართველოსნაირ დაბალგანვითარებულ ქვეყნებში, მომხმარებელი, განურჩევლად იმისა, თუ რა მომსახურებას, ან რა პროდუქტს ყიდულობს, ყველა შემთხვევაში, ჯერ ფასს კითხულობს, ხოლო შემდეგ ხარისხს (Todua N., Apil A., Kaynak E. 2008). ასე ხდება საქართველოს საბანკო სფეროშიც.

ზემოთნათქვამის მიუხედავად, ევროკავშირი-საქართველოს ასოცირების შეთანხმებით ხარისხის მონესრიგების სფეროში საქართველოს მთელი რიგი ვალდებულებები აქვს აღებული, რომელთა შესრულებამ ყველა სფერო და მათ შორის საბანკო სფერო უნდა დაახლოვოს ევროპულ სტანდარტებთან (საქართველო- ევროკავშირის ასოცირების შესახებ შეთანხმების გზამკვლევი. თბ.2014). წინამდებარე სტატიაში ჩვენს მიერ საქართველოს ორ კომერციულ ბანკში ჩატარებულ კვლევის მიზანს სწორედ მათ მიერ განხორციელებული საბანკო მომსახურების ხარისხის დონის განსაზღვრა შეადგენდა.

**ძირითადი ტექსტი**

ვიდრე უშუალოდ ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგებს წარმოვადგენდეთ, თავს უფლებას ვაძლევთ, წარმოვადგინოთ ხარისხის შესახებ სხვადასხვა მეცნიერთა შეხედულებები. არსებობს ოთხი სახის განმარტება:

1. ხარისხი არის თვისებები, რომლითაც პროდუქტი (მომსახურება) პასუხობს დიზაინის ან სპეციფიკაციის მოთხოვნებს (Gilmore, 1974);

2. ხარისხი არის პროდუქტის (მომსახურების) ის უპირატესი თვისება, რომელიც მთელი სიცოცხლის განმავლობაში აკმაყოფილებს მყიდველის მოთხოვნას (Scherkenback, 1991);

3. ხარისხი ის არის, რაც გამოყენებაში ვარგისია (Quality Control Handbook/ed.by J.M. Juran. 3 ed.-N.Y.:McGrow Hill, 1974,p.2);

4. ხარისხი არის პროდუქციის(მომსახურების) ნიშნების და თვისებების ერთობლიობა, რომელთაც შეუძლიათ დააკმაყოფილონ დადგენილი ან სავარაუდო მოთხოვნები (Johnson R., Winchell W., Production and Quality, - Society of quality Control. Milwaukee(Wisc), 1989, p.2.

საბანკო მომსახურების ხარისხის შეფასება საკმაოდ ძნელია, რადგან თვით ბანკები, მათი პერსონალი და ბანკის კლიენტები მას სხვადასხვა კრიტერიუმებით აფასებენ.

ბანკის ხელმძღვანელობის მხრიდან საბანკო მომსახურების კრიტერიუმებია: სამუშაო დღის ხანგრძლივობა, კლიენტთა ნაკადის ინტენსივობა, მოსაცდელი ადგილის რიცხვი და მათი დატვირთვა, რიგების სიგრძე, ოპერაციონისტ-ოფიცრების დაკავებულება და სხვა. კლიენტის პოზიციიდან ხარისხის კრიტერიუმებად ითვლება: საბანკო მომსახურების სიჩქარე, დოკუმენტებში სიზუსტე, შეცდომების არარსებობა, მუშაობის დრო, კონსულტაციების ხარისხი, მომსახურების ფასი, ბანკის რეპუტაცია და სხვა. ბანკის პერსონალის მხრიდან კი კრიტერიუმებად ითვლება: მუშაობის პირობები, პროგრამული უზრუნველყოფა, ბანკის განვითარების სტრატეგია, შრომის ანაზღაურება, ბანკის მორალური და მატერიალური სტიმულები, ზრუნვა კვალიფიკაციის ამაღლებისათვის და ფსიქოლოგიური კლიმატი კოლექტივში. ეს კრიტერიუმები 5-ჯგუფად ჯგუფდება. ესენია: მუშაობის პირობები, ბანკის სტრატეგია, სტიმულირება, კვალიფიკაცია და ფსიქოლოგიური კლიმატი. დასახელებული სამივე პოზიციიდან მომსახურების ხარისხის დასადგენად ჩვენ ბანკ „ალფა“ და „ბეტაში“ გამოვიკვლიეთ 20 თანამშრომელი და 60 კლიენტი. მათი პასუხები შევაფასეთ ბალებში, რომლებიც საბოლოოდ გადავიყვანეთ ინტეგრალურ ინდექსებში. ბალური შეფასებისათვის გამოვიყენეთ მეცნიერ ლაიკერტის სკალა:

- მინუს 3 ბალი - სრულიად არ ვეთანხმები,
- მინუს 2 ბალი - არ ვეთანხმები,
- მინუს 1 ბალი - უფრო არ ვეთანხმები ვიდრე ვეთანხმები,
- 0 ბალი - ნეიტრალური,
- 1 ბალი - უფრო ვეთანხმები, ვიდრე არ ვეთანხმები,
- 2 ბალი - ვეთანხმები,
- 3 ბალი - სრულიად ვეთანხმები (Орлов А.И. „Экспертные оценки“, М.ИБС+Э, 2002).

**ცხრილი 1. მომსახურების პროცესის ხარისხის შეფასება კომერციული ბანკების მიერ**

მაჩვენებლები	ბანკი „ალფა“	ბანკი „ბეტა“
საოპერაციო დღის ხანგრძლივობა, სთ.	9	9
კლიენტების ნაკადის საშუალო ინტენსიურობა, ად/სთ	31.1	19.1
მომსახურების საშუალო დრო	10	11
მომსახურების ადგილების რიცხვი	4	3

მოსაცდელი ადგილების რიცხვი	5	4
რიგითობის სანყისი სიგრძე, ად.	1	1
სამუშაო დღის ინტერვალების რიცხვი	8	8
სამუშაო დღის ინტერვალების საზღვრები, სთ	0-დან 8 სთ-მდე	0-დან 8 სთ-მდე
კლიენტების საშუალო რიცხვი ინტერვალების მიხედვით, ად.	შესაბამისად 8, 24, 36, 46, 48, 39, 27, 23, 29	შესაბამისად 10, 18, 23, 28, 35, 29, 20, 6, 8
რიგითობის სიგრძე საშუალო დროის მიხედვით, წთ.	5	5
ოპერაციონისტების დაკავებულობის საშუალო კოეფიციენტი	0.72	0.60
მომსახურების ლოდინის საშუალო დრო, წთ.	5	6
კლიენტების არყოფნის საშუალო ალბათობა	0.008	0.09
სრული დაკავებადობის საშუალო ალბათობა	0.82	0.62
მოსული	280	172

ცხრილი 1 გვიჩვენებს „აღფა“ და „ბეტა“ ბანკების ხელმძღვანელთა მიერ გამოკვლეული მომსახურების ხარისხის შეფასებას. ირკვევა, რომ კლიენტების ნაკადის საშუალო ინტენსივობა ერთი საათის განმავლობაში ბანკ „აღფა“-ში უფრო მაღალია (31.1), ვიდრე „ბეტა“-ში (19.1), ერთი კლიენტის მომსახურების დრო პირიქით ბანკ „ბეტა“-ში მეტია (11 წუთი), ბანკ „აღფასთან“ შედარებით (10 წუთი), ოპერაციონისტი-ოფიცრების ადგილები „აღფა“-ში არის 4, „ბეტა“-ში - 3, მათი დაკავებულობა მომსახურებით ბანკ „აღფა“-ში არის 0,72, ბანკ „ბეტა“-ში - 0.60, ერთი და იგივე პერიოდში „აღფა“-ში მოვიდა 280 კლიენტი, „ბეტა“-ში კი მხოლოდ 172. „ბეტა“ ბანკი ყველას მოემსახურა, „აღფა“ ბანკმა კი დაკარგა 5 კლიენტი.

№2 ცხრილი გვიჩვენებს კლიენტების მხრიდან „აღფა“ და „ბეტა“ ბანკების მომსახურების ხარისხის შეფასებას გამომხატულს მათი კმაყოფილების ინტეგრალურ ინდექსებში. ცხრილიდან ჩანს, რომ კლიენტები ბეტა-ბანკის მომსახურების ხარისხს უფრო მაღალი დონით აფასებენ „აღფასთან“ შედარებით. განსაკუთრებით მაღალი დონით აქვთ შეფასებული დარწმუნების კომპონენტი (10.1), ეს იმას ნიშნავს, რომ ბეტა-ბანკის ოპერაციონისტი-ოფიცრები მაღალ დონეზე არწმუნებენ თავის კლიენტებს მათ გადამწყვეტილებათა სისწორეში. ასევე სჯობია იგი აღფა-ბანკს გულისხმიერების კომპონენტით (5.1 ნაცვლად 2.3-სა). დანარჩენი სამი კომპონენტით აღფა-ბანკი აღემატება ბეტა-ბანკს.

ცხრილი 2. კლიენტების მიერ „აღფა“ და „ბეტა“ ბანკის მომსახურების ხარისხის შეფასება კმაყოფილების ინტეგრირებული ინდექსით

	კომპონენტები	„აღფა“-ბანკი	„ბეტა“-ბანკი
1	მატერიალურობა	4.1	3.7
2	სამედლობა	7.2	4.3
3	გულისხმიერება	2.3	5.1
4	დარწმუნებადობა	5.7	10.1
5	თანაგრძნობა	4.7	2.1
	სულ	23.5	25.3

წყარო: ცხრილი შედგენილია ავტორის მიერ

ზემოთნათქვამის მიუხედავად, რადგან კლიენტების კმაყოფილების ბეტა-ბანკის ინტეგრალური ინდექსი აღემატება ალფა-ბანკის ინდექსს (25.3>23.5), ვაკეთებთ დასკვნას, რომ ბეტა-ბანკის მომსახურება უფრო მაღალი ხარისხისაა.

ბანკში მუშაობას აფასებენ მისი თანამშრომლებიც და ეს შეფასებაც ბანკის მომსახურების ხარისხის ამსახველია. როგორც აღვნიშნეთ მათ შეფასების სხვა კრიტერიუმები აქვთ, მაგრამ თუ ეს კრიტერიუმები ბანკში კმაყოფილდება ორი აზრი არ არის იმაში, რომ ასეთ ბანკში საბანკო მომსახურების ხარისხიც მაღალი იქნება. ერთ-ერთი ასეთი კრიტერიუმი არის პერსონალის სტიმულირება, აპრიორია, რომ თუ ბანკში პერსონალი მაღალანაზღაურებადია, ისინი თავის საქმიანობაში არ დაუშვებენ ღალატს, ეს დადასტურებულია მსოფლიოს წარმატებული კომპანიების გამოცდილებით.

„ალფა“ და „ბეტა“ ბანკების პერსონალში ჩატარებულმა გამოკითხვამ და ლაი-კერტის ბალური შკალით შეფასებულმა და კმაყოფილების ინტეგრალურ ინდექსში გადაყვანილმა მაჩვენებლებმა გვიჩვენა (ცხრილი 3), რომ მუშაობის პირობებით ბეტა-ბანკის პერსონალის კმაყოფილების ინდექსი 5 კომპონენტიდან ორ კომპონენტში აღემატება ალფა-ბანკს. ეს კომპონენტებია: მუშაობის პირობები (13.54, ნაცვლად 12.08-სა), კოლექტივში არსებული ფსიქოლოგიური კლიმატი (26.04 ნაცვლად 7.08-სა). ალფა-ბანკიც ორ კომპონენტში აღემატება ბეტა-ბანკს. ეს კომპონენტებია: ბანკის სტრატეგია (14.58 ნაცვლად 4.16-სა) და კვალიფიკაციის ამაღლების მდგომარეობა (14.16 ნაცვლად 2.08-სა). მე-5 კომპონენტი - მატერიალური და მორალური სტიმულირება - ორივე ბანკის თანამშრომლებმა უარყოფითად შეაფასეს, თუმცა ალფა-ბანკის თანამშრომლებმა მეტად (-37.5), ბეტა-ბანკის თანამშრომლებმა ნაკლებად (-21.87)

**ცხრილი 3. პერსონალის კმაყოფილების ინტეგრალური ინდექსის გაანგარიშება  
გამოკვლევულ საკრედიტო ორგანიზაციებში, %**

კმაყოფილების ფაქტორი	ბანკი „ალფა“	ბანკი „ბეტა“
1	2	3
მუშაობის პირობები	12.08	13.54
ბანკის სტრატეგია	14.58	4.16
მატერიალური და მორალური სტიმულირება	-37.5	-21.87
კვალიფიკაციის ამაღლება	14.16	2.08
ფსიქოლოგიური კლიმატი კოლექტივში	7.08	26.04
პერსონალის კმაყოფილების ინტეგრალური ინდექსი	10.4	19.79

ამრიგად, მე-2 და მე-3 ცხრილების მონაცემებიდან გამომდინარე კლიენტებისა და პერსონალის კმაყოფილების ინტეგრალური ინდექსის დაჯამების გზით მომსახურების ხარისხის კომპლექსურმა შეფასებამ ბანკ „ალფაში“ შეადგინა  $23.5\% + 10.4\% = 33.9\%$ , ხოლო ბანკ „ბეტაში“  $(25.3\% + 19.79\%) = 45.09\%$ . ამით დასტურდება ბანკ-ბეტას უპირატესობა ალფაზე. კვლევის ჩატარებისას ორივე ბანკში გამოვლენილი იქნა „მატერიალური და მორალური სტიმულირების და აგრეთვე „გულისხმიერების“ და თანაგრძნობის უმცირესი მაჩვენებლები. აღნიშნული მოწმობს იმას შესახებ, რომ გამოკვლევულ ბანკებში არსებული პერსონალის ნახალისების (როგორც მორალური, ასევე მატერიალური) სისტემა ხელს არ უწყობს კლიენტებისადმი მიმართებაში გულისხმიერებისა და თანაგრძნობის დონის ამაღლებას.



### დასკვნა

ეფექტური მმართველობითი გადანაცვტილებების მიღების მიზნით მიზანშეწონილად მიგვაჩნია კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე გამოკვლეულმა ბანკებმა აამაღლონ თანამშრომელთა სახელფასო განაკვეთები, დაანესონ პრემიები, ბონუსები და სხვა. ეს გამოიწვევს პერსონალის დაინტერესებას, რათა უკეთ მოემსახურონ კლიენტებს, გამოიჩინონ მეტი ყურადღება და გულისხმიერება მათი მოთხოვნების გათვალისწინების პროცესში. ამით ამაღლება საბანკო მომსახურების ხარისხი, რაც სარგებლობას მოუტანს ბანკსაც, პერსონალსაც და კლიენტებსაც.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საქართველო- ევროკავშირის ასოცირების შესახებ შეთანხმების გზამკვლევი. თბ.2014.
2. Todua N., Apil A., Kaynak E. Georgien Consumers of Products Sourced From a Geographically Close Proximity Country.USA. Journal of Euromarketing, 2008.Volume 17, Issue:3/4, p.199-218
3. Gilmore H.L. Product conformance Cost. Quality Progress, june 1974, p.16
4. Scherkenback W.W. Deminnings Road to Continual improvement, Noxville(tenn); SPC Press, 1991, p.161
5. Quality Contrl Handbook/ed.by J.M. Juran. 3 ed.-N.Y.:McGrow Hill, 1974,p.2
6. Johnson R., Winchell W., Production and Quality, - Society of quality Control. Milwaukee(Wisc), 1989, p.2
7. Орлов А.И. „Экспертные оценки“, М.ИБС+Э, 2002

### REFERENCES:

1. Georgia - EU Association Agreement Guide. Tb. 2014.
2. Todua N., Apil A., Kaynak E. Georgien Consumers of Products Sourced From a Geographically Close Proximity Country.USA. Journal of Euromarketing, 2008.Volume 17, Issue:3/4, p.199-218
3. Gilmore H.L. Product conformance Cost. Quality Progress, june 1974, p.16
4. Scherkenback W.W. Deminnings Road to Continual improvement, Noxville(tenn); SPC Press, 1991, p.161
5. Quality Contrl Handbook/ed.by J.M. Juran. 3 ed.-N.Y.:McGrow Hill, 1974,p.2
6. Johnson R., Winchell W., Production and Quality, - Society of quality Control. Milwaukee(Wisc), 1989, p.2
7. Orlov A.I. "Expert assessments", M.IBS+E, 2002

## ASSESSING THE CURRENT STATE OF SERVICE QUALITY IN GEORGIAN BANKS

**Mokhevishvili Tamar**

PhD student of Georgian Technical University,  
tamuna.mokhevishvili1@gmail.com

**Tsaava Giorgi**

Professor of Georgian Technical University  
tsaavagiorgi11@gtu.ge

### RESUME

In the article - "Assessment of the current state of service quality in Georgian banks" - the quality of customer service by banks "Alpha" and "Beta" is considered from 3 positions according to its individual components.

As a rule, the bank's services are studied and evaluated by the bank's management, employees and customers. Each of them has its own evaluation criteria. For this reason, it is very difficult, often impossible, to compare and evaluate the results obtained. This especially applies to the criteria of the bank itself.

The article evaluates the service quality of two Georgian banks - "Alpha" and "Beta" banks from the positions of clients and employees, using a 7-point scientific Likert scale. The calculation is carried out by assigning points to individual quality components, and then calculating the integral index of satisfaction based on them.

The quality of customer service by the banks involved in the research is estimated as average. Irregularities exist in both banks, however, the service quality of Beta Bank is better than that of Alpha Bank.

**Keywords:** Service quality; Commercial bank; Personnel; Clients; Satisfaction; Integral index of satisfaction.

# ორგანიზაციის ციფრული ტრანსფორმაციის სტრატეგია და პრაქტიკა (საქართველოს საბანკო სექტორის მაგალითზე)

მარიამ ბრეგაძე  
მენეჯმენტის მაგისტრი  
კავკასიის უნივერსიტეტი  
Bregadzemari723@gmail.com

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-35

## რეზიუმე

ნაშრომში აღწერილია ორგანიზაციის ციფრული ტრანსფორმაციის არსი თანამედროვე გარემოში, მისი გამოწვევი ფაქტორები და პროცესის განხორციელებისათვის საჭირო მოდელები, გამოკვეთილია საქართველოს საბანკო სექტორში ძირითადი დაბრკოლებები, რომლებსაც აწყდებიან ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციის პროცესების განხორციელების დროს და დასახულია აღნიშნული დაბრკოლებების ეფექტურად გადაჭრის გზები.

მოცემული საკითხის საკვლევად დაიგეგმა როგორც თვისებრივი, ასევე რაოდენობრივი კვლევა, რომელმაც აჩვენა, თუ როგორი დამოკიდებულება აქვთ საბანკო სექტორში დასაქმებულ პირებს ტრანსფორმაციის მიმართ, რა ბარიერები და რისკები არსებობს პროცესის წარმატებისთვის. ასევე როგორი დამოკიდებულება აქვთ მენეჯერებსა და თანამშრომლებს ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციის მიმართ და რა გავლენას ახდენს ეს ყოველივე კომპანიის შემოსავალზე, მომხმარებლის ლოიალურობასა და ორგანიზაციის იმიჯზე.

**საკვანძო სიტყვები:** ბანკი, ტრანსფორმაცია, ტექნოლოგიური ცვლილებები, ციფრული, ლიდერი, ტექნოლოგიები, სტრატეგიული ცვლილებები.

## ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე ეპოქაში ცვლილებები ნებისმიერ ორგანიზაციაში მისი დღის წესრიგის მნიშვნელოვანი ნაწილია. სწორედ ცვლილებების განხორციელებით ადაპტირდებიან, ინარჩუნებენ მიღწეულ წარმატებას და თამამად უმკლავდებიან გლობალურ თუ ადგილობრივ გამოწვევებს თანამედროვე ორგანიზაციები.

უნდა აღინიშნოს, რომ მიუხედავად საბანკო სისტემაში არსებული ტრანსფორმაციის აუცილებლობისა, ისევ არსებობს გარკვეული პრობლემები ამ მიმართულებით. როდესაც ბანკები ცდილობენ ორგანიზაციის ტექნოლოგიურ ტრანსფორმაციას, ისინი საერთო გამოწვევის წინაშე დგებიან. ტექნოლოგიური მოთხოვნები ხშირად აღემატება იმას, რა ბიუჯეტიც შეუძლია გამოყოს ამისთვის საბანკო ორგანიზაციამ. თუმცა, პრობლემა არ არის მხოლოდ ბიუჯეტის მოცულობა. როდესაც ცვლილებების საჭიროება დგება, ორგანიზაციამ უნდა განსაზღვროს საუკეთესო ნაბიჯები ცვლილების ასამოქმედებლად. ბევრი ცვლილების პროექტი სრულდება მარცხით, ამიტომ აუცილებელია წარმატებული ცვლილებების მართვის მაგალითების გადახედვა და საკუთარი სტრატეგიის საფუძველზე მათი გათვალისწინება. ამ შემთხვევაში კომპანიის წარმატების შანსი იზრდება. სწორედ ამიტომ მნიშვნელოვანია ცვლილებების მართვის მოდელების ცოდნა და გაზიარება.

ცვლილებების მართვის მოდელები იძლევა კონკრეტულ სახელმძღვანელო მითითებებს, რათა დაეხმაროს ორგანიზაციებს ცვლილებების დაგეგმვისა და განხორციელების პროცესში.

დღეს უკვე ცალსახად აღიარებულია, რომ პრაქტიკულად ყველა ორგანიზაცია, გარკვეულ ეტაპზე ახორციელებს ცვლილებას, რათა დარჩეს სიცოცხლისუნარიანი და მასშტაბური. ნებისმიერი ცვლილება, იქნება ეს ახალი თანამშრომლების მიღება, დეპარტამენტების გაზრდა თუ სხვა

კომპანიასთან შერწყმა, მნიშვნელოვნად აფართოვებს ბიზნესის საქმიანობის ტრაექტორიას. სამუხაროდ, ორგანიზაციული ცვლილებები ყოველთვის არ არის იოლად ადაპტირებადი გუნდის ნევრებისთვის, მეტიც, ხშირად აღიქმება, როგორც საფრთხე. მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯერი, რომელსაც ევალება ორგანიზაციული ცვლილებების ზედამხედველობა ან თანამშრომლების მართვა, დეტალურად იცნობდეს პროცესებს და ზუსტად განსზღვროს მოლოდინები.

ცვლილებები, მიუხედავად იმისა, რომ მთლიანობაში რთული პროცესია, როგორც მენეჯერისთვის, ისე თანამშრომლებისთვის, უმეტესად არის ზრდისა და კარიერული წინსვლის უმთავრესი შესაძლებლობა, თუ, რა თქმა უნდა, ცვლილებები ეყრდნობა სტრატეგიული განვითარების ძირითად გეგმას.

ერთ-ერთი დაბრკოლება, რასაც ორგანიზაციები აწყდებიან სტრატეგიული ცვლილებების დროს, არის ცვლილებების მენეჯმენტი.

ორგანიზაციული ცვლილება მოიცავს ქმედებას, რომლის ფარგლებშიც კომპანია/ ბიზნესი ცვლის საკუთარი ორგანიზაციის ძირითად კომპონენტებს. აღნიშნული კომპონენტებია: ორგანიზაციის კულტურა, ტექნოლოგია, ინფრასტრუქტურა, რომელსაც ორგანიზაცია იყენებს ფუნქციონირებისას, ასევე ორგანიზაციის შიდა პროცესები.

ორგანიზაციული ცვლილებების მენეჯმენტი წარმოადგენს ცვლილებების პროცესს, ორგანიზაციის წარმატებამდე და მოიცავს, სამ ძირითად ფაზას, როგორცაა: მომზადება, განხორციელება, შემდგომი განახლება.

ტექნოლოგიური ცვლილებები აუცილებელია კომპანიის წარმატებისა და განვითარებისთვის. ცვლილების მენეჯმენტი წარმართავს ბიზნესში ცვლილებების წარმატებით განხორციელებას. ეს საშუალებას აძლევს თანამშრომლებს, რომ სწორად აღიქვან ცვლილებების მნიშვნელობა და მასში საფრთხის ნაცვლად, დადებითი ზეგავლენა დაინახონ. აუცილებელია ორგანიზაციული ცვლილებების ეფექტიანი მართვა, რადგან ამის გარეშე კომპანიაში განხორციელებული ცვლილებები შეიძლება გახდეს არაპროგნოზირებადი, ასევე, მოითხოვოს ზედმეტი დროისა და რესურსების დანახარჯს. ცვლილებების სწორად დაგეგმვის გარეშე შესაძლებელია შეფერხდეს თანამშრომლების უნარების განვითარება და დაირღვეს მათი უფლებები.

კომპანიის უკუკავშირი და ცვლილებებისადმი ადაპტაცია ასევე მნიშვნელოვანია დაინტერესებული მხარეებისთვის, როგორც არიან: ინვესტორები, მომწოდებლები და პოტენციური პარტნიორები, რომლებმაც უნდა გადაწყვიტონ, ითანამშრომლონ თუ არა მოცემულ კომპანიასთან. ყოველივე ამის შედეგად, ცვლილებების არაეფექტურმა მართვამ შეიძლება გამოიწვიოს ორგანიზაციის მარცხი.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციული ცვლილებები იყოს შედეგიანი, აუცილებელია მისი სწორი მართვა. ორგანიზაციის შიგნით თითოეულ თანამშრომელს ენიჭება განსხვავებული როლი ცვლილებების ხელშესაწყობად. მათ შორის არიან ლიდერები, რომლებიც გაბედულად იღებენ რისკებზე პასუხისმგებლობას.

ტექნოლოგიის დადებითი გავლენა საბანკო სექტორზე:

- ბანკებში ყველაზე დიდი რევოლუცია არის დიჯიტალიზაცია;
- საბანკო პროცესი უფრო სწრაფია, ვიდრე ადრე და უფრო საიმედო; დოკუმენტებისა და ჩანაწერების მოვლა და მოძიება ბევრად უფრო სწრაფი და მარტივი გახდა;
- კომპიუტერული ბანკინგი აუმჯობესებს ძირითად საბანკო სისტემას;
- ძირითადი საბანკო სისტემით ყველა ფილიალს აქვს წვდომა საერთო ცენტრალიზებულ მონაცემებზე და ურთიერთდაკავშირებულია;
- საბანკო ციფრული არხები დაიხვეწა და ახლა მას თითქმის ყველა ბანკი სთავაზობს მომხმარებლებს. ამ გზით, ნებისმიერი ტრანზაქციის დეტალი და მოთხოვნა შეიძლება განხორციელდეს ონლაინ ბანკში ვიზიტის გარეშე;
- მეტი გამჭვირვალობაა ტრანზაქციებში;
- ბანკებში თაღლითობის ფაქტები მინიმუმამდეა დაყვანილი პაროლების გამოყენებით და

ონლაინ ბანკინგის ორმაგი ავტორიზაციის გზით;

- ტექნოლოგია ინვესტორს კონკურენციას ბანკებს შორის, რაც საბოლოოდ უკეთეს მომსახურებას უნევეს საზოგადოებას;

- მობილური ბანკინგის დანერგვით ბანკზე წვდომა შესაძლებელია ნებისმიერი ადგილიდან, ნებისმიერ დროს, დროის მინიმალური დანახარჯით;

- უკეთესი სერვისის გასაადვილებლად, ბანკებმა დანერგეს ავტომატური საბანკო სერვისები.

აქვე უნდა აღინიშნოს ტექნოლოგიის უარყოფითი გავლენა საბანკო სექტორზე:

- ტექნოლოგიების ყველაზე დიდი ნეგატიური გავლენა არის სამუშაო ადგილების დაკარგვა, რადგან ავტომატიზაციამ ჩაანაცვლა რიგი სამუშაო ადგილები საბანკო სექტორში;

- ტექნოლოგიის მეშვეობით იზრდება კიბერ შეტევების საფრთხე, სისტემაში არსებული ხარვეზი და მილიონობით მონაცემი შეიძლება დაიკარგოს ძალიან სწრაფად;

- ტექნოლოგიები ნაკლებ დროს მოიხმარს, მაგრამ ისინი ასევე ხელს უწყობენ დასაქმებულთა ყურადღების კონცენტრაციის დაქვეითებას.

### დასკვნა

ციფრული ტრანსფორმაციის წარმატება დამოკიდებულია ხელმძღვანელის მხრიდან თანამშრომლების სრულ ინფორმირებულობაზე. მეტიც, სასურველია, ციფრული ტრანსფორმაცია დაიგეგმოს თანამშრომლებისა და მომხმარებლების საჭიროებებიდან გამომდინარე, თანამშრომლების მხრიდან იდეების განხილვითა და ინტეგრირებული მოსაზრებების საფუძველზე. ტექნოლოგიური ცვლილებების პროცესში და შემდგომ პერიოდში დიდი მნიშვნელობა აქვს მენეჯერების მზადყოფნას, სათანადოდ, დროულად და სწორად გადაამზადონ თანამშრომლები.

ტრანსფორმაცია წარმატებული იქნება მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ სპეციალისტებთან ერთად ხელმძღვანელობა, აღმასრულებელი მენეჯმენტის ჩათვლით, უშუალოდ ჩაერთვება პროცესებში. მათ უნდა განსაზღვრონ ბანკის ტრანსფორმაციის ხედვა და სტრატეგია, უზრუნველყონ აღმასრულებელი და საშუალო რგოლის მენეჯერების თანასწორობა, შემდეგ კი და თანამშრომლებთან ერთად განიხილონ და გაეცნონ დეტალურად. ეს მნიშვნელოვანია მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით წინსვლისთვის.

ციფრული ეკონომიკის და გლობალური ტექნოლოგიების ეპოქაში ორგანიზაციები, მათ შორის საფინანსო ინსტიტუტები, აღმოჩნდნენ ტრანსფორმაციის აუცილებლობის წინაშე. ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციის მიმართულებით მუშაობა უკვე დიდი ხანია მიმდინარეობს, თუმცა ჯერ კიდევ ბევრი პრობლემა და დამაბრკოლებელი ფაქტორი არსებობს. ისევე, როგორც ზოგადად, გლობალურ დონეზე ბანკების ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციის დროს საქართველოს საბანკო სისტემაში გამოვლინდა წარმატებული ტრანსფორმაციისთვის შემაფერხებელი ფაქტორები. საბანკო ტრანსფორმაციის ლიდერებთან და ექსპერტებთან კომუნიკაცია ცხადყოფს, რომ იდეებისა და ინვესტიციების გადახედვა, თანამშრომლების ინფორმირებულობა, მათი მოსაზრებების გაზიარება, კვალიფიკაციის ამაღლება, პროცესების ცენტრში ადამიანების ყოფნა და მუშაობის რეგულარული მონიტორინგი, მუდმივი შეფასება მკვეთრად აუმჯობესებს ტრანსფორმაციის შედეგებს.



**გამოყენებული ლიტერატურა/REFERENCES:**

1. Hamdo, S. S. (2021, April 5). Change Management Models: A Comparative Review. <https://www.researchgate.net/>, p. 90.
2. Markets and Markets. (2022). Markets and Markets. Retrieved from <https://www.marketsandmarkets.com>:
3. Scalia, & Vacca. (2021). *Does market transparency matter?* Banca d'Italia: Monetary and Exchange Rate Policy Department;
4. Wessel. (2020). Unpacking the Difference Between Digital Transformation and IT-Enabled Organizational Transformation. *Journal of the Association for Information Systems*, 12-20. Retrieved from;
5. Pascoa, & Tribolet. (2015, December 15). Organizational Operating Systems, an Approach. p. 20.
6. Mayer. (2021, Oct 6). *Mckinsey*. Retrieved from [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com);
7. Kitsios, F. (2021). Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E-Services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. Retrieved from;
8. Johnk, J. (2020, Jun 24). Managing Digital Transformation: Challenges and Choices in Organizational Design and Decision-Making. Bonn. Retrieved from ;
9. Guechi, M. (2023, 08 02). The Future of the banking industry in the era Of digital transformation. *Journal of Economic Integration* , pp. 341-353;
10. Diener, & Spacek. (2020). The Role of 'Digitalization' in German Sustainability Bank Reporting. *International Journal of Financial Studies*.

**STRATEGY AND PRACTICE OF DIGITAL TRANSFORMATION  
OF THE ORGANIZATION  
(ON THE EXAMPLE OF THE BANKING SECTOR OF GEORGIA)**

**Mariami Bregadze,**  
Master of Management,  
Caucasus University  
[Bregadzemari723@gmail.com](mailto:Bregadzemari723@gmail.com)

**RESUME**

The study intends to define the key components of an organization's digital transformation in the contemporary setting, as well as the elements that contribute to it and the models required to carry out the entire process. Additionally, it is important to bring attention to the primary challenges encountered by Georgia's banking sector when implementing technology transformation initiatives. Consequently, there is outlined the strategies for successfully overcoming current challenges. It was intended to set up the quantitative study in order to look at this matter.

The research demonstrated how the people engaged in the banking sector have an attitude towards change, what impediments and risks exist for the success of the process. What mindset do managers and staff members have toward technological change and how it impacts revenue, client retention, and the company's reputation.

**Keywords:** Bank, transformation, technological change, digital, leader, technology, strategic change.



# THE INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE WITH THE PROCESSES IN HEALTHCARE

**Tamar Lekiasvili**

PhD student of GTU

tako.lekiashvili@gmail.com

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-39

## RESUME

Artificial Intelligence (AI) is increasingly shaping the landscape of healthcare, offering profound opportunities to revolutionize patient care, clinical decision-making, and healthcare delivery<sup>1</sup>. This article comprehensively examines the applications, benefits, challenges, and future directions of AI in healthcare. AI's applications range from medical imaging and diagnostic decision support to drug discovery, patient management, administrative tasks, and biomedical research<sup>2</sup>. By automating tasks, enhancing diagnostic accuracy, and improving patient engagement, AI holds the promise to optimize healthcare workflows, reduce errors, and advance medical research. However, challenges such as regulatory hurdles, ethical concerns, data privacy, bias, and interoperability issues must be addressed to ensure the responsible and equitable deployment of AI in healthcare. Looking forward, AI is poised to drive innovations in precision medicine, telemedicine, population health management, and biomedical research, paving the way for personalized, data-driven healthcare delivery.

**Keywords:** Artificial Intelligence (AI), Healthcare, Applications, Benefits, Challenges

## INTRODUCTION:

Artificial Intelligence (AI) has catalyzed a paradigm shift in healthcare, offering transformative opportunities to revolutionize patient care, clinical decision-making, and healthcare delivery. With the convergence of cutting-edge technologies such as machine learning, natural language processing, and computer vision, AI has the potential to address longstanding challenges in healthcare and unlock new possibilities for improving health outcomes and enhancing healthcare efficiency. This comprehensive article delves into the multifaceted landscape of AI in healthcare, exploring its diverse applications, inherent benefits, evolving challenges, and future directions.

## APPLICATIONS OF AI IN HEALTHCARE:

The applications of AI in healthcare are wide-ranging and multifaceted, spanning across various domains and specialties. One of the most prominent applications of AI is in medical imaging, where machine learning algorithms demonstrate remarkable capabilities in analyzing and interpreting complex images with high accuracy. From detecting abnormalities in X-rays and mammograms to identifying subtle features in MRI and CT scans, AI-powered image analysis systems hold immense promise for improving diagnostic accuracy and efficiency in radiology and imaging departments. Moreover, AI-driven diagnostic decision support systems are transforming clinical practice by assisting healthcare providers in formulating accurate diagnoses, predicting disease progression, and recommending personalized treatment plans based on comprehensive analysis of patient data, including medical history, laboratory results, and imaging studies. Furthermore, AI-powered virtual assistants and chatbots are revolutionizing patient engagement and healthcare communication by providing personalized health information,

---

<sup>1</sup> Rajkomar & Dean, 2019

<sup>2</sup> biomedical

answering queries, scheduling appointments, and delivering real-time support to patients via digital channels<sup>1</sup>. Additionally, AI is playing a pivotal role in drug discovery and development by accelerating the identification of potential drug candidates, predicting drug-target interactions, and optimizing clinical trial designs through advanced data analytics and predictive modeling techniques. Furthermore, AI-driven predictive analytics and population health management tools are enabling healthcare organizations to identify high-risk patient populations, predict adverse health events, and implement targeted interventions to improve health outcomes and reduce healthcare costs. Moreover, AI is revolutionizing healthcare research by enabling large-scale data analysis, uncovering hidden patterns, and generating actionable insights into disease mechanisms, treatment efficacy, and patient outcomes<sup>2</sup>.

#### **BENEFITS OF AI IN HEALTHCARE:**

The integration of AI into healthcare systems offers a plethora of benefits, ranging from enhanced diagnostic accuracy and treatment efficacy to improved patient outcomes and operational efficiency. One of the primary advantages of AI is its ability to automate repetitive tasks and augment human decision-making processes, thereby freeing up valuable time and resources for healthcare professionals to focus on more complex and value-added activities<sup>3</sup>. For instance, AI-powered diagnostic decision support systems assist clinicians in interpreting medical images, analyzing patient data, and making evidence-based decisions, leading to improved diagnostic accuracy, reduced diagnostic errors, and optimized treatment outcomes. Furthermore, AI-driven predictive analytics enable proactive identification of high-risk patients, early intervention, and personalized care management strategies<sup>4</sup>, resulting in better disease management, reduced hospitalizations, and improved quality of life for patients with chronic conditions<sup>5</sup>. Additionally, AI-powered virtual assistants and chatbots enhance patient engagement, facilitate remote monitoring, and empower patients<sup>6</sup> to take proactive control of their health through personalized health recommendations, medication reminders, and lifestyle interventions. Moreover, AI-driven administrative and operational automation solutions streamline healthcare workflows, optimize resource allocation, and reduce administrative burdens, thereby improving healthcare efficiency, reducing costs, and enhancing the overall patient experience<sup>7</sup>. Furthermore, AI is driving innovation<sup>8</sup> and accelerating medical research by enabling data-driven discovery, uncovering novel insights, and facilitating collaborative research efforts across interdisciplinary teams and institutions.

#### **CHALLENGES AND CONCERNS:**

Despite its potential benefits, the widespread adoption of AI in healthcare is not without challenges and concerns, which must be addressed to realize the full potential of AI-driven healthcare while ensuring patient safety, privacy, and ethical integrity. One of the primary challenges is the lack of robust regulatory frameworks and guidelines for AI-driven healthcare technologies, including algorithm validation, transparency, accountability, and ethical use of patient data. Furthermore, issues related to data quality, bias, and interpretability in AI algorithms pose significant challenges to the reliability and trustworthiness of AI-driven diagnostic and predictive models, raising concerns about their clinical utility and real-world applicability. Additionally, data privacy and security risks, including unauthorized access, data breaches, and misuse of patient health information, pose ethical, legal, and regulatory challenges, neces-

---

1 Char & Shah, 2016

2 Topol, 2019

3 Rajkomar & Dean, 2019

4 Adams & Martínez-Pérez, 2020

5 Esteva & Kuprel, 2017

6 Krittanawong & Zhang, 2021

7 Krittanawong & Zhang, 2021

8 Ravi et al., 2017

sitating robust data governance, encryption, and cybersecurity measures to protect patient privacy and confidentiality<sup>1</sup>. Moreover, concerns about algorithmic bias and fairness raise ethical and social justice concerns, particularly in the context of healthcare disparities and inequities, necessitating careful consideration of ethical principles, cultural sensitivity, and stakeholder engagement in the development and deployment of AI-driven healthcare technologies. Furthermore, challenges related to interoperability, integration, and usability of AI systems within existing healthcare infrastructure and clinical workflows hinder seamless adoption and scalability of AI-driven healthcare solutions, necessitating interoperability standards, user-friendly interfaces, and workflow integration strategies to enhance adoption, usability, and user acceptance among healthcare providers and patients. Additionally, concerns about the ethical implications of AI-driven decision-making, including accountability, transparency, and human oversight, raise questions about the ethical responsibility and liability of healthcare organizations, clinicians, and AI developers in ensuring the ethical use of AI technologies in clinical practice and patient care.

#### **ETHICAL CONSIDERATIONS IN AI-DRIVEN HEALTHCARE:**

As AI technologies become increasingly integrated into healthcare systems, ethical considerations surrounding their use have come to the forefront. This topic explores the ethical implications of AI in healthcare, including issues such as transparency, fairness, accountability, privacy, and bias. Discussions may include the ethical challenges of using AI for diagnostic decision-making, patient care, and research, as well as the importance of ensuring that AI algorithms are developed and deployed in an ethically responsible manner. Strategies for addressing ethical concerns, such as establishing guidelines, standards, and oversight mechanisms, as well as fostering interdisciplinary dialogue and stakeholder engagement, may also be explored.

#### **REGULATORY FRAMEWORKS FOR AI IN HEALTHCARE:**

With the rapid advancement of AI technologies in healthcare, regulatory frameworks are essential to ensure patient safety, data privacy, and the quality of care. This topic examines the current regulatory landscape for AI in healthcare, including the role of government agencies, regulatory bodies, and industry standards organizations in overseeing AI applications. Discussions may encompass the challenges of regulating AI-driven medical devices, diagnostic algorithms, and decision support systems, as well as the need for adaptive regulatory approaches to accommodate rapid technological innovation. Strategies for enhancing regulatory oversight, promoting transparency, and fostering collaboration between regulators, industry stakeholders, and healthcare professionals may also be explored.

#### **AI EDUCATION AND TRAINING FOR HEALTHCARE PROFESSIONALS:**

As AI continues to transform healthcare delivery, education and training programs are essential to equip healthcare professionals with the knowledge, skills, and competencies needed to effectively leverage AI technologies in clinical practice. This topic examines the current state of AI education and training for healthcare professionals, including medical students, physicians, nurses, and allied health professionals. Discussions may include the incorporation of AI into medical school curricula, continuing education programs, and professional development initiatives. Strategies for integrating AI education into clinical practice, fostering interdisciplinary collaboration, and promoting lifelong learning among healthcare professionals may also be explored.

#### **AI-enabled Remote Patient Monitoring and Telehealth:**

With the rise of telemedicine and remote patient monitoring, AI technologies play a crucial role in enabling remote healthcare delivery. This topic explores the applications of AI in remote patient monitoring, including wearable devices, IoT sensors, and remote diagnostic tools. Discussions may include the

---

<sup>1</sup> Topol, 2019

use of AI for real-time data analysis, early detection of health issues, and personalized remote interventions. Additionally, the benefits and challenges of telehealth, such as accessibility, patient engagement, and regulatory considerations, may be examined.

**AI-DRIVEN HEALTHCARE ANALYTICS AND POPULATION HEALTH MANAGEMENT:**

Healthcare organizations are increasingly leveraging AI-driven analytics to manage population health, predict health outcomes, and optimize resource allocation. This topic delves into the applications of AI in healthcare analytics, including predictive modeling, risk stratification, and disease surveillance. Discussions may include the use of AI to identify high-risk patient populations, predict disease outbreaks, and inform public health interventions. Additionally, strategies for integrating AI-driven analytics into population health management programs and addressing data privacy and security concerns may be explored.

**AI-POWERED ROBOTICS AND AUTOMATION IN HEALTHCARE:**

Robotics and automation technologies empowered by AI are revolutionizing healthcare delivery, surgical procedures, and patient care. This topic examines the applications of AI-powered robotics in healthcare, including surgical robots, assistive devices, and robotic process automation. Discussions may include the benefits of AI-driven robotics, such as improved surgical precision, reduced recovery times, and enhanced patient safety. Additionally, considerations related to the adoption, implementation, and regulation of AI-powered robotics in healthcare settings may be discussed.

**AI-ENABLED DRUG DISCOVERY AND PERSONALIZED MEDICINE:**

AI holds immense promise for accelerating drug discovery, optimizing drug development processes, and advancing personalized medicine. This topic explores the applications of AI in drug discovery, including virtual screening, molecular modeling, and drug repurposing. Discussions may include the use of AI to identify novel drug targets, predict drug efficacy, and optimize treatment regimens based on individual patient characteristics. Additionally, challenges such as data integration, validation, and regulatory approval of AI-driven drug discovery technologies may be examined.

**Future Directions:**

Looking ahead, the future of AI in healthcare holds immense promise for further innovation, transformation, and disruption, as advancements in AI technologies continue to drive breakthroughs in patient care, clinical decision-making, and healthcare delivery. One of the key areas of future development is the advancement of AI-driven precision medicine and personalized healthcare, whereby AI algorithms analyze large-scale genomic, clinical, and phenotypic data to tailor treatment plans and interventions to individual patient characteristics, preferences, and needs, thereby improving treatment efficacy, reducing adverse events, and optimizing health outcomes. Moreover, AI is poised to revolutionize healthcare delivery and patient engagement through the integration of telemedicine, remote monitoring, and digital health technologies<sup>1</sup>, enabling virtual care delivery, remote patient monitoring, and personalized health interventions from the comfort of patients' homes, thereby improving access to care, reducing healthcare disparities, and enhancing patient-centeredness. Furthermore, AI-driven healthcare analytics and population health management tools are expected to play an increasingly important role in addressing public health challenges, including infectious disease outbreaks, chronic disease management, and population health surveillance, by enabling proactive identification of health risks, timely intervention, and targeted public health interventions. Additionally, AI-powered biomedical research and drug discovery platforms are accelerating the development of novel therapeutics, vaccines, and diagnostics for a wide range of diseases, including infectious diseases, cancer, and neurodegenerative disorders, by enabling

---

<sup>1</sup> Char & Shah, 2016



large-scale data analysis, predictive modeling, and virtual screening of potential drug candidates. Furthermore, AI-driven robotics and automation technologies are revolutionizing healthcare delivery and operational efficiency by automating routine tasks, assisting healthcare professionals, and enhancing patient safety in clinical settings, thereby reducing the burden on healthcare workers and improving the overall quality of care.

#### **CONCLUSION:**

In conclusion, AI has the potential to transform healthcare delivery, improve patient outcomes, enhance operational efficiency, and accelerate medical research and innovation. However, realizing the full potential of AI in healthcare requires addressing various challenges and concerns, including regulatory, ethical, privacy, security, and interoperability issues. By fostering collaboration among stakeholders, including policymakers, healthcare providers, researchers, technology developers, patients<sup>1</sup>, and industry partners, healthcare systems can harness the power of AI to address unmet clinical needs, optimize resource allocation, reduce healthcare costs, and improve population health outcomes. Moving forward, a balanced, patient-centered approach that priorit

#### **REFERENCES:**

1. Adams, S. J., & Martínez-Pérez, B. (2020). Artificial Intelligence Ethics and Radiology. In *Artificial Intelligence in Radiology* (pp. 13-26). Springer, Cham.
2. Char, D. S., & Shah, N. H. (2016). Engineering robust and interpretable machine learning models for healthcare. *Journal of Biomedical Informatics*, 61, 185-188.
3. Esteva, A., & Kuprel, B. (2017). Dermatologist-level classification of skin cancer with deep neural networks. *Nature*, 542(7639), 115-118.
4. Gulshan, V., & Peng, L. (2016). Development and validation of a deep learning algorithm for detection of diabetic retinopathy in retinal fundus photographs. *Jama*, 316(22), 2402-2410.
5. Krittanawong, C., & Zhang, H. J. (2021). Artificial intelligence in precision cardiovascular medicine. *Journal of the American College of Cardiology*, 77(19), 2511-2522.
6. Rajkomar, A., & Dean, J. (2019). Machine learning in medicine. *New England Journal of Medicine*, 380(14), 1347-1358.
7. Ravi, D., Wong, C., & Lo, B. (2017). Predicting Alzheimer's disease: a neuroimaging study with 3D convolutional neural networks. arXiv preprint arXiv:1710.01330.
8. Topol, E. J. (2019). High-performance medicine: the convergence of human and artificial intelligence. *Nature medicine*, 25(1), 44-56.

---

<sup>1</sup> Adams & Martínez-Pérez, 2020

## ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრაცია ჯანდაცვის სფეროს პროცესებთან

თამარ ლეკიაშვილი  
სტუ დოქტორანტი  
tako.lekiashvili@gmail.com

### რეზიუმე

სტატია იკვლევს ხელოვნური ინტელექტის (AI) ინტეგრაციას ჯანდაცვის სფეროს პროცესებში: თუ როგორ ძლიერდება დღითიდღე AI ტექნოლოგიები და აძლიერებს ისეთ ჯაჭვს, როგორცაა დიაგნოსტიკური გადაწყვეტილების მხარდაჭერა, პროცესის ავტომატიზაცია და პროგნოზირებადი ანალიტიკა, როგორ აძლიერებს ბიზნეს პროცესების სტრატეგიებს სამუშაო ნაკადების გასამართივებლად, გადაწყვეტილების მიღების გასაუმჯობესებლად და პროცესის უწყვეტობის უზრუნველსაყოფად. სტატია ხაზს უსვამს ჯანდაცვის პროცესების ოპტიმიზაციის შესაძლებლობებს, პაციენტთა მოვლის გზების ეფექტურობის გაზრდას ხელოვნური ინტელექტის დახმარებით და სხვადასხვა პროცესებში გამოყენების გზით. განხილულია ისეთი გამოწვევები, რომლებიც დაკავშირებულია მონაცემთა კონფიდენციალურობასთან, მარეგულირებელთან შესაბამისობასთან და სამუშაო ძალის მზადყოფნასთან. მომავალში, AI-ს ინტეგრაციას პროცესებთან ინტეგრაციის მიმართულებით აქვს უზარმაზარი პოტენციალი, მოახდინოს რევოლუცია ჯანდაცვის მინოდებასა და პაციენტთა შედეგების გაუმჯობესებაში.

**საკვანძო სიტყვები:** ხელოვნური ინტელექტი (AI), ჯანდაცვა, აპლიკაციები, უპირატესობები, გამონვევები.

## სამედიცინო ინჟინტარის ხარისხის მართვის თანამედროვე ტენდენციები

თეა ჩიკვილაძე  
სტუ დოქტორანტი  
teiko.chikviladze085@gmail.com

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-45

### რეზიუმე

სამედიცინო მოწყობილობების ხარისხის მართვის სისტემა (ISO 13485), სპეციალურად შემუშავებული ბიზნესისთვის, რომელიც მოქმედებს სამედიცინო აპარატების წარმოების სექტორის ნებისმიერ სფეროში, ხელს უწყობს მომხმარებელთა მოთხოვნების დადგენასა და დაკმაყოფილებას, ამ სექტორში არსებულ პრობლემებზე დაყრდნობით. ISO 13485 განსაზღვრავს საერთაშორისო სტანდარტს. მნიშვნელოვანია სამედიცინო აღჭურვილობის სექტორის ყველა კომპანიის ამ სტანდარტის ინტეგრირება და განხორციელება, რათა მოქმედი სამართლებრივი რეგლამენტის შესაბამისად ფუნქციონირებდეს, უზრუნველყოს ხარისხიანი პროდუქციისა და მომსახურების მიღება, მომხმარებელთა კმაყოფილება და ევროკავშირის ყველა ნორმის დაცვა.

**საკვანძო სიტყვები:** სამედიცინო სტანდარტი, სამომხმარებლო კმაყოფილება, აპარატის ექსპლუატაცია, სისტემის სერთიფიცირება.

### ძირითადი ტექსტი

ისევე, როგორც თითქმის ყველა სხვა მართვის სისტემებში, რისკების ანალიზის კვლევები ასევე საჭიროა ISO 13485 სამედიცინო მოწყობილობების ხარისხის მართვის სისტემაში. იმისათვის, რომ სისტემა ინტეგრირდეს ბიზნესში, პირველ რიგში, ბიზნესისთვის უნდა გაკეთდეს რისკის ანალიზი. უნდა იყოს გაანალიზებული სამედიცინო მოწყობილობების და მათი შემადგენელი ნაწილების დანიშნულება და აღწერილობა, რისკების ჩამონათვალი, რისკების შემცირების მიზნით მისაღები ზომები, თანამშრომლების უსაფრთხოება, ექსპლუატაციის პროცესში წარმოქმნილი რისკები გარემოსდაცვის კუთხით, სამედიცინო მოწყობილობის შესაძლო ურთიერთქმედება სხვა მოწყობილობებთან ან მედიკამენტებთან, სამედიცინო აპარატურის შენარჩუნება-გამართულობის საკითხი, სამედიცინო აპარატურის წინასწარი გამოცდის შედეგები, მომხმარებლების უკუკავშირის ანალიზი და სხვა.

გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია განისაზღვროს თუ არსებობს სამედიცინო აპარატის ექსპლუატაციის დროს წარმოქმნილ ენერგიასთან დაკავშირებული საფრთხე, აქვს თუ არა სამედიცინო აპარატს ქიმიური საფრთხის შექმნის პოტენციალი, ბიოლოგიური საფრთხის განზომილება, არსებობს თუ არა საფრთხე, რომელიც შეიძლება მოიქმნოს სამედიცინო აპარატის გამოყენებისას, ნებისმიერი პოტენციური საფრთხე, რომელიც წარმოიქმნება საოპერაციო შეცდომებიდან ან სამედიცინო აპარატის გამოყენებაზე.

სამედიცინო მოწყობილობების მწარმოებელმა კომპანიებმა უნდა უზრუნველყონ მომხმარებელთან ეფექტიანი უკუკავშირის სისტემის ჩამოყალიბება, რათა უზრუნველყონ მომხმარებელთა კმაყოფილება, განახორციელონ სამართლებრივი რეგლამენტის მოთხოვნები, შეამცირონ ხარჯები, გაზარდონ კომპანიის ეფექტიანობა და შექმნან სამართლებრივი გარანტიები შესაძლო კონფლიქტების წინააღმდეგ.

ამ მოლოდინების დასაკმაყოფილებლად, სამედიცინო მოწყობილობების წარმოების სექტორში მომზადებული პირველი სტანდარტია ევროპაში 1997 წელს შემუშავებული EN 46001 და EN 46002 სტანდარტები. ამ სტანდარტების მოთხოვნების შესრულება ევროკავშირის დირექტი-

ვების შესაბამისად არის წინაპირობები სამედიცინო პროდუქტებში მისი პროდუქციისთვის. ეს სტანდარტები განსაზღვრავს სპეციფიკურ მოთხოვნებს იმ მოთხოვნების მიღმა, რომლებსაც მომწოდებლები უნდა აკმაყოფილებდნენ ISO 9001 ხარისხის მართვის სისტემის ფარგლებში. ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის სერტიფიცირება, რომელიც შეესაბამება ISO 9001 და EN 46001 სტანდარტებს, განსაკუთრებით სამედიცინო მონოპოლიზაციისთვის, უზრუნველყოფს მრავალჯერადი უპირატესობას სამედიცინო კომპანიებისთვის მათი პროდუქციის ექსპორტირებისას გლობალურ ბაზრებზე.

**სამედიცინო მონოპოლიზაციის სტანდარტები გამოქვეყნდა 1997 წელს:**

- EN 46001 სპეციფიკაცია EN ISO 9001- ის გამოყენებისათვის სამედიცინო აპარატურის წარმოებისათვის;
- EN 46002 სპეციფიკაცია EN ISO 9002- ის გამოყენებისათვის სამედიცინო აპარატურის წარმოებისათვის;
- ეს სტანდარტები გამოქვეყნდა საქართველოში ამავე წლის განმავლობაში, მაგრამ მოგვიანებით გაუქმდა:
  - TS EN 46001 ხარისხის სისტემები - სამედიცინო მონოპოლიზაციის სპეციალური მოთხოვნები EN 29001 სტანდარტის განხორციელებისათვის;
  - TS EN 46002 ხარისხის სისტემები - სამედიცინო მონოპოლიზაციის.

სპეციალურ კომპანიებში, რომლებიც დაარსდა ISO 13485 სამედიცინო მონოპოლიზაციის ხარისხის მართვის სისტემაში, უზრუნველყოფილია ევროკავშირის ქვეყნებში და სხვა უცხო ქვეყნებში წარმოებული სამედიცინო აპარატურის უფასო მიმოქცევა. ამასთან აუცილებელია სამედიცინო აპარატურის წარმოების ყველა საწარმოში ISO 13485 სამედიცინო აღჭურვილობის ხარისხის მართვის სისტემის ჩამოყალიბება და განხორციელება. მიუხედავად იმისა, რომ ეს სტანდარტი აღმოცენდა ევროკავშირის ქვეყნებში, ახლა იგი ყველა ქვეყანაში მიიღო. ყველა ის კომპანიები, რომლებიც ახდენენ ინსტალაციასა და დამონტაჟებას სამედიცინო მონოპოლიზაციისა და ტექნიკური დახმარების განევის შემდეგ, საჭიროებენ ISO 13485 სამედიცინო აპარატურის ხარისხის მართვის სისტემის სერტიფიკაციას.

ISO 13485 სტანდარტის მთავარი მიზანია უზრუნველყოს სამედიცინო აპარატურის ხარისხის მოთხოვნების გლობალური დაცვა. მოკლედ, ეს არის სტანდარტი, რომელიც განსაზღვრავს იმ პირობებს, რომელთა ხარისხიანი სისტემები უნდა აკმაყოფილებდნენ წარმოების, ვაჭრობისა და სამედიცინო მონოპოლიზაციის განაწილებასთან დაკავშირებულ ყველა მოთხოვნებს.

ISO 13485 სტანდარტი, ისევე როგორც ISO 9001 სტანდარტი, ახდენს კლასიკური ხარისხის კონტროლს პროცესის ანალიზის საფუძველზე და ითვალისწინებს პირდაპირ ურთიერთობებს ბიზნეს მიზნებსა და პროდუქტიულობას შორის. ამასთან დაკავშირებით, სამედიცინო მონოპოლიზაციის მწარმოებელთა მიღწევები, რომლებიც გამოიყენებენ ISO 13485 სტანდარტის საწარმოებში, შეიძლება ჩამოყალიბდეს შემდეგნაირად:

- ბიზნესი ცხადყოფს, რომ ისინი მოქმედებს სამართლებრივი რეგლამენტის მოთხოვნების შესაბამისად;
- სამედიცინო მონოპოლიზაციის მწარმოებელმა საწარმოებმა უნდა გამოიყენონ ეს სისტემა CE პროდუქტების აღრიცხვის მიზნით;
- კომპანია ადასტურებს თავის კლიენტებს, რომ იგი მოქმედებს საერთაშორისოდ აღიარებული სტანდარტის შესაბამისად;
- ამ თვალსაზრისით, ბიზნესი განავითარებს მომხმარებელთა პორტფელს სწრაფად და მოიპოვებს კონკურენტებს;
- ამცირებს მომხმარებელთა საჩივრებს და ზრდის მომხმარებელთა კმაყოფილებას;
- ეს ბუნებრივია ზრდის საწარმოს მომგებიანობასა და რეპუტაციას;

- სანარმოში იზრდება უცხოური გაყიდვები;
- სისტემის გაუმართაობა გამოვლენილია და შესწორდება სწრაფად, უფრო მარტივი და უფრო მოსახერხებელი მეთოდებით;
- ეფექტიანობა და უწყვეტობა ბიზნეს საქმიანობაში მიღწეულია.

ევროკავშირის ქვეყნებში წარმოებული სამედიცინო მოწყობილობების მისაღებად, ამ პროდუქტების წარმოება უნდა განხორციელდეს ევროკავშირის დირექტივების შესაბამისად.

**სამედიცინო მოწყობილობის დირექტივა** განსაზღვრავს სამედიცინო მოწყობილობებისა და აღჭურვილობის ძირითად მოთხოვნებს და დიზაინს, წარმოებას, ბაზარზე განთავსებას და ამ მოწყობილობების და მათი აღჭურვილობის ზედამხედველობას ჯანმრთელობის დაცვისა და უსაფრთხოების თვალსაზრისით.

**Vitro Medical Diagnostic Devices** რეგულაციები განსაზღვრავს ვიტრო სამედიცინო დიაგნოსტიკური მოწყობილობებისა და აღჭურვილობის ძირითად მოთხოვნებს და დიზაინს, წარმოებას, ბაზარზე განთავსებას და მონიტორინგს, რათა თავიდან იქნას აცილებული მოწყობილობების გამოყენებასთან დაკავშირებული საფრთხეები.

**Pluggable Active Medical Devices** დირექტივა განსაზღვრავს იმპლანტირებადი აქტიური სამედიცინო მოწყობილობების ძირითად მოთხოვნებს და არეგულირებს დიზაინს, წარმოებას, ბაზარზე განთავსებას და ამ მოწყობილობების გამოყენებისას ხალხის უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის ზედამხედველობას.

ნებისმიერი სამედიცინო მოწყობილობის მწარმოებლებმა, რომელთაც სურთ პროდუქციისა და მომსახურების პროცესების კონტროლი და უცხოურ ბაზრებზე გასვლა, აუცილებელია მიიღონ ISO 13485 სამედიცინო აპარატურის ხარისხის მართვის სისტემის სერტიფიკატი.

#### ბამოყენებული ლიტერატურა:

1. ე.შვერდაშვილი, შ.ტოტიკაშვილი, ლოგისტიკის როლი საქართველოს ეკონომიკის განვითარებაში. პაატა გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტის საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის მასალების კრებული. „ეკონომიკური განვითარების სტრუქტურული და ინოვაციური პრობლემები“. თბ.2017.
2. Izabela Dembińska-Cyran. Internal and external supply chain of hospital// [Электронный ресурс] / Izabela Dembińska-Cyran // Elektroniczne czasopismo naukowe z dziedziny logistyki.-2005.-№5.
3. Жаворонков Е. П. Развитие логистики в здравоохранении [Электронный ресурс] / Е. П. Жаворонков // Медицина и образование в Сибири. – 2010. – №4: URL: <http://ngmu.ru/cozo/mos/article/pdf.php?id=433>

#### REFERENCES:

1. Shaverdashvili E., Totikashvili Sh. The role of logistics in development of the economy of Georgia. Collection of materials of the Paata Gugushvili international scientific conference of the Institute of Economics. "Structural and innovative problems of economic development". Tb. 2017.
2. Izabela Dembińska-Cyran. Internal and external supply chain of hospital// [Electronic resource] / Izabela Dembińska-Cyran // Electronic scientific journal in the field of logistics. –2005.-№5.
3. Zhavoronkov E.P Development of Logistics in Healthcare [Electric resource] / E.P. Zhavoronkov // Medicine and education in Cyberia. – 2010. – №4: URL: <http://ngmu.ru/cozo/mos/article/pdf.php?id=433>



## MODERN TRENDS IN QUALITY MANAGEMENT OF MEDICAL INVENTORY

**Tea Chikviladze,**  
PhD student of GTU  
teiko.chikviladze085@gmail.com

### RESUME

ISO 13485 Medical Device Quality Management System, specially designed for businesses operating in any area of the medical device manufacturing sector, helps identify and meet customer requirements, based on the problems in this sector. ISO 13485, which refers to the international standard, allows companies to have a corporate function, more flexible and useful services. At the same time, it is important for all companies in the medical equipment sector to integrate and implement this standard in order to act in accordance with the current legal regulations, to ensure quality products and services, to create customer satisfaction and to comply with all the EU norms. The Medical Device Directive defines the basic requirements for medical devices and equipment and defines the design, manufacture, placing on the market and supervision of these devices and their equipment,

**Key words:** Medical standards, consumer satisfaction, Device operation, system certification.

# გადაწყვეტილების განხორციელება ფორმალიზებული მეთოდებით რისკისა და განუსაზღვრელობის პირობებში

ამირან ბრეგვაძე

ემკ, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი  
amiran.bregvadze.55@mail.ru

ბადრი დავითაია

ემკ, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასისტენტ პროფესორი  
badri.davitaia@mail.ru

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-49

## რეზიუმე

განხილულია რისკისა და გაურკვეველობის პირობებში მენეჯმენტის გადაწყვეტილებების მიღების ალგორითმის რეალიზაცია MS-excel-ში. გადაწყვეტილების მიღების პრობლემები რისკისა და გაურკვეველობის პირობებში შეიძლება განიმარტოს როგორც ორი მოთამაშის თამაში, რომელთაგან ერთი არის გადაწყვეტილების მიმღები, მეორე არის „ბუნება“. პირველი მოთამაშე დგამს ნაბიჯებს, ე.ი. ირჩევს ალტერნატივებს; მეორე მოთამაშე, „ბუნება“, გულგრილად იქცევა პირველის მოქმედებების მიმართ, მაგრამ შეიძლება იყოს რამდენიმე მდგომარეობიდან ერთ-ერთში (ეს მდგომარეობები მოდელირებენ იმ სიტუაციებს, რომლებიც თან ახლავს ალტერნატივების განხორციელებას). პირველმა მოთამაშემ უნდა აირჩიოს ალტერნატივები ისე, რომ მაქსიმალურად გაზარდოს თავისი ანაზღაურება, რაც ზოგადად ორი ცვლადის ფუნქციაა - ალტერნატივა და „ბუნების“ მდგომარეობა.

გაურკვეველობის პირობებში გადაწყვეტილების მიღება ეფუძნება იმ ფაქტს, რომ უცნობია სხვადასხვა სცენარის ალბათობა. რისკის პირობებში გადაწყვეტილების მიღება ეფუძნება იმ ფაქტს, რომ მოვლენების განვითარების თითოეულ სიტუაციას შეიძლება მიეცეს მისი განხორციელების ალბათობა. ეს საშუალებას გვაძლევს ავწინოთ ეფექტურობის თითოეული მნიშვნელობა და ავირჩიოთ სიტუაცია განხორციელებისთვის რისკის ყველაზე დაბალი დონით. პრაქტიკულ ამოცანებში დაგვემვის პრობლემების უმეტესობა დამოკიდებულია უამრავ უცნობ და უკონტროლო ფაქტორებზე. ამ ამოცანებს აქვს გაურკვეველობის ესა თუ ის ხარისხი, რომელიც შეიძლება იყოს როგორც ობიექტური, ასევე სუბიექტური. ასეთ პრობლემებში, ალბათობის განაწილება  $p(s_j)$ , რომლითაც გარე გარემო შეიძლება იყოს ერთ-ერთ შესაძლო მდგომარეობაში, უცნობია. ხდება მხოლოდ გარკვეული ჰიპოთეზების წამოყენება გარე გარემოს მდგომარეობებთან დაკავშირებით. რისკებთან დაკავშირებული მენეჯმენტის კონკრეტული გადაწყვეტილებების დასაბუთება და შერჩევა ეფუძნება გადაწყვეტილების თეორიის კონცეფციას და მეთოდოლოგიას. ეს თეორია ვარაუდობს, რომ რისკთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები ყოველთვის ხასიათდება გაურკვეველობის ელემენტებით სანყისი პარამეტრების სპეციფიკურ ქცევასთან დაკავშირებით, რაც არ იძლევა საშუალებას მკაფიოდ განსაზღვროს ამ გადაწყვეტილებების საბოლოო შედეგების მნიშვნელობები. რისკისა და გაურკვეველობის პირობებში გადაწყვეტილების მიღების მეთოდოლოგია გულისხმობს სარისკო გადაწყვეტილებების დასაბუთების პროცესში ეგრეთ წოდებული „გადაწყვეტილების მატრიცის“ აგებას, რომელსაც აქვს შემდეგი ფორმა (ცხრილი 1). აღნიშნულ

სტატიაში განიხილება გადანყვეტილების მიღება ფორმალიზებული მეთოდებით გაურკვევლობის და რისკის პირობებში.

**საკვანძო სიტყვები:** მენეჯმენტის გადანყვეტილებები, გაურკვევლობა, რისკი, რეალიზაცია

სრული გაურკვევლობის პირობებში გადანყვეტილების მიღება, როგორც წესი, ხორციელდება შემდეგი კრიტერიუმების გამოყენებით: 1) ლაპლასის კრიტერიუმი; 2) უოლდის კრიტერიუმი; 3) სევიჯის კრიტერიუმი; 4) გურვიცის კრიტერიუმი. ჩამოთვლილ კრიტერიუმებს შორის მთავარი განსხვავება განისაზღვრება გადანყვეტილების მიმღების ქცევის სტრატეგიით.

**ძირითადი ტექსტი**

**ლაპლასის კრიტერიუმში** კონკრეტული სიტუაციის დადგომის ალბათობა უცნობია, ჩვენ ყველა მათგანს მივიჩნევთ, როგორც უაღრესად სავარაუდოს. ანაზღაურების მატრიცის თითოეული სტრიქონისთვის, გამოითვლება შეფასებების საშუალო არითმეტიკული. ოპტიმალური გადანყვეტა შეესატყვისება ამონახსენს, რომელიც შეესაბამება მაქსიმალურ მნიშვნელობას. ლაპლასის კრიტერიუმი გამოყენებით გაანგარიშების შედეგები Excel ფორმულებით ნაჩვენებია ცხრილში. 1.

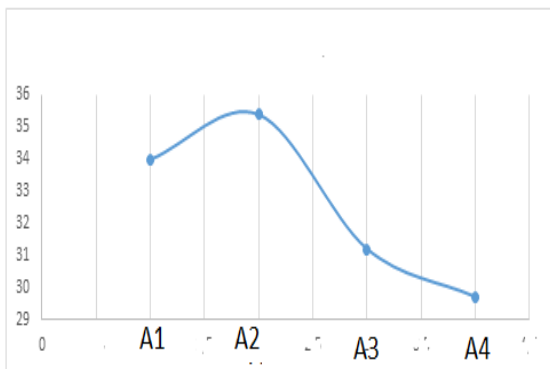
3											
4	<b>A\S</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>S5</b>	<b>S6</b>	<b>S7</b>	<b>S8</b>	<b>S9</b>	<b>S10</b>
5	<b>A1</b>	43	22	42	33	45	20	27	34	41	33
6	<b>A2</b>	41	37	40	38	42	18	25	32	39	42
7	<b>A3</b>	39	48	37	42	36	16	19	22	25	28
8	<b>A4</b>	37	29	32	58	41	14	17	20	23	26

ცხრილი 1

**უოლდის კრიტერიუმი** უოლდის კრიტერიუმი (ანკრიტერიუმი „მაქსიმინი“) ვარაუდობს, რომ „გადაწყვეტილების მატრიცის“ ყველა შესაძლო ვარიანტიდან შეირჩევა ალტერნატივა, რომელიც, მოვლენის განვითარების ყველაზე არახელსაყრელი სიტუაციიდან (ეფექტურობის მნიშვნელობის მინიმიზაცია) აქვს მინიმალური მნიშვნელობებს შორის ყველაზე დიდი (ანუ ეფექტურობის მნიშვნელობა, ყველა უარესიდან საუკეთესო ან ყველა მინიმუმის მაქსიმუმი).

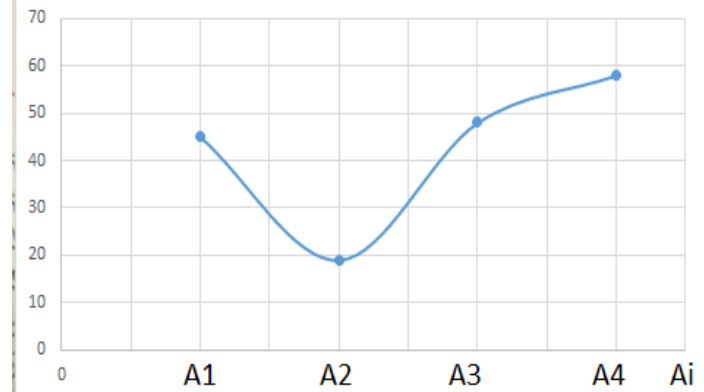
გამოთვლის შედეგები Wald-ისკრიტერიუმის გამოყენებით 1-ში მოცემული პრობლემისთვის ნაჩვენებია ნახ. 2-ზე.

ლაპლასის კრ.



ნახ 1.

უოლდის კრ.



ნახ 2.

**სევიჯის კრიტერიუმი** ვარაუდობს, რომ „გადაწყვეტილების მატრიცის“ ყველა შესაძლო ვარიანტიდან შეირჩევა ალტერნატივა, რომელიც მინიმუმამდე აყენებს მაქსიმალური დანაკარგების ზომას თითოეული შესაძლო გადაწყვეტისთვის. ამ კრიტერიუმის გამოყენებისას „გადაწყვეტილების მატრიცა“ გარდაიქმნება „ზარალის მატრიცად“ („რისკის მატრიცის“ ერთ-ერთი ვარიანტი), რომელშიც ეფექტურობის მნიშვნელობების ნაცვლად, შეტანილია ზარალის ზომა სხვადასხვა სცენარისთვის. Savage-ის კრიტერიუმი გამოიყენება გაურკვევლობის პირობებში სარისკო გადაწყვეტილებების არჩევისას, როგორც წესი, რისკისადმი მიდრეკილი სუბიექტების მიერ.

(1)-ში მოცემული პრობლემის Savage-ის კრიტერიუმის გამოყენებით გამოთვლის შედეგები ნაჩვენებია ნახ.3

**გურვიცის კრიტერიუმი** („ოპტიმიზმი-პესიმიზმის“ კრიტერიუმი) საშუალებას გაძლევთ გაურკვევლობის პირობებში სარისკო გადაწყვეტილების არჩევისას იხელმძღვანელოთ („მაქსიმუმის და მინიმუმის“ კრიტერიუმები) მნიშვნელობებს შორის ველში მდებარე რაიმე საშუალო ეფექტურობის შედეგით. ოპტიმალური გადაწყვეტის ალტერნატივა გურვიცის კრიტერიუმის მიხედვით განისაზღვრება შემდეგი ფორმულის საფუძველზე როდესაც  $a_{ij}$  წარმოადგენს მოგებას, მაშინ გურვიცის კრიტერიუმი განისაზღვრება ფორმულებით.

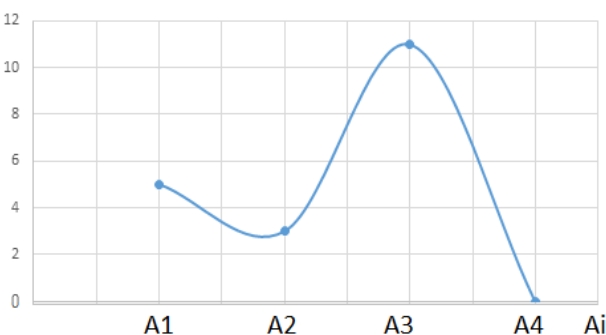
$$w = \max_i [ALPHA \max_j a_{ij} + [1 - ALPHA] \min_j a_{ij}]$$

როდესაც  $a_{ij}$  წარმოადგენს ხარჯებს (ზარალს), მაშინ ირჩიეთ

$$w = \min_i [ALPHA \min_j a_{ij} + [1 - ALPHA] \max_j a_{ij}]$$

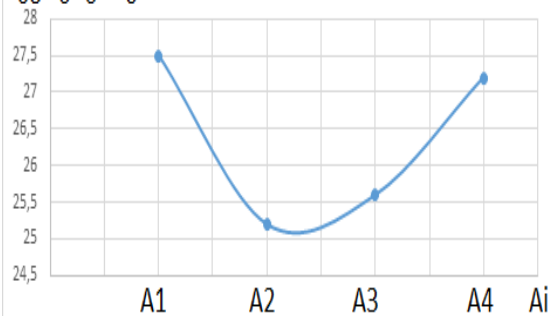
თუ  $ALPHA=0$ , მივიღებთ პესიმისტურ უოლდის კრიტერიუმს,თუ  $ALPHA=1$ , მაშინ მივდივართ  $\max_j \max_i a_{ij}$  ფორმის წესამდე, ე.ი. კრიტერიუმი ძალიან ოპტიმისტურია. ოპტიმიზმი გამოიყენება მაშინ, როდესაც მოთამაშე აღმოჩნდება გამოუვალ სიტუაციაში,

სევიჯის კრ.



ნახ.3

გურვიცის კრ.



ნახ.4.

შესაძლებელია ყველა კრიტერიუმის ერთ ცხრილში ნახ. 5 გამოთვლა

**გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმები რისკის პირობებში**

მოვლენათა განვითარების ცალკეული სიტუაციების განხორციელების ალბათობის შეფასება განისაზღვრება საექსპერტო საშუალებებით. გადაწყვეტილების მატრიცა, რომელიც აგებულია რისკის პირობებში, ინდივიდუალური სიტუაციების ალბათობის გათვალისწინებით, განსა-

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	გადაწყვეტილების მიღება გაურკვევლობის პირობებში														
2												შედეგები:			
3	ლაპლასის კრ.														
4	მინიმალის კრ.														
5	სევიჯის კრ.														
6	გურვიცის კრ.			Alpha=	0.7										
7															
8		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	ლაპლასის	მინიმალის	სევიჯის	გურვიცის
9	A1	43	22	42	33	45	20	27	34	41	33	34	45	5	27,5
10	A2	41	37	40	38	42	18	25	32	39	42	35,4	19	3	25,2
11	A3	39	48	37	42	36	16	19	22	25	28	31,2	48	11	25,6
12	A4	37	29	32	58	41	14	17	20	23	26	29,7	58	0	27,2

ნახ.5

ზღვრავს რისკის ინტეგრალურ დონეს გადაწყვეტილების მიღების ყველა შესაძლო ალტერნატივისთვის.

ბაიესის კრიტერიუმი ეფუძნება ლაპლასის „არასაკმარისი მიზეზის პრინციპს“, რომლის მიხედვითაც „ბუნების“ ყველა მდგომარეობა S<sub>j</sub>, თანაბრად სავარაუდოა. წესი, რომლის მიხედვითაც გადაწყვეტილების სტრატეგია არჩეულია ისე, რომ უზრუნველყოფილი იყოს მაქსიმალური საშუალო ანაზღაურება ან მინიმალური საშუალო რისკი.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	ბაიესის კრიტერიუმი											
2												
3		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	B
4	A1	43	22	42	33	23	20	27	34	41	33	33,62
5	A2	41	37	40	38	32	18	25	32	39	42	38,94
6	A3	39	48	37	42	36	16	19	22	25	28	34,26
7	A4	37	29	32	58	41	14	17	20	23	26	31,43
8		0,2	0,15	0,05	0,1	0,01	0,03	0,025	0,035	0,045	0,36	
9												"Max=" 38,94

ნახ.6

ჰოჯ-ლემანის კრიტერიუმი ერთდროულად ემყარება უოლდის კრიტერიუმს და ბაიეს-ლაპლასის კრიტერიუმს. პარამეტრი გამოხატავს გამოყენებული ალბათობის განაწილების ნდობის ხარისხს, ხოლო კოეფიციენტი (რაოდენობრივად ახასიათებს A მოთამაშის პესიმიზმის ხარისხს. რაც უფრო მეტია ნდობა მოთამაშე A-ს ბუნების მდგომარეობების ალბათობის მოცემულ განაწილებაში, მით ნაკლებია პესიმიზმი და პირიქით. თუ ნდობა მაღალია, მაშინ დომინირებს ბაიეს-ლაპლასის კრიტერიუმი, წინააღმდეგ შემთხვევაში უოლდის კრიტერიუმი, ე.ი. წმინდა სტრატეგიის A<sub>i</sub> ეფექტურობის მაჩვენებელი უდრის:

$$w_i = u \sum_{j=1}^n a_{ij}p_j + (1 - u)\min_j(a_{ij}),$$

სადაც u არის ინფორმაციის სანდოობის პარამეტრი გარემო მდგომარეობების ალბათობის შესახებ. ოპტიმალური სტრატეგია ამ კრიტერიუმის მიხედვით არის ის, რომელშიც w<sub>i</sub>-ს მნიშვნელობა მაქსიმალურია: w = max w<sub>i</sub>. შევასრულოთ გამოთვლა ჰოჯ-ლემანის კრიტერიუმის გამოყენებით იმავე პრობლემისთვის, ვივარაუდოთ, რომ გარემო მდგომარეობების ალბათობის განაწი-



ლების შესახებ ინფორმაციის სანდოობის ხარისხი არის  $\alpha=0.7$ . Excel-ის ფურცელი გაანგარიშების შედეგებით ნახ.7

=M4*0,3+L4*\$B\$11														
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	ჰოჯ-ლემანის კრიტერიუმი													
2														
3		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	B	"min	HL
4	A1	43	22	42	33	23	20	27	34	41	33	33,62		29,534
5	A2	41	37	40	38	32	18	25	32	39	42	38,94	18	32,658
6	A3	39	48	37	42	36	16	19	22	25	28	34,26	16	28,782
7	A4	37	29	32	58	41	14	17	20	23	26	31,43	14	26,201
8		0,2	0,15	0,05	0,1	0,01	0,03	0,025	0,035	0,045	0,36			
9												"Max=	32,658	
10												"Min	26,201	
11	" $\alpha$ =	0,7												

ნახ.7

გაანგარიშება ეხება უჯრედებს L4:L7 და M4:M7. L4:L7 უჯრედების მნიშვნელობები გამოითვლება ბაიესის კრიტერიუმის გამოყენებით გამოთვლების შესრულებისას. როგორც წარმოდგენილი შედეგებიდან ჩანს, ჰოჯ-ლემანის კრიტერიუმის მიხედვით A2 სტრატეგია ოპტიმალურია.

**გერმეიერის კრიტერიუმი**

გერმეიერის კრიტერიუმი გამოიყენება რისკის პირობებში გადაწყვეტილების მიღების პრობლემებისთვის, ძირითადად გამოიყენება არჩევანის პრობლემების გადასაჭრელად დანაკარგების ან ხარჯების ოდენობის ოპტიმიზაციის მიზნით. ასეთი ამოცანები საკმაოდ გავრცელებულია ბიზნეს პრაქტიკაში.

გერმეიერის კრიტერიუმის მიხედვით მოგებასთან დაკავშირებით, ყალიბდება გერმეიერის მატრიცა, რომელიც შედგება გერმეიერის ელემენტებისაგან  $a_{ij}$   $p_j$  სტრატეგიის არჩევისას მოთამაშე A ვარაუდობს, რომ ბუნება იქნება მისთვის ყველაზე არახელსაყრელ მდგომარეობაში, რომელშიც გერმეიერის ელემენტი იქნება ყველაზე მინიმალური გერმეიერის მატრიცის ყველა  $G_i = \min_j (a_{ij} p_j)$  ელემენტს შორის, რომელიც შეესაბამება არჩეულ სტრატეგიას. ამისათვის იპოვეთ მინიმალური ელემენტი გერმეიერის მატრიცის თითოეულ სტრიქონში:

შევასრულოთ გამოთვლა გერმეიერის კრიტერიუმის გამოყენებით იმავე პრობლემისთვის.

Excel-ის ფურცელი გაანგარიშების შედეგებით ნაჩვენებია სურ.8

=B16*\$B\$20													
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
13													
14	გერმეიერის კრიტერიუმი												
15		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10		
16	A1	43	22	42	33	23	20	27	34	41	33		
17	A2	41	37	40	38	32	18	25	32	39	42		
18	A3	39	48	37	42	36	16	19	22	25	28		
19	A4	37	29	32	58	41	14	17	20	23	26		
20		0,2	0,15	0,05	0,1	0,01	0,03	0,025	0,035	0,045	0,36		
21												"MAX	4

ამრიგად, რისკისა და გაურკვევლობის პირობებში მენეჯმენტის გადანყვეტილებების მიღების ალგორითმი შეიძლება აიგოს მენეჯმენტის გადანყვეტილების ვარიანტების წინასწარი ფორმირების საფუძველზე, თითოეულ მათგანში რისკის მოვლენების და გაურკვევლობის ფაქტორების იდენტიფიცირება, თითოეული ალტერნატივის შეფასება წარმოდგენილი კრიტერიუმების მიხედვით, ყველაზე ნაკლებად მოთხოვნადი და მომგებიანი ვარიანტის არჩევა.

**REFERENCES:**

1. A.J. Rowe, J.D. Boulgarides, Managerial Decision Making, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1994.
2. Dunn W.N. (1994). Public Policy Analysis: An introduction, New Jersey: Prentice Hall.
3. H.A. Simon, The New Science of Management Decision, Harper and Row, New York, 1960.
4. S.P. Robbins, Management, 6th edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1999.
5. Management—Science and art: A. Fiol, G. Emerson, G.Ford, “republics,, 2002
6. Druker P.Practice of management, Oxford, 2005
7. Burke P.W.W. Management in organization, „Progress”, 2019
8. T.KHomeriki-Management: Conceptual Questions, Tbilisi, 2000
9. DJ. Lafta – efficiency of organization management, finance and statistics, 2019

## DECISION-MAKING PROCESS BY USING THE FORMALIZED METHODS IN THE CONDITIONS OF RISKS AND UNCERTAINTIES

**Amiran Bregadze,**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
of Akaki Tsereteli State University  
amiran.bregvadze.55@mail.ru

**Badri Davitaia,**

Doctor of Economic Sciences,  
Associate Professor of Akaki  
Tsereteli State University  
badri.davitaia@mail.ru

### RESUME

In this article is discussed management of solving problems and realization of algorithm in MS-Excel in the conditions of risk and uncertainty. Problems of getting settlement in the condition of risks and uncertainty can be defined as a game of two players who gets a settlement (or solve problems) and the other is “nature.”

The first player takes some steps, selects alternatives; The second player- “nature” is indifferent towards the first player’s actions but can be one of the players among several situations. The first player must choose alternatives in such a way that increases his reimburse which is generally two changeable function of uncertainty, getting decision bases on the fact, that is unknown probability of different scenery. In the condition of risk getting solution bases on fact, that every situation of events, development can be a giver probability of its realization. This allows you to weigh each meaning of effectiveness and choose a situation for realization with the lowest level.

In modern condition it is possible to emphasize that management problem is central as economic as well as from the management point of view. However, trainers of pivotal questions are focused on management phenomenon. It should be remarked that this subject is developed and has accumulated various empirical materials on the bases of which, can be issued for each level of the leaders the recommendations for optimization of management.

Some of them work effectively, practically in any situations, but others mainly in definite socio-cultural spheres. In this article based on analyses of motivational and psychological theories there are highlighted the most important principles in management. Also there is noted that the executives should be more communicative. As for management decisions, it may be personality’s cognitive features such are: proffessionalism, characteristics of the situations, systematic thinking, methods of making decisions and also methods of the control and corrections.

**Keywords** : management, solving, uncertainty, risk, realization.

## 6C ანალიზი - კვლევის ძირითადი მიმართულებები ტრადიციული და ციფრული მარკეტინგული ტექნოლოგიების გათვალისწინებით

ვლადიმერ ციმაკურიძე  
სტუ დოქტორანტი  
ladotsima@gmail.com

ლელა კოჭლამაზაშვილი  
სტუ პროფესორი

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-56

### რეზიუმე

განხილულია მარკეტინგული სტრატეგიის, აქტივობებისა და კომუნიკაციის დაგეგმვამდე არსებული კვლევის ძირითადი მიმართულებები და ანალიზის მთავარი ფაქტორები, ტრადიციული მარკეტინგული ღონისძიებებისა და ციფრული ტექნოლოგიების გათვალისწინებით, რაც მარკეტინგის სფეროში ცნობილია, როგორც ე.წ. „6C ანალიზი“. მნიშვნელოვანია, რომ კვლევის მეთოდოლოგიები და საკვლევი არეალები მნიშვნელოვან განახლებებს შეიცავს, თუ გავითვალისწინებთ ბოლო 15-20 წლის ტენდენციებს, რაც განპირობებულია ციფრული ტექნოლოგიების ინტენსიურ შემოჭრასთან ბიზნეს პროცესების მართვასა და დაგეგმილი ღონისძიებების იმპლემენტაციაში. სწორედ „6C ანალიზის“ განახლებული მოდელის განხილვას ეხება სტატია, რომელშიც ნაჩვენებია ციფრული ტექნოლოგიების საკვლევი არეალების მიმართულებით გაფართოება, მარკეტინგული გეგმის ჩამოყალიბებამდე და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებამდე.

კვლევის მნიშვნელობა და სიახლე მდგომარეობს, თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებით გენერირებული მარკეტინგული სტრატეგიის მეთოდოლოგიაში. უფრო ზუსტად რომ განვმარტოთ, თანამედროვე ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებით, მათ შორის ხელოვნური ინტელექტის დახმარებით განხორციელებული კვლევის ანალიზი აბსოლუტურად სხვა ხარისხისა და სიზუსტისაა. შესაბამისად სტატიაში მოცემული 6C ანალიზის თანამედროვე პარამეტრები, ახლებურ მიდგომებს და კვლევის გაფართოებულ არეალებს გვიჩვენებს, რაც ბიზნეს გადაწყვეტილებებისთვის და მარკეტინგული სტრატეგიის განსაზღვრისთვის ბევრად გაუმჯობესებულ, ხარისხიან და მნიშვნელოვან შედეგებს გვაძლევს და კვლევის ახლებურ სტანდარტებს საზღვრავს.

**საკვანძო სიტყვები:** შიდა და გარე მარკეტინგი; ინტერაქტიული მარკეტინგი; სამკუთხედის მოდელი, ანუ იგივე მარკეტინგული სამკუთხედი; 6C ანალიზი (6C სახელდება განპირობებულია შემდეგი საკვლევი მიმართულებების პირველი ასოებით: Company (კომპანია), Customers (მომხმარებელი), Competitors (კონკურენტები), Collaborators (მოკავშირეები), Climate (კლიმატი/გარემო), Communication (კომუნიკაცია)); ქონთენტ მარკეტინგი (Content Marketing); ციფრული ტექნოლოგიები; ტრადიციული მარკეტინგი; ციფრული მარკეტინგი;

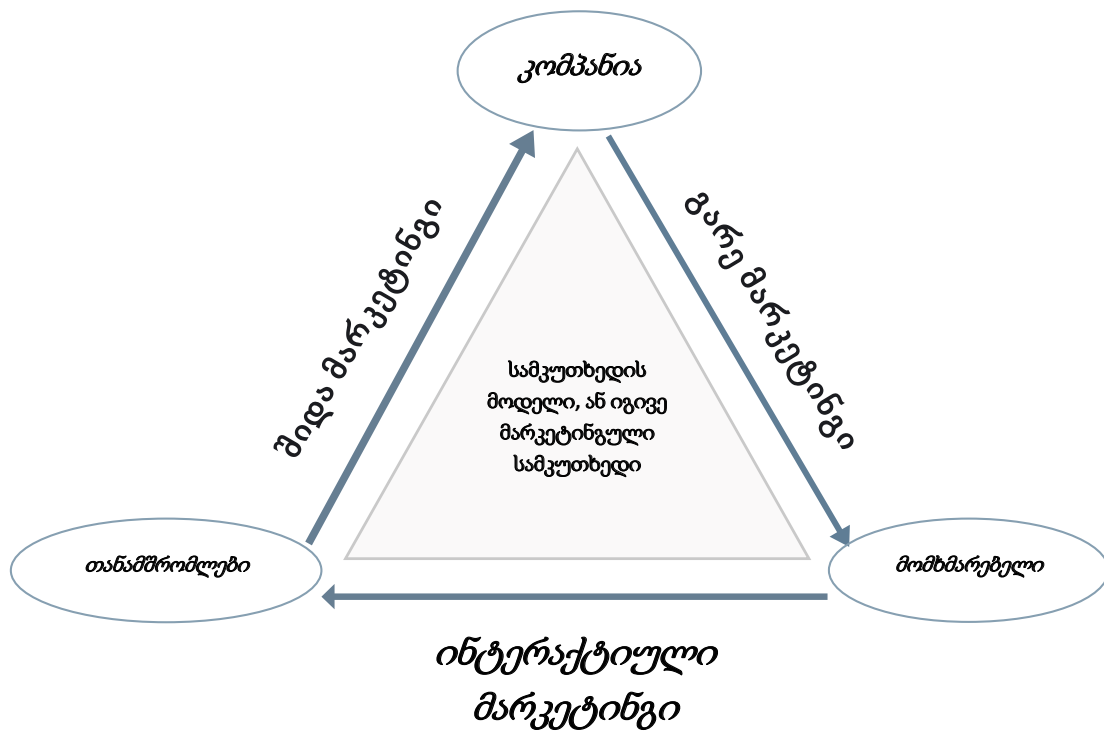
### შესავალი

თანამედროვე მარკეტინგში ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენების ფორმები და მიდგომები ეყრდნობა დღეს არსებული და აპრობირებული მარკეტინგული პროცესების მართვის ფუნდამენტურ მოდელებს, რაც მარკეტინგული სტრატეგიების შემუშავების საფუძველს წარმოადგენს, ნებისმიერი ტიპის ამოცანების ფორმირების პროცესში, თუმცა ნიშანდობლივია, რომ მნიშვნელოვანი სიახლეებით ხასიათდება ტრადიციული მარკეტინგული სტრატეგიის, სტრატეგიული ბრენდინგისა და რაც ყველაზე მთავარია, ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციის გეგ-

მარებისა და იმპლემენტაციის პროცესები. თანამედროვე, ციფრულ მარკეტინგში სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრისა და პროცესების იმპლემენტაციისთვის წინარე სამუშაოების დეტალურ ნაბიჯებს და მიდგომებს გვიჩვენებს, აღწერს ე.წ. „6C ანალიზი“, რაც დღეისათვის გაცილებით გაფართოებულ საკვლევ არეალებს მოიცავს, ვიდრე ეს იყო 15-20 წლის წინ. „6C ანალიზის“ დაფარვის არეალების გაფართოება და ახლებური მიდგომების ტენდენციები შედარებით მკაფიოდ ჩანს ციფრული ტექნოლოგიების კვლევისა და ანალიზის მიმართულებაში, რასაც ინტერაქტიული მარკეტინგის მიმართულება მოიცავს და იმისათვის, რომ სტრატეგიული მარკეტინგის გეგმის შემუშავება შევძლოთ და სრულფასოვანი ანალიზი ჩავატაროთ, აუცილებელია „6C ანალიზის“ განახლებული მოდელირება მოვახდინოთ და თითოეული საკვლევი მიმართულება განვსაზღვროთ.

**ძირითადი ნაწილი**

„6C ანალიზის“ დეტალურ განხილვამდე აუცილებელია საკვლევი არეალების ძირითადი 3 ფუნდამენტური საყრდენი განვსაზღვროთ, რომელი ფუნდამენტების დეტალური ჩაშლაც გვაძლევს სრული საკვლევი და დასამუშავებელი მიმართულებების სურათს. ასე მაგალითად, თანამედროვე მარკეტინგის საოპერაციო მართვის მოდელი ბიზნეს თეორეტიკოსის, ქრისტიან გრონრუსის მიხედვით, შემდეგნაირად გამოიყურება:



წყარო: <https://smallbusiness.chron.com/marketing-triangle-22740.html>

ე.წ. „სამკუთხედის მოდელი, ანუ იგივე მარკეტინგული სამკუთხედი“ გვიჩვენებს სამ საკვანძო, ფუნდამენტურ საყრდენს, რომელიც სტრატეგიული მარკეტინგის ფორმირების საფუძველია და პრაქტიკულად მარკეტინგული საქმიანობის კოორდინაციის უმთავრეს ვექტორებს და ნავიგატორებს გვიჩვენებს. მარკეტინგული ფუნქციების დეტალურ განხილვამდე, უპირველესად მარკეტინგული სისტემის გლობალური სურათი უნდა დავინახოთ, რასაც „სამკუთხედის მოდელამდე“ დავყავართ და ეს სამი გლობალური მარკეტინგული ფუნქციაა შიდა მარკეტინგი, გარე მარკეტინგი



**და ინტერაქტიული მარკეტინგი.** პროფესორ გრონრუსის მიხედვით, შიდა მარკეტინგი მათი ციკლის კომპანიის კორპორატიული ბრენდინგის ფუნდამენტურ საფუძვლებს, რაც კომპანიისა და მისი თითოეული წევრის სტრატეგიული ხედვის, მისიის თანხვედრას გულისხმობს ბრენდის ფილოსოფიასთან. შესაბამისად, შიდა მარკეტინგი იკვლევს, ტესტავს, აანალიზებს, განაგებს, აკონტროლებს და არეგულირებს ზოგადად კომპანიის და კერძოდ კი მასში მოღვაწე ადამიანების ხედვას, მიდგომებს, ასევე, ორგანიზაციის შიდა საოპერაციო ნაწილს ბრენდის ბაზარზე გამოტანამდე. ამავე დროს, შიდა მარკეტინგი პასუხს აგებს უამრავ ისეთ დეტალზე, რაც განაპირობებს პროდუქტის/სერვისის პოზიციონირებას, ხარისხს, სანდოობას, წარმოებისა და მიწოდების ჯაჭვის ბალანსსა და უწყვეტობას, კომპანიის ამოცანებისა და მიზნების ფორმირებას, სტრატეგიული ხედვების ჩამოყალიბებას და აღსრულების გეგმარებას, დასახული ამოცანებისთვის საკადრო და საინვესტიციო რესურსების მობილიზებას, თანამშრომელთა შორის სამუშაო პროცესების ეფექტურ განაწილებას, მათი მოტივირებისა და კორპორატიული სულისკვეთების კონტროლს, მართვას და ამაღლებას, ასევე ბიზნესის გამონვევებისადმი პრევენციული ღონისძიებების შემუშავებას, ბრენდის განვითარების პერსპექტივების წინასწარ ანალიზს. ასევე, მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი, თუ გრძელვადიანი განვითარების ციკლისთვის წინასწარი მზაობის მიზნით, ორგანიზაციული სტრატეგიები, მიზნები, სამოქმედო სცენარები და თითოეული საკადრო რგოლის ხედვები, მიდგომები თანხვედრაში მოყავს ბრენდის ფილოსოფიასთან, რათა პროდუქტმა და შემდგომში ამავე პროდუქტზე დაშენებულმა ბრენდმა შეინარჩუნოს უმნიშვნელოვანესი მახასიათებლები შექმნიდან განვითარების სრული ციკლის განმავლობაში. შესაბამისად, შეიძლება ითქვას, რომ შიდა მარკეტინგი ეს არის ბიზნეს-მენეჯმენტის მარკეტინგული ნაწილი, რაც ნებისმიერი ბრენდის უმნიშვნელოვანეს საყრდენსა და საფუძველს წარმოადგენს და რამდენადაც ძლიერია ბრენდის შიდა მარკეტინგული ფუნდამენტი იმდენად ძლიერი და ხანგრძლივი სიცოცხლის ციკლის მქონეა პროდუქტი და მასზე დაშენებული ბრენდი. მეორე და ასევე უმთავრესი ვექტორი „სამკუთხედის მოდელში“ არის გარე მარკეტინგი, რომელიც კომპანიასა და მომხმარებელს შორის არსებულ სივრცეს მოიცავს და ამ სივრცეში ბრენდის ყოველდღიურ ფუნქციონალურ პარამეტრებზეა პასუხისმგებელი. ...და რა არის გარე მარკეტინგული სივრცის განზომილებები, მახასიათებლები, რაც ბრენდის სიცოცხლისა და განვითარების ციკლს განაგებს?! - ბრენდის სამომხმარებლო ღირებულებითი სისტემა, ბაზრის ტენდენციები, საბაზრო ნიშა, ბაზრის ზომა, სამომხმარებლო საჭიროება და მოთხოვნა პროდუქტზე, კონკურენტული გარემო, კონკურენტების სტრატეგიული მიდგომები, უნიკალური სავაჭრო შეთავაზება, ფასწარმოქმნა, სამიზნე აუდიტორია, სამიზნე აუდიტორიის სოციალურ, კულტურული და ეკონომიკური პორტრეტი, გარემო-პირობების ზემოქმედება პროდუქტსა და ბრენდზე, მომხმარებლების მოლოდინები და დამოკიდებულებები. ნიშანდობლივია, რომ გარე მარკეტინგი ეს არის ბრენდის საბრძოლო ასპარეზი, სადაც ყოველდღიურად იბრძვის იგი, უპირველეს ყოვლისა, გადარჩენისა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფისთვის, ამავე დროს წინსვლის, სტრატეგიული უპირატესობების მოპოვებისთვის და საბოლოო გამარჯვებისთვის, ანუ დასახული მიზნების აღსრულებისთვის. ანუ, მარტივად რომ თქვათ, გარე მარკეტინგი ეს არის შიდა მარკეტინგის სივრცეში დასახული საბრძოლო სტრატეგიის განხორციელების სამოქმედო ველი, რომელთა შორის კოორდინაციას და კომუნიკაციასაც ახდენს და განაგებს მესამე უმნიშვნელოვანესი ვექტორი - ინტერაქტიული მარკეტინგი. სწორედ ინტერაქტიული მარკეტინგის პასუხისმგებლობას წარმოადგენს კომუნიკაციის ყოვლისმომცველი პროცესი სამკუთხედის მოდელის ნებისმიერ არეალში, იქნება ეს შიდა მარკეტინგული პროცესები კომპანიაში (თანამშრომლები-მენეჯმენტი-თანამშრომლები), თუ შიდა და გარე მარკეტინგის ურთიერთობა, ინტერაქცია და კომუნიკაცია (კომპანია - მომხმარებელი - კომპანია).

„სამკუთხედის მოდელის“ დეტალური ჩამლის მეშვეობით ვიღებთ შემდეგი სახის სურათს, რომელშიც მკაფიოდ ჩანს, თუ რა მოქმედებებს, ღონისძიებებს, კომპონენტების კვლევასა და ანალიტიკას მოიცავს მარკეტინგის სტრატეგიული გეგმარების, მართვისა და კონტროლის პროცესები, რაც შემდეგი სახელით შეგვიძლია დავასათაუროთ: „**6C ანალიზი**“:

6C ანალიზი



წყარო: დიაგრამა შექმნილია ავტორის მიერ

1. შიდა მარკეტინგი

1.1. კომპანია (Company):

- ა) დამფუძნებლები და მფლობელები - პერსონალთა ასოცირება ბრენდთან;
- ბ) ტოპ-მენეჯმენტი - ხედვა, მართვის სტილი, საჯაროობა;
- გ) SWOT ანალიზი - კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები;
- დ) კომპანიის მიზნები და ამოცანები;
- ე) კომპანიის კულტურა, მისია და ფილოსოფია;
- ვ) კომპანიის ფინანსური რესურსები და სტაბილურობა;
- ზ) კომპანიის მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა;
- თ) კომპანიის გამოცდილება და ისტორია;
- ი) კომპანიის ცნობადობა, იმიჯი, რეპუტაცია და სანდოობა;
- კ) კომპანიის სამუშაო პროცესებისათვის საკმარისი თანამშრომლების რესურსი;
- ლ) საკადრო რგოლებზე დაკისრებულ მოვალეობათა შესრულების დრო და ხარისხი;
- მ) შიდა კომუნიკაციისა და ოპერაციების გამართულობა;
- ნ) თანამშრომლების პროფესიონალიზმი;
- ო) თანამშრომლების კმაყოფილების ხარისხი;
- პ) თანამშრომლების კორპორატიული განცდის ხარისხი;
- ჟ) თანამშრომლების მიერ ბრენდის მისიის და ფილოსოფიის შემეცნების ხარისხი;

## 2) გარე მარკეტინგი

### 2.1. მომხმარებელი (Customers)

- ა) ბაზრის ზომა;
- ბ) სეგმენტაცია;
- გ) მომხმარებლის კვლევა - კულტურა და ღირებულებები;
- დ) სავაჭრო ურთიერთობათა თვისებები და სპეციფიკა ბაზრის ლოკალური კულტურიდან გამომდინარე;
- ე) ტრენდები და სავაჭრო პროცესების თავისებურებები;
- ვ) მომხმარებლის კმაყოფილების ხარისხი და მოლოდინები;
- ზ) მომხმარებლის ქცევა, აღქმები და დამოკიდებულებები საკუთარი და კონკურენტი ბრენდების მიმართ;

### 2.2. კონკურენტები (Competitors)

- ა) ზოგადი კონკურენტული გარემო - ბაზრის ანალიზი;
- ბ) არსებული და პოტენციური კონკურენტების შესწავლა - კონკურენტების ქცევის ანალიზი;
- გ) კონკურენტული პროდუქტების/სერვისების კვლევა და შესწავლა;
- დ) კონკურენტული პროდუქტებისა და სერვისების მარკეტინგული საქმიანობისა და სარეკლამო აქტივობების შეფასებითი ანალიზი;
- ე) ფასწარმოქმნის პოლიტიკა ბაზრის საფასო მონიტორინგის ფონზე;
- ვ) საბაზრო წილის განაწილება კონკურენტებს შორის;
- ზ) კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეები;
- თ) კონკურენტების საფრთხეები და შესაძლებლობები;
- ი) ურთიერთობები და თამაშის წესები კონკურენტებს შორის;

### 2.3. მოკავშირეები (Collaborators)

- ა) დილერები და მერჩანტები;
- ბ) ინვესტორები და ფინანსური ინსტიტუტები;
- გ) სავაჭრო, სარეალიზაციო და სადისტრიბუციო არხები;
- დ) პარტნიორები და მოკავშირეები;

### 2.4. კლიმატი (Climate) (ე.წ. PEST ანალიზი)

- ა) პოლიტიკური მონყოლა და მართვის გარემო (P)
- ბ) ეკონომიკური და ბიზნეს გარემო (E)
- გ) სოციალურ-კულტურული გარემო (S)
- დ) ტექნოლოგიური გარემო (T)

## 3) ინტერაქტიული მარკეტინგი

### 3.1. კომუნიკაცია (Communication)

- ა) ტრადიციული და ციფრული საკომუნიკაციო არხების სახეობები და მრავალფეროვნების ხარისხი;
- ბ) ტრადიციული და ციფრული საკომუნიკაციო არხების დაფარვა ცენტრის, რეგიონებისა და პერიფერიების დონეზე;
- გ) მომხმარებლის ინტერაქცია ტრადიციულ და ციფრულ საკომუნიკაციო არხებთან;
- დ) მომხმარებლის ადაპტირების დონე და დამოკიდებულებები ტრადიციულ და ციფრულ სა-

კომუნიკაციო არხებთან და თანამედროვე ტექნოლოგიებთან;

ე) ქონთენტ მარკეტინგი (Content Marketing) - კომუნიკაციის ფორმები, ტრადიციები და ტრენდები;

ვ) საკომუნიკაციო არხებისა და ფორმების ეფექტურობა;

ზ) ტექნოლოგიების გამოყენების ხარისხი კომუნიკაციის, კვლევისა და ანალიზის პროცესში;

თ) ინფორმაციის მიმოცვლის ეფექტურობა, სისწრაფე და ხარისხი კომპანიასა და მომხმარებელს შორის;

წყარო: <https://www.smartsheet.com/strategic-marketing-processes-and-planning>

„6C ანალიზის“ მეშვეობით, დეტალური სურათი მივიღეთ სტრატეგიული გეგმარების კვლევით კომპონენტებთან დაკავშირებით, რაც, ერთის მხრივ, კვლევის პროცესში მრავალფეროვანი და სიღრმისეული გამოცდილებების პალიტრას გვაძლევს, მეორე მხრივ კი ზედმინევნით განსაზღვრავს მარკეტინგული სტრატეგიის გეგმარებისა და ბიზნეს გადაწყვეტილებების საფუძვლებს და მეთოდოლოგიას.

### დასკვნა

„6C ანალიზის“ თანამედროვე მიდგომებმა მკაფიოდ გამოავლინა ინტერაქტიული მარკეტინგის ნაწილში მნიშვნელოვანი განახლება, თანამედროვე ტექნოლოგიებისა და ციფრული საკომუნიკაციო არხების ინტენსიური გამოყენების, პროცესებში ჩართულობისა და მნიშვნელობის თვალსაზრისით. შესაბამისად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ციფრული ტექნოლოგიების განვითარების პარალელურად მნიშვნელოვან როლს იძენს ციფრული არხების, ტექნოლოგიებისა და პლატფორმების კვლევისა და ანალიზის მიმართულება, სტრატეგიული გეგმარებისა და ბიზნეს გადაწყვეტილებების პროცესში, რაც ამავე დროს მარკეტინგული მიდგომების ახლებურ სტანდარტებს და მეთოდებს აწესებს. ამის ასახვა კი ეტაპობრივად ხდება სამოქმედო გეგმის მოდელირების კუთხითაც, რაც გვიჩვენა 6C ანალიზის განახლებულმა მოდელმა და რასაც მიეძღვნა აღნიშნული სამეცნიერო სტატია.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. რონ აშკენასი: პროექტის დაწყებამდე პრიორიტეტების განსაზღვრა (HBR-ის გზამკვლევი პროექტის მართვაში) - გამომცემლობა ბიზნეს ლიტერატურა 2019 წელი - გვ.69;
2. Grönroos, Christian (2006) - "On defining marketing: Finding a new roadmap for marketing". Marketing Theory -. 6 (4): 395–417. doi:10.1177/1470593106069930.
3. რაიან დაისი, რას ჰენებერი - ციფრული მარკეტინგი - გამომცემლობა პალიტრა L 2021 წელი - გვ. 95;
4. <https://smallbusiness.chron.com/marketing-triangle-22740.html>
5. <https://www.smartsheet.com/strategic-marketing-processes-and-planning>

### REFERENCES

1. Ron Ashkenas: Setting Priorities Before Starting Your Project (HBR Guide to Project Management) - Publishing Business Literature 2019 - p.692.
2. Grönroos, Christian (2006) - "On defining marketing: Finding a new roadmap for marketing". Marketing Theory -. 6 (4): 395–417. doi:10.1177/1470593106069930.
3. Ryan Dice, Russ Henneber - Digital Marketing – Publishing house „Palitra L“ 2021 - p. 95;
4. <https://smallbusiness.chron.com/marketing-triangle-22740.html>
5. <https://www.smartsheet.com/strategic-marketing-processes-and-planning>

## 6C ANALYSIS – THE MAIN AREAS OF RESEARCH TAKING INTO ACCOUNT TRADITIONAL AND DIGITAL MARKETING TECHNOLOGIES

**Vladimer Tsimakuridze**,  
PhD Student of GTU,  
ladotsima@gmail.com

**Lela Kochlamazashvili**,  
Professor of GTU

### RESUME

The article discusses the main areas of research and the main factors of analysis before planning a marketing strategy, activities and communications, taking into account traditional marketing measures and digital technologies, which are known in the field of marketing as the so-called “**6C Analysis**”. It is important that the methodologies and areas of research contain significant updates taking into account the trends of the last 15-20 years, which is associated with the intensive invasion of digital technologies in the management of business processes and the implementation of planned activities. The article discusses the updated “6C analysis” model, showing the expansion of the direction of research in the field of digital technologies before forming a marketing plan and making strategic decisions.

The importance and novelty of the scientific article lies in the methodology for developing a marketing strategy formed by using the modern technologies. More precisely, the research analysis carried out using modern digital technologies, including artificial intelligence, has a completely different quality and accuracy. Accordingly, the modern parameters of 6C analysis outlined in the article show new approaches and expanded areas of research that provide significantly improved, high-quality and relevant results for business decision making and marketing strategy determination, and set new research standards.

**Keywords:** Internal and External marketing; Interactive marketing; „The triangle model“ or the „Marketing triangle“; 6C Analysis (6C is named after the first letters of the following research areas: **C**ompany, **C**ustomers, **C**ompetitors, **C**ollaborators, **C**limate, **C**ommunication); Content Marketing; Digital technologies; Traditional marketing; Digital marketing;



## მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები

ბადრი დავითაია

ემკ, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი  
badri.davitaia@mail.ru

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-63

### რეზიუმე

თანამედროვე პირობებში შეიძლება ხაზგასმით აღინიშნოს, რომ მენეჯმენტში რაციონალური მართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პრობლემა არის ცენტრალური, როგორც ეკონომიკური ისე მართველობითი თვალსაზრისით. ეს თემატიკა დამუშავებულია, დაგროვებულია დიდძალი ემპირიული მასალა, რომლის საფუძველზედაც შეიძლება გაიცეს ყველა დონის ხემძღვანელთა მისამართით მართვის რაციონალური გადაწყვეტილებების რეკომენდაციები. ზოგიერთი მათგანი ეფექტურად მუშაობს პრაქტიკულად ნებისმიერ სიტუაციაში, სხვები კი უმთავრესად გარკვეულ სოციოკულტურულ გარემოში. წარმოდგენილ სტატიაში მენეჯმენტის თეორიების ანალიზის საფუძველზე გადმოცემულია მართვაში რაციონალური გადაწყვეტილებების უმთავრესი პრინციპები. ასევე, ხაზგასმულია, რომ მმართველობითი მოქმედება მოიცავს სხვადასხვა განმტკიცებათა ნიშან-თვისებებს: აღმასრულებელი, პერცეფციული, მნემური, გონებრივი და კომუნიკაციური. რაც, შეეხება მმართველობითი გადაწყვეტილებების აქსესუარებს, ის შეიძლება იყოს პიროვნების შემეცნებითი თავისებურებები, პროფესიონალიზმი, სიტუაციის მახასიათებლები, აზროვნების სისტემურობა, გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები, აგრეთვე კონტროლისა და კორექციის მეთოდები.

**საკვანძო სიტყვები:** სოციოკულტურული გარემო, მართვის ვერტიკალური ინტეგრაცია, ქსელური ინტეგრაცია, მართვის ეტაპები, მართვის პროცედურები, მმართველობითი გადაწყვეტილებების თეორიები, ჰორიზონტალური კოორდინაცია, ემპირიზმი, მართვის ინსტიტუციონალიზებული წესები.

### ძირითადი ტექსტი

როგორც ცნობილია, ცნება „მექანიზმი“ ასოცირდება მოძრაობისა და სირქარეთა გადაცემის უზრუნველყოფასთან. თანამედროვე მექანიკაში მექანიზმი განისაზღვრება როგორც სხეულთა სისტემა, რომელშიც ერთი სხეულის მოქმედება იწვევს სისტემის სხვა სხეულების მოქმედებას. ამასთან მისადაგება სისტემის გარდაქმნისა და გადაცემისათვის საჭიროა გავიგოთ, როგორც აპარატი ან წესრიგი, რითაც მოძრაობაში მოდის და გარდაიქმნება სისტემა და მისი ელემენტები (ქვესისტემები-სხეულები. ასეთ შემთხვევაში მართვის სისტემა ამ წესიდან გამომდინარე გამონაკლის არ წარმოადგენს.

თუ დავუშვებთ, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილებების დამუშავება და მიღება არის ორგანიზაციათა მართვის სისტემის ცენტრალური რგოლი, მაშინ ამ სისტემის აპარატი და წესრიგი ე.ი. ამ სისტემის მექანიზმი იქნება სწორედ გადაწყვეტილებათა მიღება. სხვაგვარად, რომ ვთქვათ, გადაწყვეტილებათა მიღების მექანიზმი წარმოადგენს ორგანიზაციათა მართვის მექანიზმს. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მმართველობითი გადაწყვეტილებათა მიღების თეორია იწყება იმ თეზისიდან, რომ ორგანიზაცია შეიძლება გაგებულ იქნას როგორც მექანიზმი, რომელიც შექმნილია გადაწყვეტილებათა ერთობლიობის მისაღებად. რამდენადაც ორგანიზაციები სხვადასხვა მიზნებსა და სტრატეგიებს ისახავენ და ეს უკანასკნელი მათგან განსხვავებული ტიპის გადაწყვეტილებათა მიღებას ითხოვენ, მაშინ ისინი საჭიროებენ განსხვავებულ სტრუქტურებს, რომ-

ლებიც ასახავენ გადაწყვეტილებათა გარკვეულ ერთობლიობას. ორგანიზაციულ სტრუქტურებს შესაძლებელია ქონდეთ სპეციფიკა, რომლებიც ასახავენ იმ სპეციფიკურ და დიფერენცირებულ როლებს, რომლებსაც იყენებენ. ამასთან ერთად აღნიშნული ორგანიზაციული სტრუქტურები ასახავენ იმ ინტეგრალური საკოორდინაციო მექანიზმების ტიპებს, რომლებსაც იყენებენ სამეურნეო აქტივობების დროს. დიფერენციაციას თან უნდა ახლდეს ორგანიზაციის პერსონალთა საქმიანობა. მონაწილეთა დიფერენცირებული როლები უნდა ასახავდეს მმართველობით ვითარებაში სირთულესა და განსხვავებებს, რომლებიც მხედველობაში უნდა იყოს მიღებული აქტივობათა არჩეული კურსის განხორციელებისას.

რამდენადაც ორგანიზაციები ისახავენ სხვადასხვა მიზნებსა და სტრატეგიებს, რომლებიც ითხოვენ სხვადასხვა ტიპის გადაწყვეტილებებს, საჭიროებენ განსხვავებულ სტრუქტურებს. აღნიშნულ სტრუქტურებს შესაძლოა ქონდეთ სპეციფიკა, რომელიც ასახავს დიფერენცირებული როლების ტიპებსა და რიცხვს.

დასახული მიზნების მისაღწევად ორგანიზაციამ უნდა მოახდინოს მისი სხვადასხვა მდგენელების საქმიანობათა ინტეგრირება. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების თეორიის სპეციფიკის ტიპებს შორის (საიმონი, საიერტი, გელბრეიტი და ა.შ) არსებობს ერთიანი პოზიციონირება რაციონალური გადაწყვეტილების შესახებ, რომელიც ითვალისწინებს შემდეგს:

- ა) სფეროების ძიება, სადაც ფიქსირდება ინფორმაცია ორგანიზაციის მიზნებთან დაკავშირებით;
- ბ) პრობლემის გამოვლენა, რომლებიც გადაჭრას მოითხოვენ;
- გ) მოქმედებათა ალტერნატივების შემუშავება და ანალიზი;
- დ) შერჩევის კრიტერიუმების ფორმირება;
- ე) არჩეული გადაწყვეტილების განხორციელება;
- ვ) არჩეული გადაწყვეტილების შეფასება-კონტროლისა და ანალიზის საქმიანობა.

თუმცა მმართველობითი გადაწყვეტილების თეორია აღიარებს, რომ ხელმძღვანელები არ ითვალისწინებენ ამ მოქმედებათა ლოგიკურ სქემას, იმასთან დაკავშირებით, რომ ადამიანური შესაძლებლობები შეზღუდულია და გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ძვირადღირებული, გადაწყვეტილებები მიიღება ინტუიციის საფუძველზე, რაც ზოგადად დროს, მაგრამ ზრდის შეცდომათა დაშვების ალბათობას.

მიუხედავად ამისა, ორგანიზაციები იყენებენ მმართველობითი გადაწყვეტილებების მისაღებად ექვს ინტეგრირებულ მექანიზმს. პირველი სამი მექანიზმი ორიენტირებულია უზრუნველყოს ვერტიკალური ინტეგრაცია ორგანიზაციული იერარქიის ზედა და ქვედა დონეებს შორის, ხოლო შემდგომი სამი მექანიზმი-უშუალოდ ქვედანაყოფის ინტეგრაციას ჰორიზონტალური კოორდინაციის მექანიზმების გამოყენებით გადაწყვეტილებების მიღების დროს.

6. მატრიცული სტრუქტურა- ორმაგი დაქვემდებარება
5. ჯგუფური კოორდინატორი. დროებითი და მუდმივი მიზნობრივი ჯგუფები
4. ინდივიდუალური კოორდინატორი .
3. დაგეგმვა, ასახული დროსა და შედეგების მიხედვით
2. ნესები და დებულებები
1. საერთო ხელმძღვანელი-წრფივი დაქვემდებარება

1. საერთო ხელმძღვანელი - ეს მექანიზმი გვთავაზობს იმას რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი კონცენტრირებულია ერთი ხაზობრივი ხელმძღვანელის ხელში, რომელიც თავის მხრივ დაქვემდებარებულია ზემდგომი ხელმძღვანელისადმი. ამ შემთხვევაში გადაწყვეტილებები მიიღება ხაზობრივი თანამდებობების მიხედვით, ხაზობრივი ხელმძღვანელები ატარებენ პერსონალს

ნალურ პასუხისმგებლობას შესრულებული სამუშაოსათვის, რამეთუ განკარგავენ მატერიალურ და შრომით რესურსებს. უნდა აღინიშნოს, რომ ხაზობრივი ხელმძღვანელები არ მოითხოვენ, არამედ პიროვნული თავაზიანობის ფარგლებში სთხოვენ დაქვემდებარებულების მითითებების შესრულებას

2. გადაწყვეტილების მიღების წესები და ნორმატივები მუშავდება საკუთრივ ფირმების მიერ. ასევე განერილია მოქმედებები მათი იპლემენტაციისათვის. ეს წესები და სტანდარტული პროცედურები მიზნად ისახავენ კორდინაციის განხორციელებას სხვადასხვა ქვედანაყოფების შორის და იყოფა სამ ჯგუფად:

ა) ოპერატიულ წესებად, რომლებიც როგორც წესი მიღებულია მართვის საშუალო რგოლის დონეზე სხვადასხვა ინსტრუქციების სახით;

ბ) სტრატეგიული წესები, რომელიც მოიცავს გადაწყვეტილებათა ისეთ საახებს, როგორიცაა გასაღების ქსელის ორგანიზაცია, მომსახურებისა და საქონლის ტიპის განსაზღვრა, ფასის დანესების წესები და ა.შ. სტრატეგიული წესები ფორმირებულია ზედა რგოლის მენეჯმენტის მიერ და არ ახასიათებთ დროებითი შეზღუდვები.

გ) ინსტიტუციონალური წესები-ისინი ფორმირებულია ადგილობრივი ან სახელმწიფო კანონმდებლობის დონეზე და აქვთ შემხებლობა ამა თუ იმ საწარმოს მიზნებთან. ისინი განსაზღვრავენ საწარმოთა იურიდიულ სტატუსს, წესდებას ან დებულებას, რომელიც ამ ფორმას ასახავს. ეს წესები განსაზღვრავენ საწარმოთა იურიდიულ სტატუსს წესდებას ან დებულებას რომელიც ამ ფირმას ასახავს ეს წესები განსაზღვრავენ იმას, თუ ვინ ფლობს საწარმოს და როგორია მესაკუთრეთა უფლებები და პასუხისმგებლობა. ე.ი ინსტიტუციონალური წესები განსაზღვრავენ ვინ იღებს საწარმოს საქმიანობიდან სარგებელს

3. გეგმები წარმოადგენენ ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვედანაყოფების საქმიანობის კორდინაციის საშუალებას გადაწყვეტილების მიღების დროს. ორგანიზაციები აერთიანებენ საკუთარ საქმიანობებს იმ გეგმების დახმარებით, რომლებშიც წარმოდგენილია არსებული რესურსები დასახული მიზნების მისაღწევად. მოცემული პერიოდის ფარგლებში ინტეგრაციის ეს სამი მექანიზმი (საერთო ხელმძღვანელი, გეგმები, წესები) ხორციელდება ვერტიკალურ ან იერარქიულ კავშირების ფარგლებში. ამასთან გადაწყვეტილებათა მიღების კორდინაციის ჰორიზონტალური მექანიზმები უნდა იქნას გამოყენებული ვერტიკალური მექანიზმების მხარდასაჭერად.

4. ერთი დონის ხელმძღვანელების მიერ ორმხრივი გადაწყვეტილებების მიღება ინდივიდუალური ინტერაქციის საფუძველზე ხორციელდება საერთო ხელმძღვანელებთან შეთანხმების გარეშე. ეს არის გადაწყვეტილებათა მიღებაში ერთ-ერთი ინტეგრაციის ჰორიზონტალური მექანიზმებიდან. ცხადია ასეთი ორმხრივი გადაწყვეტილებები უნდა განხორციელდეს დამტკიცებული გეგმების მიხედვით, რითაც შესაძლებელია მიზნების რეალიზება მინიმალური დანახარჯებით. გარკვეულ შემთხვევაში ამ მექანიზმების გაძლიერების მიზნით ორგანიზაციაში ინიშნება უფლებამოსილი პირები, რათა გაძლიერდეს კონტაქტები სხვადასხვა ქვედანაყოფებს შორის. ამგვარი ინტეგრატორები შეიძლება დაინიშნოს ორგანიზაციის სხვადასხვა დონეზე. ინტეგრაციის მორიგ ფორმას წარმოადგენს ხელმძღვანელთა დანიშვნა საწარმოო ქვედანაყოფებში, რომლებსაც ეკისრებათ პასუხისმგებლობა ნაკეთობათა გამოშვებაზე, რაც, თავის მხრივ, დაკავშირებულია მულტინომეკრატულ წარმოებასთან.

5. მიზნობრივი ჯგუფები მოქმედებენ ჯგუფური ურთიერთქმედების საფუძველზე და იღებენ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც ეხება ერთობლივი საქმიანობის კონკრეტულ საკითხებს დასახული მიზნების მისაღწევად .

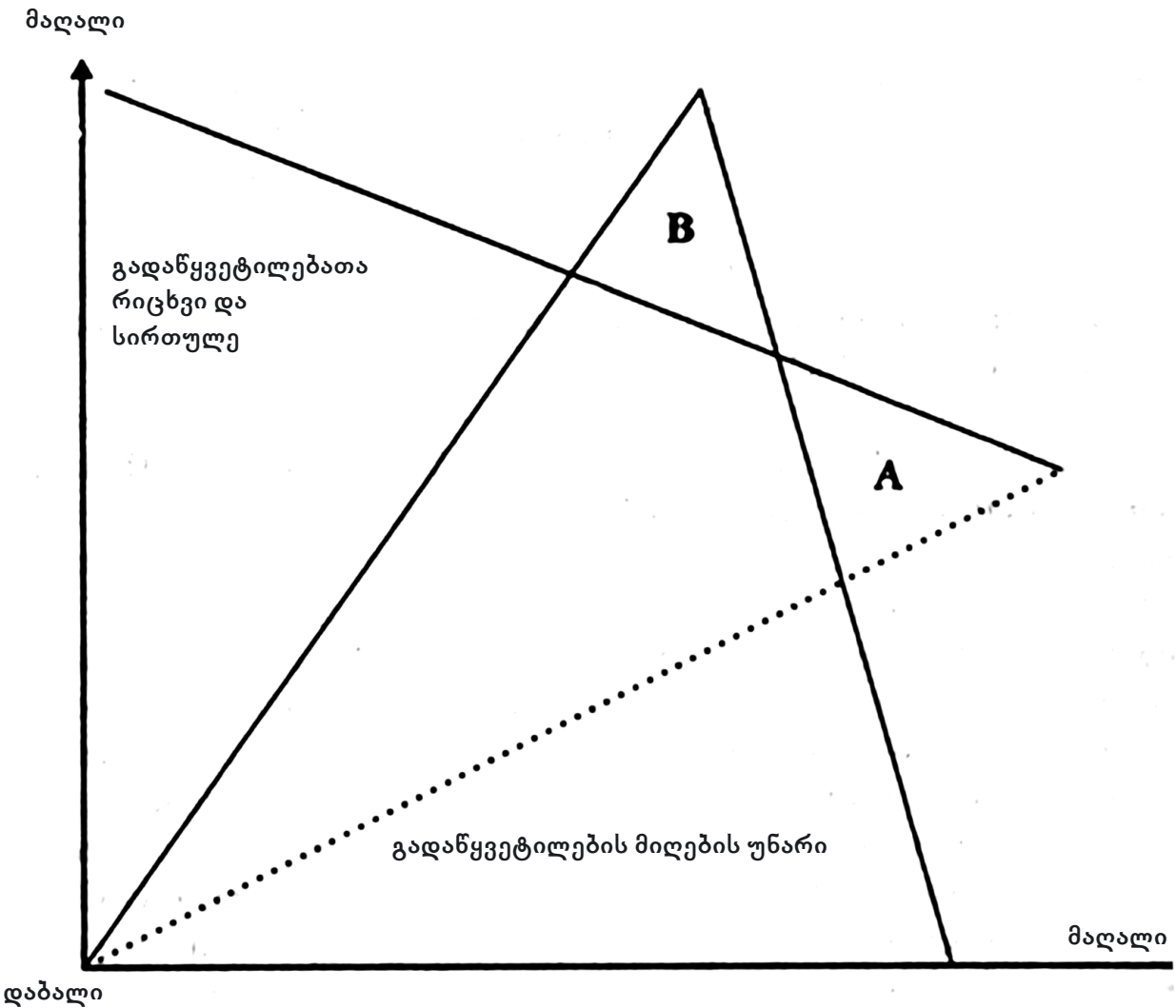
მიზნობრივი ჯგუფები შეიძლება შეიქმნას დროებით ან მიზნობრივ საფუძველზე.

ჯგუფის, რომელიც არსებობს კომიტეტის ან კომისიის ფორმით, ხელმძღვანელად ინიშნება თავჯდომარე და რომელიც, თავის მხრივ, უფლებამოსილია მიიღოს გადაწყვეტილება საერთო ხელმძღვანელთან შეთანხმების გარეშე. ამასთან, ჯგუფის წევრები განაგრძობენ მათი უშუალო ხელმძღვანელის დაქვემდებარებაში ყოფნას.

6.მატრიცული ინტეგრაცია ან სქემა გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როდესაც ორგანიზაცია კონკურენციის წნეხის ქვეშ რეაგირებს ტექნიკურ და საბაზრო ცვლილებებზე.

ორი სხვა ჰორიზონტალური მექანიზმებისაგან განსხვავებით, პროექტის ხელმძღვანელს ენიჭება საზოგადოებრივი უფლება, რომელიც არის ფუნქციონალური ქვეგანყოფილების ხელმძღვანელობის უფლების ანალოგიური. ამგვარად, აღმოცენდება ქსელური სტრუქტურა, რითაც შესაძლებელია იმ გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც უკავშირდება სულ უფრო რთულ პრობლემას.

გადაწყვეტილებათა მიღების მექანიზმების მოქმედება ორგანიზაციული იერარქიის მიხედვით



A - ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ინტეგრაციის მექანიზმების მოქმედება

B - ქსელური ინტეგრაციის მექანიზმების მოქმედება

მიჩნეულია, რომ ორგანიზაცია იყენებს ყველაზე მარტივ მექანიზმს და მიმართავს უფრო რთულ მექანიზმებს იმ სიტუაციებში, თუკი პრობლემის რიცხვი და სირთულე, რომლებიც გადაწყვეტას ექვემდებარება, აჭარბებს ფირმის არსებულ შესაძლებლობებს. პირველი სამი მექანიზმი რიგითობის მიხედვით ორიენტირებულია უზრუნველყოს ვერტიკალური ინტეგრაცია იერარქიის

ზედა და ქვედა დონეებს შორის, ხოლო შემდგომი სამი უშუალოდ ქვედანაყოფებს შორის ჰორიზონტალური კორდინაციის საშუალებათა გამოყენებით. გადანყვეტილებათა მიღებისას ყოველი ორგანიზაცია იწყებს საერთო ხელმძღვანელის საბაზო მექანიზმის გამოყენებით და შემდგომ ამიტებს მექანიზმებს თანმიმდევრულად პრობლემათა რაოდენობისა და სირთულის გათვალისწინებით. ამ გზით იქმნება გადანყვეტილებათა მიღებაში დამატებითი ვერტიკალური ინტეგრაციის სამი მექანიზმი შენარჩუნებულია ორგანიზაციაში მაშინაც, როდესაც ადგილი აქვს ჰორიზონტალურ ინტეგრაციის მექანიზმების დამატებას. ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ ბოლო მექანიზმების დამატება დაკავშირებულია ორგანიზაციის ვექტორის ცვლილებასთან ცენტრალიზებული ფუნქციონალური სტრუქტურებიდან მრავალგანყოფილებიან დეცენტრალიზებულ სტრუქტურებისაკენ. ამრიგად გადანყვეტილებათა მიღების ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ინტეგრაციის მექანიზმები ახდენს იმის დემოსტრაციას რომ ადგილი აქვს ორგანიზაციათა ევოლუციონირებას და გადანყვეტილების მიღების პრინციპების რაციონალიზებას სულ უფრო გართულებულ პირობებში. ასეთი გრძელვადიანი ტენდენციის მიზეზია ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარება, რომლებიც გადასაწყვეტ პრობლემებს უფრო კომპლექსურს ხდიან, მომხმარებლები სულ უფრო მომთხოვნი და გაცნობიერებულები ოპერირებენ, კონკურენცია იძენს გლობარულ ხასიათს ამასთან მისაღები გადანყვეტილებების ყოველმხრივი ანალიზი და მასთან დაკავშირებული სირთულები სულ უფრო მზარდი ტრენდით ხასიათდებიან.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

- 1. პ. დრუკერი-- მენეჯმენტის პრაქტიკა, გამომცემლობა „პროგრესი“ 2005
- 2. პ.ვ.ვ. ბურქე --მენეჯმენტი ორგანიზაციაში, გამომცემლობა „პროგრესი“ 2019
- 3. ჯ. ლაფტა-- ორგანიზაციის მენეჯმენტის ეფექტურობა, გამომცემლობა „ფინანსები და სტატისტიკა“ 2019
- 4.მ. მესკონი, ნ. ხედოური --მენეჯმენტის საფუძვლები , გამომცემლობა „ვილიამსი“ 2002
- 5.მართვა---მეცნიერება და ხელოვნება: ა.ფაიოლი, გ.ემერსონი,გ.ფორდი, „რესპუბლიკა“ 2002წ.
- 6.თ.ხომერიკი-მენეჯმენტი: კონცეპტუალური საკითხები, თბ, 2000წ

**References:**

- 1.Druker P.Practice of management, Oxford, 2005
- 2.Burke P.W.W. Management in organization, „Progress“, 2019
- 3.DJ. Lafta—efficiency of organization management, finance and statistics, 2019
- 4. M.Meskon, N.KHedour, elementaries of management, Wiliams, 2002
- 5. Management—Science and art: A. Fiol, G. Emerson, G.Ford, “republics,, 2002
- 6. T.KHomeriki-Management: Conceptional Questions, Tbilisi, 2000



## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF ADOPTION OF THE MECHANISM OF MANAGEMENT DECISIONS

**Badri davitaia**

Doctor of Economic Sciences,  
Assistant-professor  
of A. Tsereteli State University  
badri.davitaia@mail.ru

### RESUME

In modern condition it is possible emphasized that management problem is central as economic as well as from management point of view. It must be remarked that this subject is developed and accumulated variety empirical materials on the bases of which, can be issued for each level of the leaders' recommendations for optimization of management.

Some of them work effectively, practically in any situations, but others mainly in definite socio-cultural spheres. In this article based on analyses of motivational and psychological theories are transferred the most important principles of management. Also is noted that controlled executive, perceptual, mental and communicative. As concerns accessories of management decisions, it may be personality's cognitive features: professionalism, characteristics of the situations, systematic thinking, methods of making decisions and also methods of control and corrections.

**Keywords:** socio-cultural sphere, vertical integration of management, stages of management, vertical integration, decision theories of management, motivational theories, horizontal coordination, empiricism, principles of management.

# ორგანიზაციული კულტურის გავლენა ლიდერზე და გუნდის ფორმირებაზე, თანამშრომელთა სამუშაოს შესრულებაზე მამოტივირებელი ფაქტორები

ნათია კილაძე  
სტუ დოქტორანტი  
kiladze.natia@gtu.ge,

ზაზა სოფრომაძე  
მეცნიერ ხელმძღვანელი: პროფესორი  
natia.kiladze@schoolprogress.ge

DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-69

## რეზიუმე

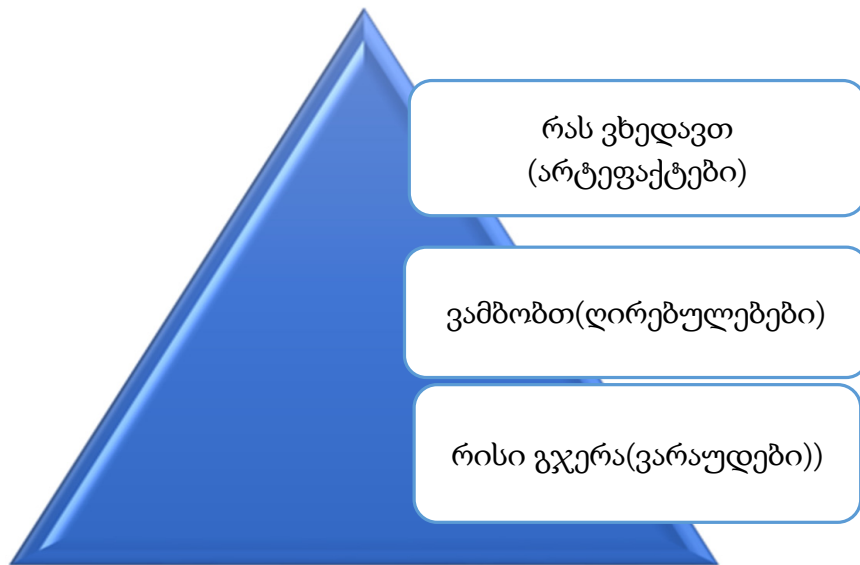
გაანალიზებულია თუ რა გავლენას ახდენს ორგანიზაციული კულტურა ლიდერისა და გუნდის ფორმირებაზე, რა ფაქტორებია მნიშვნელოვანი თანამშრომელთა მოტივირებისთვის. რამდენად არის დამოკიდებული შესასრულებელი სამუშაოთი კმაყოფილების დონე სხვადასხვა მოტივაციის საშუალებებზე. დამოკიდებულია თუ არა ზოგადი კმაყოფილების დონე ანაზღაურებაზე. კარგი ორგანიზაციული კულტურა არის მთავარი ფაქტორი ორგანიზაციის წარმატებისთვის. ორგანიზაციული კულტურა ადგენს თანამშრომლების მონაწილეობისა და ჩართულობის ჩარჩოს, რაც, თავის მხრივ, გამოიწვევს დადებით მოტივაციას ორგანიზაციაში. ორგანიზაციული კულტურა ეხება კონკრეტული ორგანიზაციის რწმენასა და პრინციპებს. ორგანიზაციული კულტურა განსხვავდება ერთი ორგანიზაციიდან მეორეში ლიდერობის, თანამშრომელთა მოტივაციის, მენეჯმენტის და ა.შ. მიხედვით. ორგანიზაციული კულტურა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს კომპანიის შიგნით გუნდის ფორმირებაში. ეს გავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორ არის სტრუქტურირებული გუნდები, როგორ ურთიერთობენ და თანამშრომლობენ გუნდის წევრები და როგორ უახლოვდებიან ისინი. თამამად შეიძლება ითქვას, რომ ორგანიზაციული კულტურა კომპანიის სავიზიტო ბარათია, მისი არ არსებობის შემთხვევაში კომპანიაში იქნება სრული ქაოსი და დიდი წარუმატებლობა. იგი კომპანიის წარმატების მიღწევაში ასრულებს უმნიშვნელოვანეს როლს.

ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს და მართავს გუნდის წევრების ქცევას, მაგრამ მისი განმარტება საკმაოდ კომპლექსურია და არ არსებობს საყოველთაო შეთანხმება თუ კონკრეტულად რას ნიშნავს კორპორატიული კულტურა. ორგანიზაციული კულტურის კონკრეტული, უნივერსალური ფორმულა, რომელიც გამოხატავს ორგანიზაციული კულტურის არსს, ესა თუ ის ზუსტი განსაზღვრება ჯერ კიდევ არ არსებობს, თუმცა ექსპერტთა და მკვლევართა უმეტესობა გარკვეულწილად ერთი და იმავე აქცენტებზე კონცენტრირდება; საკითხის უკეთ გასაგებად წარმოდგენილია ორგანიზაციული კულტურის სხვადასხვა განმარტებები.

**საკვანძო სიტყვები:** ორგანიზაციული კულტურა, გუნდი, ლიდერი, თანამშრომელი, მოტივაცია, ფაქტორები.

## შესავალი

ყველაზე გავრცელებული თეორიის მიხედვით, რომელიც ორგანიზაციული მართვის სფეროში უამრავი ნაშრომის ავტორის, ედგარ შაინის სამკუთხედის/აისბერგის სახელით არის ცნობილი, ორგანიზაციული კულტურა სამი ნაწილისგან შედგება: არტეფაქტები, ღირებულებები და ვარაუდები. აქედან, მხოლოდ არტეფაქტებია აისბერგის ზედა, ხილული ნაწილი. ღირებულებები და ვარაუდები, როგორც წესი, აისბერგის უხილავი შრეებია. ედგარ შაინის ორგანიზაციული კულტურის მოდელი ორგანიზაციული კულტურის ყველაზე ცხადი ასპექტია.



**არტეფაქტები** არის ყველაფერი ის, რასაც ვხედავთ, ვისმენთ ან „ვგრძნობთ“ ორგანიზაციაში. ეს მოიცავს ფიზიკურ გარემოს, ენას, შიდა ატმოსფეროს, პროცესებს, ადამიანთა ჯგუფების ურთიერთობას-როგორ მიმართავენ ერთმანეთს და როგორ თანამშრომლობენ. აქვე შედის გარკვეული წეს-ჩვეულებები, რომლებიც ორგანიზაციაშია დამკვიდრებული. **ღირებულებები** არის საჯაროდ დეკლარირებული იდეებისა და პრინციპების ერთობლიობა, რომელსაც ადამიანთა ჯგუფი უცხადებს ერთგულებას და ქმედებებში ცდილობს მათ რეალიზებას. პრობლემა მაშინ იჩენს თავს, როდესაც ორგანიზაციის ღირებულებები და ქმედებები ერთმანეთს არ ემთხვევა, ანუ როცა ადამიანები ამბობენ, რომ კონკრეტულ ვითარებაში გააკეთებენ ერთს, მაგრამ რეალურად აკეთებენ მეორეს; ან ნათქვამი ნათქვამად რჩება და საერთოდ არ მოჰყვება ქმედება.

**ვარაუდები** ორგანიზაციული კულტურის ყველაზე ღრმა და უხილავ ნაწილია დალექილი.

აქ იგულისხმება იდეები, კონცეფციები, შეხედულებები ან რწმენა, რომლებიც დროთა განმავლობაში იმდენად ორგანული გახდა, რომ მათ ჭეშმარიტებაზე კითხვებიც არ ჩნდება. დალექილი იდეები უკვე ადამიანებისგან გაუაზრებლად არსებობს და შესაბამისად, მათი შეცვლა ძალიან რთულია. ეს შეხედულებები ძირითადად მუდმივი ზენოლის გზით დამკვიდრებული ღირებულებების შედეგია და მათ იმდენად ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის სამივე შრე ერთმანეთზე დინამიკურად მოქმედებს. მენეჯერები ძირითადად აისბერგის ზედა, ხილულ შრეზე არსებულ არტეფაქტებზე აკეთებენ აქცენტს და საჭიროების შემთხვევაში, ცდილობენ კულტურა ქვედა, უხილავ დონეზე არსებული ღირებულებებისა და შეხედულებების შეუცვლელად გარდაქმნან. ასეთი მიდგომა ლიდერისთვის შედარებით მარტივი გამოსავალია და, როგორც წესი, დროებით ეფექტს იძლევა.

ორგანიზაციულ კულტურას შეუძლია მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინოს ორგანიზაციის ლიდერებზე. ორგანიზაციის კულტურა ეხება საერთო ღირებულებებს, რწმენას, დამოკიდებულებებსა და ქცევებს, რომლებიც აყალიბებენ ორგანიზაციის შიგნით ადამიანების ურთიერთქმედებას და ერთად მუშაობას. ორგანიზაციულ კულტურაზე ძლიერ გავლენას ახდენს ლიდერის ქცევა და პრაქტიკა. კვლევამ აჩვენა, რომ ეფექტური ლიდერები, რომლებიც ავლენენ ტრანსფორმაციული ლიდერობის თვისებებს, როგორიცაა მკაფიო ხედვა, თანამშრომლების გაძლიერება და პოზიტიური სამუშაო გარემოს ხელშეწყობა, ხელს უწყობენ ძლიერ ორგანიზაციულ კულტურას, რომელიც აძლიერებს თანამშრომლების მოტივაციას და შრომით კმაყოფილებას. განვიხილოთ ის ფაქტორები, რომლითაც ორგანიზაციულ კულტურას შეუძლია გავლენა მოახდინოს ლიდერის ფორმირებაზე:

**ლიდერობის სტილი:** ორგანიზაციულ კულტურას შეუძლია ჩამოაყალიბოს ლიდერობის სასუ-

რველი სტილი ორგანიზაციაში. მაგალითად, თუ კულტურა აფასებს ინოვაციებს და რისკების აღებას, ლიდერებს შეიძლება ველოდოთ, რომ უფრო სამენარმეო და ხედვითი ლიდერობის სტილს აიღებენ. მეორეს მხრივ, თუ კულტურა ხაზს უსვამს სტაბილურობასა და შესაბამისობას, ლიდერები შესაძლოა უფრო ბიუროკრატიულ ან ტრანზაქციულ ხელმძღვანელობის სტილს მიჰყვნენ.

**გადანყვეტილების მიღება:** ორგანიზაციის კულტურას შეუძლია გავლენა მოახდინოს ლიდერების გადანყვეტილების მიღებაზე. კულტურაში, რომელიც აფასებს თანამშრომლობას და მონაწილეობას, ლიდერებმა შეიძლება ჩართონ თანამშრომლები გადანყვეტილების მიღების პროცესებში, მოიძიონ მათი აზრი და გამოხმაურება. ამის საპირისპიროდ, კულტურაში, რომელიც არის იერარქიული და ცენტრალიზებული, ლიდერებს შეუძლიათ დამოუკიდებლად მიიღონ გადანყვეტილებები და გადასცენ ისინი ქვევით.

**კომუნიკაცია:** ორგანიზაციულ კულტურას შეუძლია გავლენა მოახდინოს ლიდერების გუნდებთან კომუნიკაციაზე. კულტურაში, რომელიც აფასებს ღია და გამჭვირვალე კომუნიკაციას, ლიდერებს შეუძლიათ თავისუფლად გაუზიარონ ინფორმაცია და ნაახალისონ ღია დიალოგი. პირიქით, კულტურაში, რომელიც უფრო გასაიდუმლოებულია ან დახურულია, ლიდერები შეიძლება უფრო თავშეკავებული იყვნენ ინფორმაციის გაზიარებაში და კომუნიკაცია შეიძლება იყოს უფრო ზემოდან ქვევით.

**თანამშრომლების ჩართულობა და მოტივაცია:** ორგანიზაციის კულტურას შეუძლია გავლენა მოახდინოს თანამშრომლების ჩართულობისა და მოტივაციის დონეზე. პოზიტიური და დამხმარე კულტურა, რომელიც აფასებს თანამშრომელთა კეთილდღეობას და აღიარებს და აჯილდოვებს მიღწევებს, შეუძლია ხელი შეუწყოს თანამშრომლების უფრო მაღალ ჩართულობასა და მოტივაციას. ლიდერები ასეთ კულტურაში შეიძლება ფოკუსირდნენ პოზიტიური სამუშაო გარემოს ხელშეწყობაზე და ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობების უზრუნველყოფაზე.

**შესრულების მოლოდინი:** ორგანიზაციულ კულტურას შეუძლია ლიდერების შესრულების მოლოდინები განსაზღვროს. თუ კულტურა აფასებს მაღალ შესრულებას და შედეგებს, ლიდერებს შეიძლება მოელოდინ, რომ თავიანთი გუნდები ამბიციური მიზნების მისაღწევად. პირიქით, კულტურაში, რომელიც პრიორიტეტს ანიჭებს სამუშაოსა და ცხოვრების ბალანსს და თანამშრომელთა კეთილდღეობას, ლიდერები შეიძლება პრიორიტეტულად მიიჩნიონ თანამშრომელთა კმაყოფილებას და ჯანსაღ სამუშაო გარემოს.

**როლური მოდელირება:** ლიდერები ხშირად თამაშობენ გადამწყვეტ როლს ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებაში და განმტკიცებაში. მათი ქმედებები, ქცევები და ღირებულებები ყურადღებით აკვირდებიან თანამშრომლებს და ლიდერებს, რომლებიც განასახიერებენ სასურველ კულტურულ თვისებებს, შეუძლიათ ძლიერი გავლენა იქონიონ კულტურის ჩამოყალიბებაზე და შენარჩუნებაზე. ანალოგიურად, ლიდერები, რომლებიც გადაუხვევენ ან ეწინააღმდეგებიან კულტურულ ნორმებს, შეიძლება შეხვდნენ გამონწვევებს მიმღებლობისა და სანდოობის მოპოვებაში.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ მიუხედავად იმისა, რომ ლიდერები გავლენას განიცდიან ორგანიზაციული კულტურისგან, მათ ასევე აქვთ უნარი გავლენა მოახდინონ და თავად ჩამოაყალიბონ კულტურა. ეფექტურ ლიდერებს შეუძლიათ გამოიყენონ არსებული კულტურა ან იმუშაონ მის შეცვლაზე ორგანიზაციის მიზნებსა და ღირებულებებთან შესაბამისობაში.

დასკვნის სახით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ორგანიზაციულ კულტურასა და ლიდერობას შორის კომპლექსური ურთიერთობა ხელს უწყობს ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებას და ამკვიდრებს იმგვარ ფასეულობებს, მეთოდებს და პრინციპებს, რომელიც კეთილსასურველია კლიენტურისთვის, სტრატეგიული მიზნების მიღწევისათვის;

შედეგებმა და კვლევებმა აჩვენა, რომ მხარდამჭერი და გამაძლიერებელი ორგანიზაციული კულტურა, ტრანსფორმაციული და თანამედროვე ლიდერობის პრაქტიკასთან ერთად მოქმედებს ორგანიზაციის წარმატებულ საქმიანობაზე.

**ორგანიზაციული კულტურის გავლენა გუნდის ფორმირებაზე**

ისევე როგორც ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს ლიდერზე, ასევე ორგანიზაცი-



ული კულტურა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ორგანიზაციის შიგნით გუნდის ფორმირებაში. ის ადგენს ფონს, თუ როგორ იქმნება გუნდები, დინამიკა ამ გუნდებში და გუნდური თანამშრომლობის საერთო წარმატება. გუნდური თამაში ტრანსფორმაციული ორგანიზაციული კულტურის განუყოფელი ნაწილია. იგი ითხოვს საკუთარი და გუნდის წევრების ძლიერი და სუსტი მხარეების გაცნობიერებასა და პატივისცემას. წარმატებული გუნდური თამაში შეუძლებელია გახსნილობის, მარცხისა და წარმატების აღიარების, გაზიარებისა და თვითრეფლექსიის უნარის გარეშე. მნიშვნელოვანია იმის ცოდნაც, თუ როგორ ვისაუბროთ საერთო ენაზე ისე, რომ არ დავეკარგოთ საკუთარი უნიკალურობა, როგორ დავაბალანსოთ ერთმანეთი და გადავაზღვიოთ საქმე, რომლის წარმატება ხშირად ბევრი ადამიანის კომპეტენციაზე, უნარზე, პასუხისმგებლობასა და შეთანხმებულ მუშაობაზეა დამოკიდებული. საერთაშორისო კვლევებზე დაყრდნობით არსებობს რამდენიმე ძირითადი გზა, რომლითაც ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს გუნდის ფორმირებაზე:

**1. ღირებულებები და რწმენა:** ორგანიზაციული კულტურა ასახავს კომპანიის საერთო ღირებულებებსა და რწმენას. ეს ღირებულებები ხშირად ხელმძღვანელობს გუნდის ფორმირებას სასურველი თვისებების, უნარებისა და დამოკიდებულებების განსაზღვრით, რომლებიც ინდივიდებს უნდა ჰქონდეთ გუნდში ეფექტური წვლილისთვის. მაგალითად, თუ კომპანია აფასებს ინოვაციებს და კრეატიულობას, გუნდის ფორმირება შეიძლება ფოკუსირებული იყოს სხვადასხვა პერსპექტივისა და გამოცდილების მქონე პირების გაერთიანებაზე.

**2. კომუნიკაცია და თანამშრომლობა:** ორგანიზაციული კულტურის მიერ ნახალისებული კომუნიკაციისა და თანამშრომლობის ნიმუშები აყალიბებს გუნდის ფორმირებას. კულტურა, რომელიც ხაზს უსვამს ღია და გამჭვირვალე კომუნიკაციას, სავარაუდოდ, ჩამოაყალიბებს გუნდებს, რომლებიც უფრო ინკლუზიური და თანამშრომლობენ.

**3. ლიდერობის სტილი:** ორგანიზაციაში გავრცელებული ლიდერობის სტილი პირდაპირ გავლენას ახდენს გუნდის ფორმირებაზე. ლიდერები, რომლებიც აფასებენ ავტონომიას და გაძლიერებას, უფრო მეტად ავითარებენ თვითმმართველ გუნდებს.

**4. მრავალფეროვნება და ინკლუზია:** ორგანიზაციული კულტურა ადგენს საფეხურს მრავალფეროვნებისა და გუნდში ჩართვისთვის. კულტურა, რომელიც აფასებს მრავალფეროვნებას, აქტიურად შეეცდება შექმნას გუნდები სხვადასხვა წარმოშობის, გამოცდილებისა და პერსპექტივის მქონე პირებთან. ამის საპირისპიროდ, კულტურა, რომელსაც აკლია მრავალფეროვნება ან ხელს უწყობს ექსკლუზიურობას, შეიძლება გამოიწვიოს ერთგვაროვანი გუნდები, შეზღუდოს ინოვაცია და კრეატიულობა.

**5. შესრულება და აღიარება:** ორგანიზაცია ზომავს და აღიარებს შესრულებას, რამაც შეიძლება გავლენა იქონიოს გუნდის ფორმირებაზე. კულტურამ, რომელიც აფასებს გუნდურ მუშაობას და თანამშრომლობას, შესაძლოა წახალისოს ფუნქციური გუნდების ჩამოყალიბება რთული პროექტების დასაძლევად.

**6. რისკის ტოლერანტობა:** ორგანიზაციული კულტურის დამოკიდებულება რისკის აღების და წარუმატებლობის მიმართ გავლენას ახდენს გუნდის ფორმირებაზე. კულტურა, რომელიც წახალისებს ექსპერიმენტებს და წარუმატებლებზე სწავლას, უფრო სავარაუდოდ, რომ ჩამოაყალიბოს გუნდები, რომლებიც მიიღებენ გათვლილ რისკებს და ხელს უწყობენ ინოვაციებს.

**7. ორგანიზაციული სტრუქტურა:** ორგანიზაციის სტრუქტურა და დიზაინი გავლენას ახდენს გუნდების ჩამოყალიბებაზე. კულტურა, რომელიც მოიცავს ბრტყელ ორგანიზაციულ სტრუქტურას და დეცენტრალიზებულ გადაწყვეტილების მიღებას, შეიძლება ხელი შეუწყოს თვითორგანიზებული გუნდების შექმნას. ამის საპირისპიროდ, კულტურამ, რომელიც მიჰყვება მკაცრ იერარქიას და ცენტრალიზებულ გადაწყვეტილების მიღებას, შეიძლება შექმნას გუნდები ზემოდან ქვევით ღირეექტივებზე დაყრდნობით.

თანამშრომელთა მიერ ხარისხიანად სამუშაოს შესრულებაზე არანაკლები მნიშვნელობა აქვს სამუშაო გარემოს, სადაც დღის განმავლობაში მიმდინარეობს ყველანაირი სამუშაო პროცესი. ეს უნდა იყოს ადგილი, სადაც თანამშრომლებს შეეძლება თავი იგრძნონ მშვიდად და თავისუფლად.



მნიშვნელოვანია ორგანიზაციამ თითოეულ თანამშრომელს შეუქმნას უსაფრთხო და მზრუნველი სამუშაო გარემო პირობები.

ორგანიზაციული კულტურა აყალიბებს გუნდის ფორმირებას ღირებულებებზე, კომუნიკაციის შაბლონებზე, ლიდერობის სტილზე, მრავალფეროვნებაზე, შესრულებაზე და ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე ზემოქმედებით. ორგანიზაციები, რომლებიც აღიარებენ პოზიტიური და ინკლუზიური კულტურის მნიშვნელობას, უფრო მეტად ქმნიან გუნდებს, რომლებიც არიან თანამშრომლობითი, ინოვაციური და წარმატებული თავიანთი მიზნების მიღწევაში.

შრომით კმაყოფილება და თანამშრომლების მოტივაცია შეიძლება განიხილებოდეს, როგორც კომპანიების მდგრადი ფუნქციონირების ცენტრალური წინაპირობა და წარმოების ფაქტორი „ადამიანის მუშაობის“ გრძელვადიანი ეფექტურობა. სწორედ ამ ფაქტორის პროდუქტიულობის ზრდა შეიძლება რაოდენობრივად განისაზღვროს სამუშაოს (სურვილის) შესრულების სურვილზე, სამუშაოს შესრულების უნარზე (შესაძლებლობა) და ბოლოს სამუშაოს შესრულების უნარზე (ნებადართული).

თანამედროვე სამუშაო გარემოში თანამშრომელთა მოტივირების მრავალი გზა არსებობს. მსოფლიოს სხვადასხვა კომპანიები მრავალი სახის სტრატეგიასა და მიდგომას იყენებენ თანამშრომელთა მოტივაციის გასაზრდელად. თუმცა, როგორც ჩანს, თანამშრომლისთვის ყველაზე საუკეთესო მოტივატორია ის, რაც მისთვის და მისი ცხოვრებისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანია. იქიდან გამომდინარე, რომ სხვადასხვა ადამიანს განსხვავებული ღირებულებები და მოთხოვნილებები გააჩნია, კომპანიებს უნდა შეეძლოთ გაიგონ თანამშრომლების ეს ინდივიდუალური მასტიმულირებლები და შეარჩიონ შესაბამისი სტრატეგია.გამოიკვლიონ თანამშრომელთა სამუშაოს კმაყოფილების ხელშემწყობი ფაქტორები. კვლევები აჩვენებს, რომ მოტივირებული თანამშრომლები უკეთ ასრულებენ სამუშაოს, ვიდრე დემოტივირებული; მოტივირებული თანამშრომლები არიან უფრო ინოვაციურები,რადგან ისინი ეძებენ ყოველთვის საუკეთესო გადაწყვეტას სასურველი მიზნის მისაღწევად; თუმცა თანამედროვე კომპანიების უმეტესობას აქვს თანამშრომელთა გადინების პრობლემა. აღიარებენ რა კომპანიები, რომ თანამშრომლების გავლენა კომპანიის წარმატებაზე უდიდესია, ისინი ცდილობენ შეინარჩუნონ თანამშრომლები მათი მოტივირებისა და ჯანსაღი სამუშაო გარემოს შექმნის გზით.

ორგანიზაციული კულტურა გადამწყვეტ როლს თამაშობს თანამშრომელთა მოტივაციისა და სამუშაოთი კმაყოფილების ჩამოყალიბებაში.თანამშრომლები რომლებიც კმაყოფილნი არიან თავიანთი სამუშაოთი, ზოგადად უფრო მოტივირებულები და ერთგული არიან თავიანთი სამუშაოს შესრულებაში, ვიდრე ნაკლებად კმაყოფილი თანამშრომლები. მრავალრიცხოვანმა კვლევამ შეისწავლა ურთიერთობა ორგანიზაციულ კულტურასა და სამუშაო ადგილის ამ მნიშვნელოვან შედეგებს შორის.კვლევებმა აჩვენა, რომ მხარდაჭერი და გამაძლიერებელი ორგანიზაციული კულტურა აძლიერებს თანამშრომლების მოტივაციას. როდესაც თანამშრომლები აღიქვამენ, რომ მათი ორგანიზაცია აფასებს მათ წვლილს, იძლევა ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობებს და ხელს უწყობს თანამშრომლების ჩართულობასა და მონაწილეობას,ისინი უფრო მეტად მოტივირებულნი იქნებიან, რომ კარგად იმოქმედონ.ორგანიზაციული კულტურა ასევე მნიშვნელოვნად მოქმედებს შრომით კმაყოფილებაზე. კვლევამ აჩვენა, რომ პოზიტიური და ინკლუზიური კულტურა, სადაც თანამშრომლები გრძნობენ პატივისცემას, აღიარებას და მხარდაჭერას, ინვესტს შრომით კმაყოფილების მაღალ დონეს.თანამშრომლების ჩართულობა, რომელიც მჭიდრო კავშირშია მოტივაციასთან და სამუშაო კმაყოფილებასთან,გავლენას ახდენს ორგანიზაციული კულტურაზე. კვლევამ აჩვენა, რომ პოზიტიური და მიმზიდველი კულტურა ხელს უწყობს თანამშრომელთა ჩართულობის უფრო მაღალ დონეს, რაც ინვესტს სამუშაოთი კმაყოფილების გაუმჯობესებას და შესრულებას.

კვლევებმა ასევე აჩვენა, რომ კულტურა, რომელიც ხაზს უსვამს თანამშრომლების განვითარებას, ჯილდოებსა და აღიარებას და გუნდურ მუშაობას, ხელს უწყობს თანამშრომელთა მოტივაციის მაღალ დონეს.

გარდა ამისა, საერთაშორისო კვლევებმა აჩვენა, რომ სამუშაო კმაყოფილებამ შუამავალი

როლი ითამაშა ორგანიზაციულ კულტურასა და თანამშრომელთა მოტივაციას შორის ურთიერთობაში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, პოზიტიური ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენდა სამუშაო კმაყოფილებაზე, რაც, თავის მხრივ, აძლიერებდა თანამშრომლების მოტივაციას.

**საქართველოს სხვადასხვა კერძო და საჯარო ორგანიზაციაში, თანამშრომელთა მიერ სამუშაოს შესრულების მამოტივირებელი ფაქტორების კვლევა**

წინამდებარე კვლევა ეხება საქართველოს სხვადასხვა კერძო და საჯარო ორგანიზაციაში დასაქმებული თანამშრომლების მამოტივირებელი ფაქტორების შესწავლას. „მოტივაციის ჰიპოთეტური კონსტრუქცია ზოგადად შეიძლება გავიგოთ, როგორც ინდივიდის გააქტიურებული ქცევითი სურვილი გარკვეული მიზნების მიღწევის მიზნით“.

ნებისმიერი წარმატებული კომპანიის მთავარი და საყრდენი მისი თანამშრომლებია. სწორედ ისინი ქმნიან პროდუქტს, რომელსაც ორგანიზაციისთვის მოგება და განვითარება მოაქვს. ამიტომ ადამიანური რესურსების სწორად მართვას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება.

დადასტურებულია, რომ მომხმარებლის კმაყოფილება თანამშრომელთა კმაყოფილებაზე დამოკიდებულია. როდესაც პერსონალი სამუშაოს შესრულებისგან სიამოვნებას იღებს, ის უფრო მეტადაა მიმართული განვითარებისკენ, მეტად მუშაობს საკუთარ თავზე და შესაბამისად, უფრო კარგ შედეგსაც იღებს.

იქიდან გამომდინარე, რომ სხვადასხვა ადამიანს განსხვავებული ღირებულებები და მოთხოვნები გააჩნია, კომპანიებს უნდა შეეძლოთ გაიგონ თანამშრომლების ეს ინდივიდუალური მასტიმულირებლები და შეარჩიონ შესაბამისი მეთოდები მათი მოტივირებისთვის.

კვლევა მიზნად ისახავს გააცნობიეროს ორგანიზაციული კულტურის გავლენა თანამშრომლების მოტივაციაზე. ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა და კარგი სამოტივაციო პროგრამები აუცილებელია ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად. მჭიდრო კავშირია ორგანიზაციულ კულტურასა და თანამშრომელთა მოტივაციას შორის.

იმის გასარკვევად თუ რა ფაქტორები მოქმედებს ადამიანებზე იმისთვის, რომ იყვნენ მოტივირებული ჩავატარე საქართველოში მოქმედი კერძო და საჯარო ორგანიზაციებში დასაქმებულთა კვლევა, შევადგინე დიქტომური კითხვარი. „ფაქტორები, რომლებიც მამოტივირებს“ დიქტომიურ კითხვებზე პასუხია „დიახ“ / „არა“. ის ზუსტ, ერთმნიშვნელოვან პასუხს მოითხოვს. მიღებული შედეგები დეტალურად შესწავლილი და გაანალიზებული იქნა ჩემს მიერ..

კითხვარი გავრცელდა როგორც მამრობითი სქესის, ისე მდედრობითი სქესის დასაქმებულთა შორის, სხვადასხვა ასაკობრივ ჯგუფში (19-70 წელი), სხვადასხვა სამუშაო დონეებს შორის (ქვედა, საშუალო და მენეჯმენტის დონე). კითხვარი გადაეგზავნა სხვადასხვა დეპარტამენტებს (განათლება, საბანკო სექტორი, ფინანსური საჯარო სამსახურები, ნარმოება, მარკეტინგი და ა.შ.).

**კითხვარის ცხრილი N1. „ფაქტორები, რომელიც სამუშაოს შესრულებისას მამოტივირებს“**

<b>მოტივატორები</b>
ორგანიზაციის ჯანსაღი კულტურა
პირად საკითხებში მხარდაჭერა
სამუშაოს უსაფრთხოება/კარგი სამუშაო პირობები
კარგი ანაზღაურება
შესრულებული სამუშაოს დაფასება
საინტერესო და გამომწვევი საქმე
დანაწესება და ზრდა ორგანიზაციაში

აღიარებისა და წახალისების შეგრძნება
ხელმძღვანელთან/ლიდერთან ეფექტიანი კომუნიკაცია
თანამშრომელთა ჩართვა გადანყვეტილების მიღების პროცესში და ჩართულობის განცდა
სტაბილური სამსახური
წინსვლის შესაძლებლობა
სიტყვიერი შექება
სამართლიანობის განცდა
კარიერული განვითარების დაფინანსება და მხარდაჭერა
ჯანსაღი და კომფორტული სამუშაო გარემო
ფულადი ჯილდო
მნიშვნელოვანია თქვენთვის ფინანსური მოტივაცია?
ფიქრობთ, რომ როცა მოტივირებული ხართ უფრო პროდუქტიულად ასრულებთ საქმეს?
ხშირად მიმართავთ თვითმოტივაციას?
დამატებითი შვებულება
კორპორატიული ღონისძიებები
ლიდერის დამოკიდებულება თანამშრომელთა მიმართ
გუნდის შიგნით თანამშრომელთ შორის ჯანსაღი.დადებითი ურთიერთობები

კითხვარის ლინკი გადაეგზავნათ სხვადასხვა სფეროში დასაქმებულ ადამიანებს, გუგლ ფორმის გამოყენებით.მათი პასუხები იქნა მიღებული, დეტალურად შესწავლილი და გაანალიზებული.

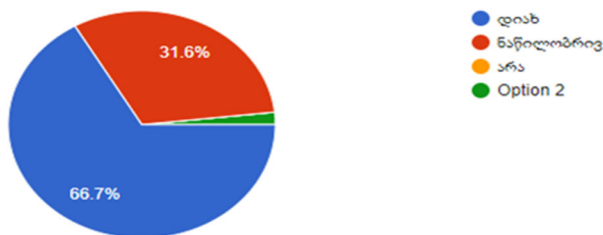
**კვლევის შედეგები**

კვლევაში მონაწილეობა მიიღო სხვადასხვა საჯარო და კერძო სექტორში დასაქმებულმა პირებმა. სულ 61 რესპოდენტი,მათ შორის საჯარო სექტორში დასაქმებული-18%, კერძო სექტორში-58.3%, საჯარო/კერძო სექტორში დასაქმებულები-25%, მათ შორის 66,7% ქალი და 33,3% მამაკაცი.

კითხვარის შევსებაში მონაწილეობა მიიღო 61რესპოდენტი 26.25-10-15წლამდე, 23.25-10-15 წლამდე.16.4%-1-5წლამდე,13.1%-20-25წლამდე,6.61%25-30 წლამდე,11.5%-15-20წლამდე,1,6%-30-35 წლამდე,ასევე ერთი რესპოდენტი იყო 61 წლიდან 70 წლამდე.

კმაყოფილი ხართ თუ არა ამჟამინდელი სამსახურით? პასუხები გადანაწილდა შემდეგნაირად:66.1% კმაყოფილია მათი ამჟამინდელი სამსახურით და 32,1% ნაწილობრივ არის კმაყოფილი.გამოკითხულთა შორის სამუშაოთი უკმაყოფილება არ გამოკვეთილა (იხ).

კმაყოფილი ხართ ამჟამინდელი სამუშაო პირობებით?  
57 responses



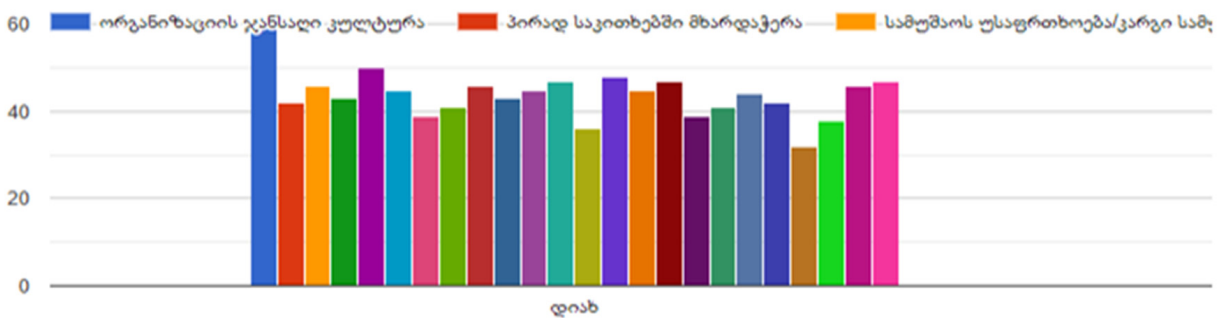
შედეგები: ფაქტორები,რომელიც სამუშაოს შესრულებისას მამოტივირებს“

კითხვარის გაანალიზების შედეგად გამოიკვეთა, რომ საჯარო და კერძო სექტორში დასაქმებული ადამიანების უმეტესობა დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს სამუშაოს ისეთ მახასიათებლებს, როგორცაა ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურა - 64 რესპოდენტი, ურთიერთობები თანამშრომლებთან და ხელმძღვანელებთან - 43 რესპოდენტი, კარგი სამუშაო პირობები-45 რესპოდენტი,გამოკითხული რესპოდენტებისთვის მნიშვნელოვანია სტაბილური სამსახური, ლიდერის დამოკიდებულება თანამშრომლის საქმიანობის მიმართ, გუნდის შიგნით წევრების ჯანსაღი ურთიერთობები და თანამშრომლობა, სამუშაო გარემო პირობები, პროფესიული განვითარების მხარდაჭერა და დაფინანსება - 47 რესპოდენტი, კარგი შედეგებისთვის აღიარება, პატივისცემა და სამართლიანი დამოკიდებულება კოლეგების მხრიდან-49, საინტერსო და გამომწვევი სამუშაო - 48. კარგი ანაზღაურება - 44 რესპოდენტი, შესრულებული სამუშაოს დაფასება -42 რეიტინგის სიაში დაბალ საფეხურებზე მოხვდა შესრულებული სამუშაოს შედეგად მიღებული ანაზღაურება, შესრულებული სამუშაოსთვის დამატებითი შვებულება, ფულადი ჯილდო, პირად საკითხებში მხარდაჭერა, კორპორატიული ღონისძიებები, სიტყვიერი შექება, დანიშნულება და ზრდა ორგანიზაციაში, თანამშრომელთა ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

კითხვაზე მნიშვნელოვანია თქვენთვის ფინანსური მოტივაცია? 45 რესპოდენტმა დააფიქსირა დადებითი პასუხი, ვფიქრობთ, რომ როცა მოტივირებული ხართ უფრო პროდუქტიულად ასრულებთ საქმეს? 50 რესპოდენტმა დააფიქსირა, რომ დიახ მნიშვნელოვანია მოტივაცია.

ხშირად მიმართავთ თვითმოტივაციას? 45 რესპოდენტი ხშირად მიმართავს თვითმოტივაციას. გამოკითხულ რესპოდენტთა უმრავლესობა მამოტივირებელ ფაქტორებში პირველ ადგილზე აყენებს ჯანსაღ ორგანიზაციულ კულტურას.გამოკითხულ რესპოდენტთა უმრავლესობამ დააფიქსირა რომ სამუშაოს შესრულებისას მთავარი მამოტივირებელი ფაქტორი ფულადი ჯილდო არ არის.

ფაქტორები,რომელიც სამუშაოს შესრულებისას მამოტივირებს:  
(გთხოვთ ,დებულებებზე გადასასვლელად გადაწიოთ ლიფტი)



**კვლევის ძირითადი მიზნებები:**

- 1.შრომით კმაყოფილება და თანამშრომლების მოტივაცია შეიძლება განიხილებოდეს, როგორც კომპანიების მდგრადი ფუნქციონირების ცენტრალური წინაპირობა;
2. კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე გამოიკვეთა, რომ ჯანსაღი გარემო და ორგანიზაციული კულტურა აუცილებელია ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად;
3. თანამშრომლის მოტივაცია გავლენას ახდენს საერთო ეფექტურობაზე და ეთანხმება განცხადებას, რომ მოტივაცია განსაზღვრავს თანამშრომლის მუშაობას;
- 4.თუკი ორგანიზაციაში არსებობს ლიდერობა და კარგი ურთიერთობა თანამშრომლებს შორის,ისინი ახდენენ სხვების მოტივაციას და ასევე თვითმოტივაციასაც;
- 5.ძირითადი მამოტივირებელი ფაქტორი დასაქმებულთათვის არის ჯანსაღი ორგანიზაციული



კულტურა, პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა, კარგი სამუშაო პირობები, ურთიერთობა ლიდერსა და დასაქმებულს შორის, გუნდის შიგნით თანამშრომელთა შორის ჯანსაღი ურთიერთობები.

ნაშრომში განხილული თეორიული არგუმენტებისა და კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით, შეგვიძლია დავსკვნათ, რომ ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც ხელს უწყობს ღია კომუნიკაციას, ინფორმაციის გაზიარებას და ფსიქოლოგიურ უსაფრთხოებას, განაპირობებს უკეთეს გუნდურ კომუნიკაციას და თანამშრომლობას.

ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც აფასებს სწავლას, ექსპერიმენტებს და მუდმივ გაუმჯობესებას, უფრო სავარაუდოა, რომ ჩამოაყალიბოს გუნდები, რომლებიც მოერგებიან ცვლილებებს, მოერგებიან ახალ გარემოებებს და გამოიმუშავენ ინოვაციურ იდეებს. ასეთი გუნდები უკეთესად არიან აღჭურვილი გამოწვევების მოსაგვარებლად და ორგანიზაციული ზრდისთვის.

- უკეთესი სამუშაო მოტივაცია ზრდის თანამშრომელთა სამუშაო კმაყოფილებას. უკეთესი ორგანიზაციული კულტურა ზრდის სამუშაო კმაყოფილებას.
- ორგანიზაციულ კულტურას და გუნდის ფორმირებას აქვს ორმხრივი ურთიერთობა, სადაც თითოეულს შეუძლია მეორეს ჩამოაყალიბება და ფორმირება.
- ორგანიზაციული კულტურები, რომლებიც მოიცავს მრავალფეროვნებას და ინკლუზიას, უფრო მეტად ქმნიან მრავალფეროვან გუნდებს.
- ორგანიზაცია, რომელსაც ჩამოაყალიბებული აქვს პერსონალზე ზუსტად მორგებული კულტურა, რის მიხედვითაც მართავს კომპანიას, შეძლებს ამავე კულტურით გავიდეს საერთაშორისო ბაზარზე და გაითვალისწინოს ყველა ის
- ელემენტი, რაც გავლენას მოახდენს მისი გლობალურ ბაზარზე მუშაობის დროს.
- საერთაშორისო კომპანიების შემთხვევაში ორგანიზაციულ კულტურის ჩამოყალიბების პროცესზე გავლენას ახდენს ქვეყნის ტრადიციები, რელიგია, ისტორია, კულტურა და ყველა ის ნიშან-თვისება, რომელიც განასხვავებს ერებს ერთმანეთისგან აუცილებლად მიაღწევს წარმატებას.

## დასკვნა

ყველა ორგანიზაცია უნდა იყოს კონცენტრირებული ორგანიზაციულ კულტურის განვითარებასა და მოტივაციაზე. სწრაფად ცვალებად სამყაროში და ბიზნეს გარემოში, ორგანიზაციამ უნდა კონცენტრირება მოახდინოს ძლიერი ორგანიზაციული კულტურისა და მოტივაციური ასპექტების განვითარებაზე. თანამშრომლებისა და ორგანიზაციის მუშაობის საერთო გაუმჯობესებისთვის აუცილებელია ძლიერი ორგანიზაციული კულტურა და მოტივაციური ფაქტორები. კარგი ხელმძღვანელობის სტილი და მენეჯმენტი ასევე მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ხელსაყრელი სამუშაო გარემოსა და ეფექტური ორგანიზაციული კულტურის განვითარებაში. ძლიერ, ჯანსაღ ორგანიზაციულ კულტურას შეუძლია ორგანიზაციაში თანამშრომლების მოტივაცია, მოტივირებული თანამშრომელი კი საქმეს ხარისხიანად, ასრულებს რაც არის ორგანიზაციის წარმატების გარანტი.

## გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ბაკაშვილი ნ., მესხიშვილი დ., ქადაგიშვილი ლ. "ორგანიზაციის თეორია", თბ.2009. ედგარ ჰ. შაინის „ორგანიზაციული კულტურა და ლიდერობა“ (2017).
2. მხეიძე ნ., „ლიდერობა და ორგანიზაციული კულტურა მენეჯმენტის სისტემაში“, კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი., თბ., 2016
3. ნუგზარ პაიჭაძე ადამიანური რესურსების მართვა (სახელმძღვანელო)თბილისი, 2018
4. რამიშვილი ბ. - „სტრატეგიული მენეჯმენტი“, თბილისი 2013;
5. სინერჯი ჯგუფის წიგნები „ლიდერობის ხელოვნება“გამომცემლობა ჟურნალ“სტრატეგია და ორგანიზაციის საუკეთესო სტატიების კრებული .2009წ.



6. Relationships to organizational culture, leadership behavior and work within the Australian public sector. *Public Administration Review*, 75 (5), 665-676
7. Hans Peter Michel aus Davos Monstein/Schweiz ,Dissertation zum Erwerb des Doktorgrades der Humanbiologie an der Medizinischen Fakultät der
8. Ludwig-Maximilians-Universität, München „Leadership im sich verändernden wirtschaftlichen und sozialen Kontext“ Vorgelegt von 2020
9. Judith Friebe, Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Dr. phil. der Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften, der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Mai 2005
10. Available from: Greßer Freisler, Agil und erfolgreich führen, manager Seminare Bonn, 2018 website verification date 05.01.2024
11. Available from: Hölzl Raslan, Crashkurs Mitarbeiterführung, Haufe, Freiburg, 2019. Website verification date 10.01.2024
12. Available at <http://strategy.ge/2009/03/31/georgian-strategy/> Website verification date: 12.01.2024.) Available at <https://organisationsberatung.net/unternehmenskultur-kulturwandel-in-unternehmen-organisationen/> - website verification date 02.01.2024.
13. Available at: <https://www.moritzconsulting.de/moderne-unternehmenskultur-nachhaltige-unternehmensentwicklung/> Website verification date 04.01.2024

#### REFERENCES:

1. Bakashvili N., Meskhisvili D., Kadagishvili L. "Organization Theory", Vol. 2009. Organizational Culture and Leadership by Edgar H. Schein (2017).
2. Mkheidze N., "Leadership and organizational culture in the management system", Caucasus International University, Tbilisi, 2016
3. Nugzar Paichadze Human resources management (manual) Tbilisi, 2018
4. Ramishvili.B. - "Strategic Management", Tbilisi 2013;
5. Synergy Group books "The Art of Leadership" publishing house "Strategy" magazine and a collection of the best articles of the organization.
6. Relationships to organizational culture, leadership behavior and work within the Australian public sector. *Public Administration Review*, 75 (5), 665-676.
7. Hans Peter Michel aus Davos Monstein/Schweiz ,Dissertation zum Erwerb des Doktorgrades der Humanbiologie an der Medizinischen Fakultät der
8. Ludwig-Maximilians-Universität, München „Leadership im sich verändernden wirtschaftlichen und sozialen Kontext“ Vorgelegt von 2020
9. Judith Friebe, Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Dr. phil. der Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften, der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Mai 2005
10. Available from: Greßer Freisler, Agil und erfolgreich führen, manager Seminare Bonn, 2018 website verification date 05.01.2024
11. Available from: Hölzl Raslan, Crashkurs Mitarbeiterführung, Haufe, Freiburg, 2019. Website verification date 10.01.2024
12. Available at <http://strategy.ge/2009/03/31/georgian-strategy/> Website verification date: 12.01.2024.) Available at <https://organisationsberatung.net/unternehmenskultur-kulturwandel-in-unternehmen-organisationen/> - website verification date 02.01.2024.
13. Available at: <https://www.moritzconsulting.de/moderne-unternehmenskultur-nachhaltige-unternehmensentwicklung/> Website verification date 04.01.2024

## THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE LEADER AND TEAM FORMATION, MOTIVATING FACTORS FOR EMPLOYEES' WORK PERFORMANCE

**Natia Kiladze**

PhD student of GTU

**Zaza Sopromadze**

Scientific Supervisor;

Professor of GTU

### RESUME

The present article deals with the study of the issue of how the organizational culture affects the formation of the leader and the team, what factors are important for the motivation of employees. Whether the work to be performed is suitable for different means of motivation. Does the level of general satisfaction depend on pay? A good organizational culture is the main factor for the success of the organization. The organizational culture sets the framework for the participation and involvement of the employees, which leads to positive motivation in the organization. Organizational culture refers to the beliefs and principles of a particular organization. Organizational culture varies from one organization to another depending on leadership, motivation of employees and management. Organizational culture plays an important role in team building within a company. It affects how teams are structured, how team members interact and collaborate, and how they approach work. Unfortunately, there are still no clearly defined methods and standards for employee motivation in Georgia, professional training is also not regulated, there are no encouraging activities on the part of organizations that would contribute to the formation of a healthy corporate culture in Georgian companies.

As important as it is to maintain a healthy organization, it is necessary to understand and study the importance of organizational culture. This topic becomes more relevant over time, so more leaders and supervisors understand that it is necessary to motivate employees and increase the level of their satisfaction. The formation of a strong organizational culture is very important for the successful functioning of the organization. Correctly selected culture helps the organization to form a strong company.

It can be safely said that the organizational culture is the main aspect of the company, without it there will be complete chaos and great failure. It plays a significant role in the success of the company. Personally, I think this issue also adds relevance to the topic.

**Keywords:** organizational culture, team, leader, employee, motivation, factors.



## **აგრო დაზღვევის თავისებურებები ავსტრიასა და საქართველოში**

**აკაკი ნიკოლაიშვილი**  
სტუ-ს დოქტორანტი  
Nikolaishviliakaki8@gmail.com,

**პაატა კოლუაშვილი**  
ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი,  
სტუ პროფესორი

**არჩილ ცერცვაძე**  
სტუ პროფესორი

**DOI:10.36962/ECS106/1-2/2024-80**

### **რეზიუმე**

აგრო დაზღვევის ძირითადი ფუნქციებია სასოფლო - სამეურნეო წარმოების ხელშეწყობა და აგრო რისკების რეალიზაციის შედეგად წარმოქმნილი ზიანის კომპენსაცია. აგრო დაზღვევა წარმოადგენს ქონების დაზღვევის ქვესახეობას, რომელიც ამცირებს რისკს ფერმერული სექტორისთვის და ასტიმულირებს სასოფლო სამეურნეო წარმოების განვითარებას. ამდენად აგრო დაზღვევის განხორციელება ფერმერისათვის მნიშვნელოვანია. ნაშრომის მიზანია აგრო დაზღვევის თავისებურებების შედარება ორ ქვეყანას შორის. კვლევის ამოცანებია საქართველოს და ავსტრიის აგრო დაზღვევის ბაზარზე არსებული მდგომარეობის შესწავლა, აგრო დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამის ანალიზი.

**საკვანძო სიტყვები:** აგრო დაზღვევა, შემოსავლის სტაბილიზაცია, აგრო რისკები, ფინანსური დანაკარგი.

### **შესავალი**

სოფლის მეურნეობა ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი დარგია და მომავლის გამომწვევებიდან გამომდინარე უფრო მეტ აქტუალობას შეიძენს. ამ დარგს ახლავს მნიშვნელოვანი რისკები, რომელთა მინიმიზაცია არის საჭირო. აგრო დაზღვევა არბილებს მოსავლის ზარალით გამოწვეულ დანაკარგს.

აგრო დაზღვევის განვითარება დადებითად აისახება მსოფლიო ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე. აგრო დაზღვევა სტაბილურს ხდის ფერმერების შემოსავლებს გრძელვადიან პროცესში. სტაბილური შემოსავალი იწვევს ფინანსური ინსტიტუტების ინტერესს, რაც ფერმერებს აძლევს შესაძლებლობას ისარგებლონ ფინანსური რესურსით და გაიმყარონ სამომავლო განვითარების პერსპექტივები.

წარმოგიდგენთ საქართველოსა და ავსტრიის აგრო დაზღვევის თავისებურებებს.

### **ძირითადი ტექსტი**

**საქართველოში** აგროდაზღვევის დანერგვის და განვითარების ეტაპები მოკლე პერიოდს მოიცავს. საქართველოს მთავრობის ინიციატივით ამოქმედდა აგროდაზღვევის სახელმწიფო პროგრამა, რაც გამოიხატება აგროდაზღვევის საპილოტე პროგრამის შექმნით, რომელიც 2014 წლის სექტემბრიდან ჩაეშვა და სადაზღვევო პრემიის მნიშვნელოვანი ნაწილის სახელმწიფოს მიერ დაფინანსებას გულისხმობს.

საქართველოში საერთაშორისო პრაქტიკის დანერგვის მცდელობები 12 წელს მოიცავს. ეს

დრო კი, ისეთი რთული სპეციფიკის მქონე დაზღვევის სახეობისთვის, როგორც არის აგრო დაზღვევა ძალიან მცირეა გამართული სისტემის მოსაწყობად. მსოფლიოს განვითარებული ქვეყნები კი ამ კუთხით დიდ გამოცდილებას ფლობენ. არაერთი მექანიზმია გამოცდილი ამ დარგის გამართულად ფუნქციონირებისათვის.

მსოფლიო გამოცდილებიდან გამომდინარე სახელმწიფოს მხარდაჭერა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია აგრო დაზღვევისთვის. მსოფლიოს ნამყვან ქვეყნებში, სადაც აგრო დაზღვევის სისტემა გამართულად ფუნქციონირებს, მოქმედებს თანადაფინანსების პროგრამები და სახელმწიფო აქტიურად არის ჩართული პროცესებში.

ნებისმიერი ფიზიკური ან იურიდიული პირი, რომელსაც აქვს საჯარო რეესტრის ეროვნულ სააგენტოში დარეგისტრირებული სასოფლო - სამეურნეო მიწის ნაკვეთის ფლობისა და სარგებლობის უფლება, შეუძლია აგრო დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამის მონაწილე გახდეს. აუცილებელია, დამზღვევი რეგისტრირებული იყოს ფერმერთა/ფერმათა რეესტრში. აგროდაზღვევის სახელმწიფო პროგრამაში ფერმერს შეუძლია დააზღვიოს, როგორც ერთწლიანი ისე მრავალწლიანი კულტურები.

პროგრამის ფარგლებში, მაქსიმალური ზედა ზღვარი დაზღვეული მიწის ნაკვეთისა არის 10 ჰექტარი, მარცვლეული კულტურების მაქსიმუმი შეადგენს 50 ჰექტარს. სასოფლო - სამეურნეო კოოპერატივების შემთხვევაში, ფართობი სახელმწიფო პროგრამა რეგულირდება საქართველოს მთავრობის 2020 წლმეუზღუდავია.

აგროდაზღვევის ის 10 აპრილის № 236 დადგენილებით „აგროდაზღვევის პროგრამის დამტკიცების შესახებ“. ასევე არსებობს საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის აგროდაზღვევის განვითარების სტრატეგია 2021 - 2024.

აღნიშნული პროგრამის ფარგლებში სადაზღვევო პოლისი ფარავს შემდეგ რისკებს: სეტყვა, წყალდიდობა, ქარიშხალი, საშემოდგომო ყინვა (მხოლოდ ციტრუსოვანი კულტურებისათვის 1 სექტემბრიდან 30 ნოემბრის ჩათვლით პერიოდში).

აგრო ზარალების შეფასება ხორციელდება, სადაზღვევო რისკისგან დაზიანებული ფართობების ადგილზე შესწავლით აგრო ექსპერტების მიერ.

აგრო დაზღვევის სახელმწიფო პროგრამის დანერგვამ საქართველოში, ცალსახად განვითარების ახალ ეტაპზე გადაიყვანა სოფლის მეურნეობა. გამართული სისტემის ჩამოსაყალიბებლად გასავლელი არის განვითარების ეტაპები. აგრო დაზღვევის პროგრამა ახალი პროდუქტია საქართველოსთვის და სჭირდება დრო, რომ მოსახლეობამ გაიაზროს და გაანალიზოს პროდუქტის სიკეთეები. აგრო სექტორში სადაზღვევო ბაზრის განვითარება ხელს შეუწყობს სასოფლო-სამეურნეო წარმოების განვითარებას. ამ სექტორში დასაქმებულებს აუმაღლებს კონკურენტუნარიანობას, შეუმცირებთ რისკებს და შეუნარჩუნებთ შემოსავალს.

**ავსტრიის** სოფლის მეურნეობის სექტორი ქვეყნის მიწის 34 % - ს გამოიყენებს და 40 % დაფარულია ტყით ამ ქვეყნის რელიეფური მდგომარეობიდან გამომდინარე. ფერმერთა დიდი ნაწილს სარგებლობაში აქვთ 10 ჰექტარზე ნაკლები მიწა.

ავსტრიის სადაზღვევო ინდუსტრია წლების განმავლობაში ვითარდებოდა და ფერმერებს იცავდა მოსავლის მოყვანასთან დაკავშირებული რისკებისგან. მას ფართო და მზარდი (სუბსიდირებული) სასოფლო - სამეურნეო დაზღვევის პროგრამა აქვს.

ავსტრიაში ხელმისაწვდომია შემდეგი რისკების დაზღვევა: სეტყვა, ყინვა, ქარიშხალი, წყალდიდობა, თოვლი, გვალვა. ხანძარი. ასევე რამდენიმე წელია რაც დაინერგა ამინდის ინდექსზე დაფუძნებული სოფლის მეურნეობის დაზღვევა.

აგრო სადაზღვევო პოლისის მფლობელები ვალდებულნი არიან დააზღვიონ მთლიანი წარმოება თითოეულ დაზღვეულ კულტურაზე. გვალვის დაზღვევა ხელმისაწვდომია ყველა მარცვლეული კულტურებისთვის, სიმინდისთვის, კარტოფილისთვის, გოგრისთვის, რომელიც განკუთვნილია ზეთის წარმოებისთვის, სოიოსთვის, მზესუმზირისა და ბარდისთვის, მაგრამ ის მიუწვდომელია შაქრის ქარხალზე, ვენახებსა და ხილის ბაღებისთვის.

დაზღვევა ფარავს გვალვის ზარალს, თუ სავეგეტაციო პერიოდში ნალექი არის ბოლო 10 წლის საშუალო ნალექების 90 % - ზე ნაკლები, თუ ზედიზედ 30 დღე ნალექი 10 მმ - ზე ნაკლებია ან თუ ჰექტარზე მოსავალი რჩება განსაზღვრულ ზღვრულ მნიშვნელობაზე. გვალვა სერიოზულია რისკია ავსტრიაში და დიდ ყურადღებას აქცევენ ამ რისკის დაზღვევას.

ავსტრიაში მხოლოდ ერთი კომპანია სთავაზობს ფერმერებს სადაზღვევო პროდუქტების ფართო სპექტრს სოფლის მეურნეობის წარმოების რისკების შესამცირებლად. „ავსტრიული სეტყვის სადაზღვევო კომპანია“ (Österreichische Hagelversicherung), რომელიც არის ორმხრივი მზღვეველი და დაარსდა ავსტრიის სადაზღვევო ინდუსტრიის მიერ 1947 წელს. როგორც ურთიერთ დამზღვევი, ის არ არის ორიენტირებული მოგებაზე.

ავსტრიის ეროვნული მთავრობა სუბსიდირებას უკეთებს სეტყვის დაზღვევის პრემიას ყველა მოსავლისთვის 1995 წლიდან და ყინვის დაზღვევის პრემიას ვაზის კულტურებისთვის და 1997 წლიდან სხვადასხვა სადაზღვევო კულტურებისთვის. სუბსიდია თანაბრად ნაწილდება ფედერალურ და ლანდერის მთავრობებს შორის და შეადგენს 50 % - ს.

თუმცა ავსტრიის ფერმერები არ არიან კმაყოფილი მარტო ამ რისკების დაზღვევით. მათ სურთ წარმოების რისკებთან ერთად დაზღვეული იყოს ფასების რისკიც, რადგან არასტაბილური ფასების გამო ხშირად წარმოების დანახარჯებს ვერ ფარავენ.

### დასკვნა

ამრიგად აგრო დაზღვევა არის ის პროდუქტი რომელიც ამ ორი ქვეყნის ფერმერებს აძლევს საშუალებას აინაზღაურონ სტიქიური მოვლენებიდან გამომდინარე დანაკარგები.

როგორც ზემოთ ავლინებთ ორივე ქვეყნის მთავრობა აკეთებს აგრო დაზღვევის სუბსიდირებას. განსხვავებაა ის, რომ საქართველოში სადაზღვევო პრემიის 70 % სუბსიდირდება, ხოლო ავსტრიაში 50 %. საქართველოში ძირითად 4 რისკია დაზღვეული: სეტყვა, ქარიშხალი, წყალდიდობა, საშემოდგომო ყინვა (მხოლოდ ციტრუსზე). ავსტრიაში უფრო ფართო სადაზღვევო პაკეტს სთავაზობენ ფერმერებს, იზღვევა შემდეგი რისკები: სეტყვა, ყინვა, ქარიშხალი, წყალდიდობა, თოვლი, გვალვა, ხანძარი.

აღსანიშნავია რომ სოფლის მეურნეობის დაზღვევა 1947 წლიდან ეხმარება ფერმერებს ავსტრიაში სადაზღვევო რისკისგან გამონეული ზიანის კომპენსირებაში. საქართველოში ეს პროდუქტი საკმაოდ ახალგაზრდაა და საჭიროებს დროს, რომ უფრო მეტად განვითარდეს და ფერმერებმა გაიაზრონ მისი სიკეთეები.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. კოლუაშვილი პ. „სოფლის მეურნეობის ეკონომიკა“ თბ. 2020 წ.
2. ცერცვაძე ა. „სადაზღვევო ბაზრის განვითარების ტენდენციები საქართველოში“ ჟურნალი ეკონომიკა, 9-10, თბ. 2011 წ.
3. საქართველოს კანონი დაზღვევის შესახებ, ქ. თბილისი, 1997 წ. 2 მაისი;
4. საქართველოს მთავრობის დადგენილება „აგრო დაზღვევის პროგრამის დამტკიცების შესახებ“ #236 დადგენილება 2020 წლის 10 აპრილი;
5. <http://www.insurance.gov.ge>;
6. <http://www.apma.ge>;
7. <http://ruralaffinity.com.au>;
8. <http://australianreliance.com.au/industry/wa-farmers-insurance-package/>;
9. AWI – Bundesanstalt für Agrarwirtschaft (Federal Institute of Agricultural Economics) (s.a.): IDB Deckungsbeiträge und Kalkulationsdaten (Internet gross margins and data). URL: <http://www.awi.bml-fuw.gv.at/idb/default.html>, retrieved 27.03.2017;
10. Heinschink, K.; Sinabell, F.; Lembacher, F. (2016a): Crop production costs in Austria: Validation of simulated results using farm observations. In: Conference proceedings, 26th Annual Conference of the Austrian Society of Agricultural Economics, Vienna, Austria;



#### REFERENCES:

1. Koguashvili P. "Agricultural Economics" Tb. 2020.
2. Tsertsvadze A. "Insurance Market Development Trends in Georgia" Journal of Economics, 9-10, Tb. 2011.
3. Law of Georgia on Insurance, Tbilisi, May 2, 1997;
4. Resolution of the Government of Georgia on the Approval of the Agro Insurance Program #236 April 10, 2020 ;
5. <http://www.insurance.gov.ge>;
6. <http://www.apma.ge>;
7. <http://ruralaffinity.com.au>;
8. <http://australianreliance.com.au/industry/wa-farmers-insurance-package/>;
9. AWI - Bundesanstalt für Agrarwirtschaft (Federal Institute of Agricultural Economics) (s.a.): IDB Deckungsbeiträge und Kalkulationsdaten (Internet Total Margins and Data). URL: <http://www.awi.bml-fuw.gv.at/idb/default.html>, retrieved 27.03.2017;
10. Heinschink, K.; Sinabelle, F.; Lembacher, F. (2016a): Crop production costs in Austria: confirmation of simulation results using farm observations. In: Conference Production, 26th Annual Conference of the Austrian Society of Agricultural Economics, Vienna, Austria;

## FEATURES OF AGRO INSURANCE IN AUSTRIA AND GEORGIA

**Nikolaishvili Akaki**

PhD student of GTU;

**Paata Koghuashvili**

Doctor of Economic Sciences, GTU Professor

**Archil Tsertsvadze**

GTU Professor

#### RESUME

Insurance is a risk management financial instrument that involves the transfer of risk in whole or in part to an insurance organization. Crop insurance in agriculture is of great importance. Thus, the implementation of the agro insurance program is very relevant and vital for the farmer. Properly managed agricultural reform and the development of agro insurance will contribute to economic growth, country development and the well-being of the population.

The main functions of agro insurance are to facilitate agricultural production and to compensate for the damage caused by the realization of agro risks. Agro insurance is a sub-type of property insurance that reduces risk for the farming sector and stimulates the development of agricultural production. Thus, the implementation of agro insurance is important for the farmer. The purpose of the paper is to compare the peculiarities of agro insurance between the two countries. The objectives of the study are to study the situation in the agro insurance market of Georgia and Austria, to analyze the state agro insurance program.

It should be noted that the governments of both countries subsidize agro insurance. The difference is that 70% of the insurance premium in Georgia is subsidized and 50% in Austria. The main four risks in Georgia are insured: hail, storm, flood, autumn frost (citrus only). In Austria, a wider insurance package is offered to farmers, taking the following risks: hail, frost, storm, flood, snow, drought, fire. It should be noted that agricultural insurance has been helping farmers to compensate for the damage caused by insurance risk in Austria since 1947. In Georgia, this product is quite young only covers 12 years and requires time to develop more and farmers understand its goodies.

**Keywords:** agro insurance, income stabilization, agro risks, financial loss.

## სამეცნიერო სტატიის წარმოდგენის და გამოქვეყნების წესი:

ჟურნალი, ასევე თითოეული სტატია ინდექსირდება შემდეგ საერთაშორისო სამეცნიერო ბაზებში: **CROSSREF** (ენიჭება უნიკალური საერთაშორისო ციფრული იდენტიფიკატორი- DOI), <https://search.crossref.org>; **Google Scholar** - <http://scholar.bpengi.com>; **Portico** - <https://www.portico.org>; **Zenodo** - <https://zenodo.org>.

ჟურნალში გამოქვეყნებული სტატია უნდა მოიცავდეს მეცნიერული კვლევის ახალ შედეგებს ეკონომიკის შემდეგ თეორიულ და გამოყენებით სფეროებში:

ეკონომიკური რეფორმა; ეკონომიკური თეორიის თანამედროვე პრობლემები; ეკონომიკურ მოძღვრებათა ისტორია; საბაზრო ეკონომიკის სამართლებრივი უზრუნველყოფა; ფინანსები, ბანკები, ბირჟები; რეგიონული ეკონომიკა; დარგობრივი ეკონომიკა; ბიზნესის, მარკეტინგის, მენეჯმენტის აქტუალური საკითხები; მსოფლიო ეკონომიკა; რეცენზიები ბოლო პერიოდში გამოქვეყნებულ მონოგრაფიებსა და სახელმძღვანელოებზე.

სტატიები მიიღება ქართულ, რუსულ, ინგლისურ, გერმანულ და ფრანგულ ენებზე, ქვეყნდება ორიგინალის ენაზე.

სარედაქციო კოლეგია უზრუნველყოფს სტატიის ფარულ რეცენზირებას. იბეჭდება დადებითი რეცენზიის მიმღები სტატია.

### პლაგიატიზმი და ეთიკური მოთხოვნები

სტატიაში მოყვანილი ფაქტების, მონაცემების სიზუსტესა და პლაგიატზე პასუხისმგებელია ავტორი. სტატიაში სხვისი გამოქვეყნებული ტექსტების მითითების გარეშე გამოყენება დაუშვებელია.

დაუშვებელია ასევე ადრე, სხვაგან გამოქვეყნებული სტატიის დაბეჭდვა ჟურნალში.

### სტატიის გაფორმების წესი

სტატიის მინიმალური მოცულობა 5 გვერდი A4 ფორმატის;

**რეზიუმე** ქართულ და **ინგლისურ** (აუცილებლად) ენებზე (**100-250** სიტყვა);

**საკვანძო სიტყვები** ქართულ და ინგლისურ ენებზე;

სტატიის დასახელება ქართულ და ინგლისურ ენებზე;

ავტორის (ავტორთა) სახელი, გვარი, აკად. ხარისხი ქართულ და ინგლისურ ენაზე, ელექტრონული მისამართი და ტელეფონის ნომერი;

სტატიის **შესავალი**, **ძირითადი ტექსტი** და **დასკვნითი** ნაწილი;

გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა ქართულ და ინგლისურ ენებზე;

ქართული ტექსტისთვის გამოიყენეთ ქართულ შრიფტი AcadNusx;

ხოლო ინგლისური და რუსული ტექსტების შრიფტი - Times New Roman;

შრიფტის ზომა 12, ინტერვალი 1,5, ყველა კიდიდან დაშორება იყოს 2 სმ.

## **PUBLICATION REQUIREMENTS FOR SCIENTIFIC ARTICLES:**

*The journal, as well as each article, are indexed in the following international scientific databases: **CROSSREF** (assigned an unique International Digital Identifier - **DOI**), <https://search.crossref.org>; **Google Scholar** - <http://scholar.bpengi.com>; **Portico** - <https://www.portico.org>; **Zenodo**- <https://zenodo.org>*

The articles to be published in the journal should include the **new results** of scientific research in the theoretical and other practical fields of economics, such as: Economic reform; Modern problems of economics; History of economic doctrines; Legal Provision of Market Economy; Finances, Banks, Exchange Markets; Regional Economy; Sectoral Economy; Current issues of Business, Marketing, Management; World economy; Reviews on monographs and textbooks published recently.

The articles are published in Georgian, Russian, English, German and French languages, in the original language.

**The Editorial Board provides blind review of the articles. The article with positive review is published.**

### **PLAGIARISM AND ETHICAL REQUIREMENTS**

The Author is responsible for plagiarism and for the accuracy of the facts, data given in the article. It is not permissible to use others' text in the article without their cross-reference.

Moreover, it is also unacceptable to publish the early elsewhere issued article in the journal.

### **THE REQUIREMENTS OF FORMATTING SCIENTIFIC ARTICLES:**

The minimum volume of the article is 5 pages A4 format;

**Resumes** must be in Georgian and **English** (essential) languages (minimum **100-250** words);

**Key words** in Georgian and English languages;

**Title** of the article in Georgian and English languages;

Name, surname, academic degree of the author (authors) in Georgian and English, E-mail and telephone number;

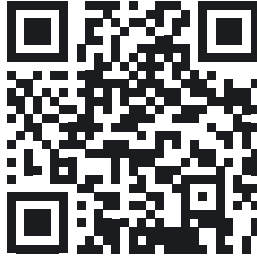
Introduction to the article, Basic text and Conclusion;

List of References in Georgian and English languages;

For Georgian text, please use the Georgian font **AcadNusx**.

For English and Russian texts please use **Times New Roman**;

Font size 12, the interval 1,5cm , Line Spacing- 2 cm.



შპს ჟურნალი „ეკონომიკა“  
მისამართი: თბილისი – 0171, მ. კოსტავას ქ. 63.  
ტელ: 599 56-90-78.  
**economics.bpengi.com**  
**E-mail: [economica\\_2008@yahoo.com](mailto:economica_2008@yahoo.com)**  
**E-mail: [economica\\_1918@yahoo.com](mailto:economica_1918@yahoo.com)**

**ООО журнал «ЭКОНОМИКА»**  
**Адрес Тбилиси - 0171, ул. М. Костава 63**  
**Тел. 599 56-90-78**  
**economics.bpengi.com**  
**E-mail: [economica\\_2008@yahoo.com](mailto:economica_2008@yahoo.com)**  
**E-mail: [economica\\_1918@yahoo.com](mailto:economica_1918@yahoo.com)**

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი  
ბიზნესტექნოლოგიების, საინჟინრო ეკონომიკის,  
მედიატექნოლოგიებისა და  
სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტები.  
სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

გადაეცა ასაწყობად 20.12.2023 წ.  
ხელმოწერილია დასაბეჭდად 30.12.2023 წ.  
სააღრიცხვო-საგამომცემლო თაბახი 10,75

**УДК (UDC): 338(922)(05)**



**E-ISSN 2733-3361**