ყოველკვარტალური რეფერირებადი და რეცენზირებადი
საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალი
Quarterly Refereed and Reviewed International Scientific Journal

მეცნიერება და ინოვაცია
Science and Innovation

2025/4

ჟურნალი გამოდის 2024 წლიდან, წელიწადში ოთხჯერ
The magazine has been published four times a year since 2024

საქართველო, თბილისი 2025
GEORGIA, TBILISI 2025

მეცნიერება და ინოვაცია
Science and Innovation

მთავარი რედაქტორი: ვალერი მოსიაშვილი
სარედაქციო კოლეგიის თავჯდომარე: ნინო სამჭკუაშვილი
მთავარი რედაქტორის მოადგილე: მედეა ჭელიძე
ტექნიკური რედაქტორი: დიმიტრი მასხარაშვილი
ლუკა კიკვიძე

სარედაქციო კოლეგია:

აბრალავა ა. (საქართველო), ალადაშვილი მ. (საქართველო), ანთაძე ლ. (საქართველო), ბერიძე თ. (საქართველო), ბიელსკა ტ. (უკრაინა), ბიენ ტანგ (აშშ), ბურდიაშვილი რ. (საქართველო), გრიგოლაია ნ. (საქართველო), დუდაური თ. (საქართველო), ვჯენჩექ ი. (პოლონეთი), კარვალიო დე მონტე ა. პ. (პორტუგალია), მასხარაშვილი დ. (საქართველო), მიდელსკი ს.ლ. (ყაზახეთი), მოსიაშვილი ვ. (საქართველო), რიაშჩენკო ვ. (ლატვია), რუსაძე ნ. (საქართველო), სამჭკუაშვილი ნ. (საქართველო), სიმანავიჩიენე ჟ. (ლიეტუვა), სუჰაილი მ. (ლიეტუვა), ფარეშიშვილი გ. (საქართველო), ქოქიაური ლ. (საქართველო), ქუთათელაძე რ. (საქართველო), ყურაშვილი გ. (საქართველო), ცაავა გ. (საქართველო), ციმინტია კ. (საქართველო), ყურგაზოვ ზ. (უზბეკეთი), ჭელიძე მ. (საქართველო), ხოხობაშვილი დ. (აშშ).

Editor-in-Chief: Valeri Mosiashvili
Head of the editorial board: Nino Samchkuashvili
Deputy Editor-in-Chief: Medea Chelidze
Technical Editor: Dimitri Maskharashvili
Luka Kikvidze

Editorial Board:

Abralava A. (Georgia), Aladashvili M. (Georgia), Antadze L. (Georgia), Bielska T. (Ukraine), Biyan Tang (USA), Beridze T. (Georgia), Burdiashvili R. (Georgia), Grigolaia N. (Georgia), Dudauri T. (Georgia), Wdzięczak J. (Poland), Carvalho do Monte A. P. (Portugal), Maskharashvili D. (Georgia), Midelski Sergey L. (Kazakhstan), Mosiashvili V. (Georgia), Riashchenko V. (Latvia), Rusadze N. (Georgia), Samchkuashvili N. (Georgia), Simanaviciene Z. (Lietuva), Sohail M. (Lietuva), Pareshishvili G. (Georgia), Qoqiauri L. (Georgia), (Kutateladze R. (Georgia), Kurashvili G. (Georgia), Kuryazov Z. (Uzbekistan), Chelidze M. (Georgia), Tsimintia K. (Georgia), Tsaava G. (Georgia), Khokhobashvili D. (USA).

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.

https://doi.org/10.52340/scai
https://doi.org/10.52340/sai
E - ISSN –2449-2779 (Online)
UDC (უაკ) 001+001.895
მ-621

© მეცნიერება და ინოვაცია

www.saijournal.ge
გამომცემლობა: „ეკგი“
metsnierebainovacia@gmail.com

სარჩევი

Giorgi Jincharadze - The Nagorno-Karabakh Conflict and the Successful Azerbaijan-Turkey Policy 9
Giorgi Mukbaniani - Corporate Conglomerates in the Context of "Cosmopolitanism and Patriotism" 18
არჩილ ორთანეზაშვილი - ზანგეზურის დერეფანი და სამხრეთ კავკასიის უსაფრთხოების დილემა 26
აქსანა გუჩუა - საქართველოს ტერიტორიული მოწყობის სტრატეგიული არჩევანი: სუვერენიტეტისა და ავტონომიის ბალანსი 36
ზურაბ გორგოძე - ევროპა ვართ თუ აზია? 45
Tamari Trapaidze - Philosophical and Legal Perspectives on Causality in Medical Law 53
ნათია კილაძე - გიგ ეკონომიკა როგორც თანამედროვე სამართლებრივი გამოწვევა და მასში ჩართული სუბიექტების უფლებების ზოგადი მომიხილვა 63
გრიგოლი ახალაია - პარტნიორთა გადაწყვეტილების გავლენა დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების არსებობის გაგრძელების პროცესებზე და მათი უფლებამოსილების საზღვრები 74
Eka Tabatadze - Separation of Administrative and Criminal Liability for Violation of Environmental Protection Rules 80
Kholbekov Rasul Olimovich, Kholbekova Dilobarhan Rasuljon Kizi - ANALYSIS OF FACTORS INFLUENCING SUSTAINABLE ECONOMIC GROWTH OF REGIONS IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC TRANSFORMATION OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN 85
Lamara Qoqiauri, Valeri Mosiashvili, Nato Bebiashvili - METHODS AND PROSPECTS FOR USING CRYPTOCURRENCIES IN INVESTING 93
ეთერ ხარაიშვილი - სექტორული ტრანსფორმაცია ინოვაციების გზით: აგროსასურსათო ინდუსტრიის მდგრადი განვითარების ახალი ეტაპი 102
გულნაზ ერქომაიშვილი - უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების მოზიდვის სტრატეგია საქართველოში 112
გუგული ყურაშვილი, მედეა ჭელიძე, თამარი ბერიძე - მოლაპარაკებების როლი ორგანიზაციული კონფლიქტების მართვაში 121
ხათუნა ბარბაქაძე - კომპანიებში ფინანსური კრიზისის მართვის შესახებ 126
ნატო კაკაშვილი - საქართველოს სადაზღვევო ბაზარი: რეალობა და პერსპექტივები 130
ნათია კახნიაშვილი - მწვანე ფინანსები როგორც ეკონომიკური და ეკოლოგიური პოლიტიკის სინერგიის ინსტრუმენტი 135
სოფიკო თევდორაძე, თათია დოლიძე, ნათია სურმანიძე - ინოვაციური ბიზნეს-მოდელები ციფრულ ეპოქაში: სამართლებრივი და მენეჯერული გამოწვევების ინტერდისციპლინური ანალიზი 140
Nino Samchkuashvili, Tamar Dudauri - The Strategic Impact of Artificial Intelligence on Financial Decision-Making and Management Practices 150
მაია გიორგობიანი, აბესალომ გაბრიჭიძე - ნარკომანიის სტატისტიკის საკითხისათვის საქართველოში 155
ლევანი კერესელიძე - ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენების შესახებ საქართველოში 159
თეა მუნჯიშვილი, ზურაბ მუნჯიშვილი, ლუკა გაზდელიანი - ციფრული ცოდნის პლატფორმები ეკონომიკური ინოვაციების განვითარებაში 166

Shota Veshapidze, Ana Alpaidze - Sustainable Finance and Climate Change: Global and Georgian Perspectives on Green Banking Policy 171
Givi Duchidze - Crisis as Opportunity: How to Turn Challenges into Competitive Advantage 175
სალომე ჭაბაშვილი - მწვანე ფინანსები და ფინანსური ეკოსისტემის ტრანსფორმაცია: მდგრადი ეკონომიკური განვითარების პერსპექტივები საქართველოში 184
ია ნაცვლიშვილი - ქალთა მეწარმეობის შესაძლებლობები და გამოწვევები (საქართველოს მაგალითზე) 194
შავლეგ შელია, მარიამ გვაზავა - გლობალიზაციის ეროვნულ ეკონომიკაზე ზემოქმედების დადებითი და უარყოფითი შედეგები ანალიზი 204
Nino Samchkuashvili, Nino Grigalashvili - The Role of Digital Technologies in the evaluation of financial markets 212
ნელი სესაძე, ლია პიტიურიშვილი, ნინელი თევდორაშვილი - მცირე და საშუალო ბიზნესის მდგრადი დაფინანსების ინსტრუმენტები 216
Natia Bibilashvili - THE IMPACT OF CUSTOMER'S ESG PERCEPTIONS AND SELF-IDENTIFICATION ON COMMERCIAL BANKS' PERCEIVED PROFITABILITY. THE BALTIC CASE 222
Nikoloz Darchiashvili - From Vision to Value: How Business Plans Drive Financial Success 235
მანანა მჭედლიშვილი, ნაირა ტაბატაძე - გენერაციული ხელოვნური ინტელექტი ბუღალტრულ აღრიცხვაში 238
Eter Mamatsashvili - Convertible and Exchangeable Bonds: Navigating Volatility in the Markets 244
Tamar Rukhadze, Tamar Kamkhadze, Ana Tabutsadze - Intellectual Property Protection Problems in the Modern Business World 250
ნანა შონია, ნიკა გაჩეჩილაძე - ჯანდაცვის მენეჯმენტის თანამედროვე გამოწვევები საქართველში და მისი სრულყოფის გზები 252
ნინო გრიგოლაია - ციფრული ტრანსფორმაციის როლი თანამედროვე ბიზნესში 254
ნინო დარსაველიძე, ლელა ბოჭოიძე, მაკრინე ბაბლუანი - ინდივიდუალური ბიზნეს ერთეულების მენეჯმენტის სტრატეგიის შემუშავება 260
Davit Chakhvashvili - Human Resource Management (HRM) as a Strategic Function: Definitions, Objectives and Career Pathways 264
თათია ბილისეიშვილი - ტექნოლოგია და თაობათა შორისი მოტივაცია 270
ლევან ფეიქრიშვილი - ციფრულ-ტექნოლოგიური პროგრესის გავლენა Gen Z თაობის შრომით განწყობაზე 274
დიანა დემეტრაშვილი - კომუნიკაციის როლი პალიატიური კლინიკის მართვაში 278
მანანა ლობჟანიძე -განათლების გავლენა ეკონომიკურ ზრდაზე: რაოდენობრივი ანალიზი და ტენდენციები (საქართველოს მაგალითზე) 284
ნიკა აბდუშელიშვილი - ინოვაციების ინტეგრაცია მცირე და საშუალო ბიზნესში: მდგრადი განვითარების გზები და პერსპექტივები 290
მარინა ალანია - მწვანე მარკეტინგის სტრატეგიები და ქართული ბაზარი 296
ირაკლი გაზდელიანი, ლევანი კერესელიძე - სტრატეგიული ანალიტიკური ინსტრუმენტები ციფრული მეწარმეობის მდგრადი განვითარებისათვის 304
ნაირა ღვედაშვილი - ინოვაციები და მისი მნიშვნელობა ადამიანური რესურსების მართვაში .. 311
ანა ჩხიკვაძე - ინოვაციური ტექნოლოგიების გავლენა ფირმის მწარმოებლურობაზე 315
ანა კურტანიძე, გიორგი ევგენიძე - ავიაცია და საერთაშორისო გარემო 326

გულნარა ჯანელიძე, ლელა წითაშვილი, დათა დათაშვილი - რეალურ დროში ინფორმაციული ნაკადების უსაფრთხოების ამოცანებში ევოლუციური ალგორითმების გამოყენება 330
ნონა კუხიანიძე, თეიმურაზ ფესტვენიძე, გივი ლობჟანიძე - კიბერუსაფრთხოება და მონაცემთა დაცვის მექანიზმები ციფრულ ეკონომიკაში 336
ნონა კუხიანიძე, აზოორი ბაბუნაშვილი - ინფორმაციული ტექნოლოგიების როლი სტრატეგიული მენეჯმენტის დაგეგმვაში 341
ქეთევან ცაბაძე - აკადემიური თავისუფლება და განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა 345
ლია ოტიაშვილი - ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრაცია მეწარმეობის სასწავლო კურსის სწავლების მეთოდიკაში 348
Nona Zumbadze - Quality Assurance in Times of Crisis: Ensuring Stability, Autonomy, and International Cooperation in Higher Education 354
ლია მეტრეველი, ქეთევან ჯაფარიძე - ეგო და ეგოს დაცვის მექანიზმები 359
მაია ღვინჯილია - კულტურული ტურიზმის განვითარების საკომუნიკაციო სტრატეგიები საქართველოში 360
ნინო ლეთანძე, ლანა მზარელუა - დაცული ტერიტორიების პოპულარიზაციის სტრატეგიები მდგრადი ტურიზმის განვითარების კონტექსტში 367
ლალი ოქროცვარიძე, ჯემალ სოლოღაშვილი - ტურიზმის ეკოლოგიური ასპექტები 374
თეიმურაზ ენუქიძე, მაკა ბულეიშვილი, მარიამ ჯიქიძე, ალექსანდრე შარაშენიძე - სამედიცინო ტურიზმი და ინოვაციური მომსახურებები: მიკროეკონომიკური ანალიზი საქართველოს მაგალითზე 379
Naira Mamardashvili, Ketevan Makhashvili, Maya Kiladze, Lika Kadagishvili - Making raspberry dessert liqueur 387
Marine Demetrashvili, Ketevan Makhashvili, Guram Tkemaladze - CHESTNUT AS A FUNCTIONAL FOOD ADDITIVE 391
ნინო დამენია - რისკის თავიდან აცილების შესაძლებლობები საქართველოს აგრარულ სექტორში უცხოური გამოცდილების გათვალისწინებით 396
თენგიზ ლაჭყეპიანი, მაია ლომიშვილი, მაია კილაძე, მთვარის თანანაშვილი - სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის მელიორაციის ეკონომიკური ეფექტურობის შეფასების მეთოდები 404
თამარ ლაზარიაშვილი - ინოვაციური განვითარების ასპექტები სოფლის მეურნეობაში 408
Tekla Tsitskishvili - Psychodrama and Its Practical Application with Students 414
ხათუნა ელიაშვილი - გაცხადებული სული! 420

CONTENTS

Giorgi Jincharadze - The Nagorno-Karabakh Conflict and the Successful Azerbaijan-Turkey Policy 9
Giorgi Mukbaniani - Corporate Conglomerates in the Context of "Cosmopolitanism and Patriotism" 18
Archil Ortanezashvili - The Zangezur Corridor and the South Caucasus Security Dilemma 26
Aksana Guchua - The Strategic Choice of Georgia's Territorial Organization: Balancing Sovereignty and Autonomy 36
Zurab Gorgodze - Are We Europe or Asia? 45
Tamari Trapaidze - Philosophical and Legal Perspectives on Causality in Medical Law 53
Natia Kiladze - Gig Economy as a Modern Legal Challenge and a General Review of the Rights of Subjects Involved in It 63
Grigoli Akhalaia - The impact of partners' decisions on the processes of continuing the existence of a dissolved entrepreneurial society and the limits of their authority 74
Eka Tabatadze - Separation of Administrative and Criminal Liability for Violation of Environmental Protection Rules 80
Kholbekov Rasul Olimovich, Kholbekova Dilobarhan Rasuljon Kizi - ANALYSIS OF FACTORS INFLUENCING SUSTAINABLE ECONOMIC GROWTH OF REGIONS IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC TRANSFORMATION OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN 85
Lamara Qoqiauri, Valeri Mosiashvili, Nato Bebiashvili - METHODS AND PROSPECTS FOR USING CRYPTOCURRENCIES IN INVESTING 93
Eter Kharaishvili - Sectoral Transformation Through Innovation: A New Stage in Sustainable Development of the Agri-Food Industry 102
Gulnaz Erkomaishvili - Strategy to Attract Foreign Direct Investment in Georgia 112
Guguli Kurashvili, Medea Chelidze, Tamari Beridze - The Role of Negotiation in Managing Organizational Conflicts 121
Khatuna Barbakadze - About Managing Financial Crises in Companies 126
Nato Kakashvili - Insurance Market of Georgia: Reality and Perspectives 130
Natia Kakhniashvili - Green Finance as an Instrument of Synergy between Economic and Environmental Policy 135
Sopiko Tevdoradze, Tatia Dolidze, Natia Surmanidze - Innovative Business Models in the Digital Age: An Interdisciplinary Analysis of Legal and Managerial Challenges 140
Nino Samchkuashvili, Tamar Dudauri - The Strategic Impact of Artificial Intelligence on Financial Decision-Making and Management Practices 150
Maia Giorgobiani, Abesalom Gabrichidze - On the Issue of Drug Addiction Statistics 155
Levani Kereselidze - ABOUT THE USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN GEORGIA 159
Tea Munjishvili, Zurab Munjishvili, Luka Gazdeliani - Digital Knowledge Platforms in the Context of Economic Innovation 166
Shota Veshapidze, Ana Alpaidze - Sustainable Finance and Climate Change: Global and Georgian Perspectives on Green Banking Policy 171
Givi Duchidze - Crisis as Opportunity: How to Turn Challenges into Competitive Advantage 175
Salome Tchabashvili - Green Finance and the Transformation of the Financial Ecosystem: Perspectives for Sustainable Economic Development in Georgia 184

Ia Natsvlishvili - Opportunities and challenges of women's entrepreneurship (based on the example of Georgia) 194
Shavleg Shelia, Mariam Gvazava - Analysis of the Positive and Negative Impacts of Globalization on the National Economy 204
Nino Samchkuashvili, Nino Grigalashvili - The Role of Digital Technologies in the evaluation of financial markets 212
Neli Sesadze, Lia Pitiurishvili, Nineli Tevdorashvili - Sustainable financing instruments for small and medium-sized businesses 216
Natia Bibilashvili - THE IMPACT OF CUSTOMER'S ESG PERCEPTIONS AND SELF-IDENTIFICATION ON COMMERCIAL BANKS' PERCEIVED PROFITABILITY. THE BALTIC CASE 222
Nikoloz Darchiashvili - From Vision to Value: How Business Plans Drive Financial Success 235
Manana Mchedishvili, Naira Tabatadze - Generative Artificial Intelligence in Accounting 238
Eter Mamatsashvili - Convertible and Exchangeable Bonds: Navigating Volatility in the Markets 244
Tamar Rukhadze, Tamar Kamkhadze, Ana Tabutsadze - Intellectual Property Protection Problems in the Modern Business World 250
Nana Shonia, Nika Gachechiladze - Modern challenges of healthcare management in Georgia and ways to improve it 252
Nino Grigolaia - The Role of Digital Transformation in Modern Business 254
Nino Darsavelidze, Lela Bochoidze, Makrine Babluani - Developing management strategies for individual business units 260
Davit Chakhvashvili - Human Resource Management (HRM) as a Strategic Function: Definitions, Objectives and Career Pathways 264
Tatia Biliseishvili - Technology and Intergenerational Motivation 270
Levan Peikrishvili - The impact of digital-technological progress on the work attitude of the Gen Z generation 274
Diana Demetrashvili - The Role of Communication in the Management of a Palliative Clinic 278
Manana Lobzhanidze - The Impact of Education on Economic Growth: Quantitative Analysis and Trends (On the Case of Georgia) 284
Nika Abdushelishvili - Integration of Innovations in Small and Medium-Sized Businesses: Paths and Prospects for Sustainable Development 290
Marina Alania - Green Marketing Strategies and the Georgian Market 296
Irakli Gazdeliani, Levani Kereselidze - Strategic analytical tools for the sustainable development of digital entrepreneurship 304
Naira Gvedashvili - Innovations and their importance in Human Resources Management 311
Ana Chkhikvadze - The Impact of Innovative Technologies on Firm Productivity 315
Ana Kurtanidze, Giorgi Evgenidze - Aviation and the international environment 326
Gulnara Janelidze, LeLa Tsitashvili, Data Datashvili - Application of evolutionary algorithms in real-time information flow security tasks 330
Nona Kukhianidze, Teimuraz Pestvenidze, Givi Lobzhanidze - Cybersecurity and Data Protection Mechanisms in the Digital Economy 336
Nona Kukhianidze, Anzori Babunashvili - The Role of Information Technology in Strategic Management Planning 341
Ketevan Tsabadze - Academic freedom and the education quality assurance system 345

Lia Otiashvili - Integrating Artificial intelligence into the Teaching methodology of Entrepreneurship Education 348
Nona Zumbadze - Quality Assurance in Times of Crisis: Ensuring Stability, Autonomy, and International Cooperation in Higher Education 354
Lia Metreveli, Ketevan Japaridze - Ego and ego defense mechanisms 359
Maya Gvinjilia - Communication Strategies for the Development of Cultural Tourism in Georgia 360
Nino Letandze, Lana Mzarelua - Strategies for promoting protected areas in the context of sustainable tourism development 367
Lali Okrotsvaridze, Jemal Sologhashvili - Ecological Aspects of Tourism 374
Teimuraz Enukidze, Maka Buleishvili, Mariam Jikidze, Alexander Sharashenidze - Medical Tourism and Innovative Services: Microeconomic Insights from the Case of Georgia 379
Naira Mamardashvili, Ketevan Makhashvili, Maya Kiladze, Lika Kadagishvili - Making raspberry dessert liqueur 387
Marine Demetrashvili, Ketevan Makhashvili, Guram Tkemaladze - CHESTNUT AS A FUNCTIONAL FOOD ADDITIVE 391
Nino Damenia - Risk avoidance opportunities in the Georgian agricultural sector based on foreign experience 396
Tengiz Lachkepiani, Maia Lomishvili, Maia Kiladze, Mtvarisa Tananashvili - Methods for Evaluating the Economic Efficiency of Agricultural Land Melioration 404
Tamar Lazariashvili - Aspects of Innovative Development in Agriculture 408
Tekla Tsitskishvili - Psychodrama and Its Practical Application with Students 414
Khatuna Eliashvili - The spirit revealed! 420

The Nagorno-Karabakh Conflict and the Successful Azerbaijan-Turkey Policy

Giorgi Jincharadze
Caucasus International University
PHD candidate in political sciences

Abstract. The Nagorno-Karabakh conflict represents a paradigmatic case of protracted ethno-territorial disputes, shaped by historical grievances, identity politics, and regional power dynamics. This study examines the evolution of the conflict from its Soviet-era origins to the operational outcomes of the 2020 war, emphasizing the decisive role of the Azerbaijan-Turkey strategic partnership. By integrating constructivist insights on collective identity with realist perspectives on power projection, the research offers a novel framework for understanding how value-driven conflicts interact with alliance structures, military modernization, and diplomatic coordination. Empirical analysis highlights Azerbaijan's operational successes, territorial restoration, and the strategic management of external actors, including Russia and Turkey. Furthermore, the study underscores the limitations of multilateral conflict resolution mechanisms in ethnically charged disputes and demonstrates the transformative potential of coordinated bilateral alliances. The findings contribute both theoretically and practically to conflict resolution, regional security studies, and the analysis of frozen conflicts in the post-Soviet space.

Keywords : Nagorno-Karabakh conflict, Azerbaijan-Turkey strategic partnership, Frozen conflicts, Ethno-territorial disputes, Regional power dynamics, Military modernization, Alliance politics, Proxy interventions, Constructivist and realist perspectives, South Caucasus security

Introduction

The Nagorno-Karabakh conflict, situated at the geopolitical nexus of the South Caucasus, represents one of the most enduring and complex ethno-territorial disputes in the post-Soviet space. Its protracted nature, characterized by cycles of militarized confrontation, political stalemate, and intermittent diplomacy, has rendered it a paradigmatic case for analyzing frozen conflicts, proxy interventions, and the intersection of identity and power in regional security dynamics. Originating from historical grievances and contested territorial claims, the conflict has evolved beyond conventional disputes over land and resources, encompassing deeper questions of collective identity, historical memory, and national sovereignty.[1] This evolution aligns with contemporary constructivist perspectives in political science, which posit that ethno-national identities and value-laden narratives significantly shape state behavior, conflict escalation, and negotiation strategies.[2]

Simultaneously, the conflict illustrates the critical role of external powers in shaping local and regional outcomes. Russia and Turkey, in particular, exemplify the dual dynamics of influence projection and strategic alignment, operating both as mediators and as actors pursuing their own geopolitical objectives. The engagement of these states highlights the interplay between neo-realist imperatives - such as power projection, balance of influence, and security maximization - and normative or identity-driven motivations, including ethno-cultural solidarity and historical allegiances. Such interactions underscore the multilayered complexity of contemporary territorial conflicts, where regional rivalries, global interests, and localized grievances converge to produce a volatile security environment.[3]

In this context, the Azerbaijan-Turkey strategic partnership emerges as a central explanatory variable in understanding the trajectory and outcomes of the Nagorno-Karabakh dispute. Rooted in the principle of "one nation, two states", this alliance integrates military, political, and economic dimensions, demonstrating the transformative potential of coordinated state capacity and strategic convergence in protracted conflicts. The

[1] Laurence Broers, *"From 'Frozen Conflict' to Enduring Rivalry: Reassessing the Nagorny Karabakh conflict." Nationalities Papers*, Vol. 43, No. 4, 2015

[2] Selim Kurt & Göktürk Tüysüzoğlu, *"Is Nagorno-Karabakh no longer a frozen conflict zone after the 2020 war?"* (2023). *International Journal*, Vol. 78, Issues 1-2;

Thomas De Waal, *Black Garden: Armenia and Azerbaijan Through Peace and War.* New York University Press, 2003

[3] Kosuke Togashi, *"'Thawing' of 'Frozen Conflicts' in Post-Soviet Region: Analysis of the Opening Process and the Ceasefire of the Second Karabakh War (2020)." Ethnopolitics*, 2025.

operational success of Azerbaijan in the 2020 Nagorno-Karabakh war, facilitated by Turkish support and strategic modernization, provides a unique empirical case to examine how multi-layered alliances, combined with military readiness and calibrated diplomacy, can alter long-standing conflict dynamics.[4]

This study adopts a multi-dimensional analytical framework, integrating constructivist insights on identity and collective memory with realist theories of power projection and alliance politics. By examining historical developments, operational military outcomes, regional power interventions, and institutionalized partnerships, the research elucidates the mechanisms through which strategic coordination, military modernization, and geopolitical positioning shape conflict resolution and regional stability.[5] The article contributes to the literature on frozen conflicts, ethno-territorial disputes, and regional alliance dynamics by providing both theoretical and empirical insights, offering a nuanced understanding of how protracted conflicts can be effectively influenced, managed, and potentially transformed through strategic state action.[6]

1. Origins, Soviet-Era Developments, and the First Nagorno-Karabakh War

The Nagorno-Karabakh conflict represents a paradigmatic case of ethno-territorial disputes that were, from their inception, deeply influenced by the strategic and geopolitical interests of the Kremlin. Throughout the Soviet era, the Nagorno-Karabakh question remained ostensibly frozen under the aegis of centralized Soviet control, reflecting the broader Soviet strategy of containment and compartmentalization of ethnonationalist mobilization. Nevertheless, both Armenian and Azerbaijani communities engaged in systematic and incremental strategies to consolidate their respective positions in the contested region.[7] On the Armenian side, nascent nationalist movements were institutionalized, emphasizing ethno-cultural revival, historical narrative construction, and territorial claims rooted in the principle of self-determination. Conversely, Azerbaijani actors pursued a proactive agenda aimed at altering the demographic and sociopolitical status quo in Nagorno-Karabakh and its adjacent districts. This included targeted settlement policies favoring Azerbaijani and ethnically Turkic populations, the establishment of Turkish-language educational institutions, and socio-cultural integration initiatives designed to fortify claims of territorial and cultural sovereignty.[8]

The dynamics of this period illustrate a critical transition from a primarily interest-based conflict to one increasingly defined by existential and value-laden considerations. What initially manifested as a contest over resources and administrative authority evolved into a conflict where identity, historical memory, and ethnonational self-perception became primary determinants of political behavior. This shift aligns with the constructivist understanding of ethnic conflict, wherein the social construction of identity and collective memory significantly informs strategic interaction and intergroup relations.[9]

The eventual attenuation and disintegration of the Soviet system acted as a catalyzing factor, precipitating the emergence of the full-scale Nagorno-Karabakh war. The 1988 Armenian mobilization, oriented toward reintegration of Nagorno-Karabakh into Soviet Armenia, elicited a coercive and militarized response from Azerbaijani authorities. Episodes of mass violence occurred in Azerbaijani urban centers, including Sumgait and Baku, with the extrajudicial targeting and expulsion of ethnic Armenians. This phenomenon, however, was bidirectional, as similar acts of ethnically targeted violence, persecution, and

---

[4] Rauf Gurbanov, *"Military Operations in the Second Karabakh War: Azerbaijan's Strategy, Russia's Stance and Türkiye's Role." RUSAD: Journal of Eurasian Studies*, 2025.

[5] Greg Simons & Iulian Chifu, *"Realist and Constructivist Interpretations and Representations of the Second Nagorno-Karabakh War: As an Event and as a Process." Journalism and Media*, 2025.

[6] Umut Uzer, *"Nagorno-Karabakh in Regional and World Politics: A Case Study for Nationalism, Realism and Ethnic Conflict". Journal of Muslim Minority Affairs*, Vol. 32, No. 2, 2012.

[7] Arsène Saparov, *From Conflict to Autonomy in the Caucasus: The Soviet Union and the Making of Abkhazia, South Ossetia and Nagorno-Karabakh.* Routledge, 2014.

[8] Taline Papazian, *"State at War, State in War: The Nagorno-Karabakh Conflict and State-Making in Armenia, 1991–1995." Caucasus Analytical Digest*, 2010.

[9] Ronald Grigor Suny, *The Revenge of the Past: Nationalism, Revolution, and the Collapse of the Soviet Union.* Stanford University Press, 1993.

forced displacement occurred in Armenian urban settlements, highlighting the symmetrical nature of violence and the mutual securitization of ethno-national identities.[10]

A critical dimension of the conflict was the strategic and, at times, provocatively instrumental role of the Soviet central authorities. Rather than acting as a neutral arbiter, the Kremlin's policies often exacerbated the conflict by supplying arms and logistical support to the conflicting parties, thereby transforming latent grievances into active military confrontation. From a political-scientific perspective, this illustrates the duality of weak-state intervention in intrastate conflicts, where nominally peacekeeping institutions may act as force multipliers for escalation.[11]

The analytical lens of strategic orientation, as elaborated by Sandoli and other scholars of conflict resolution, underscores the fundamental hostility characterizing the early stages of this confrontation. Both parties exhibited maximalist, zero-sum approaches devoid of cooperative intent, thereby constraining the potential for negotiated compromise and contributing to an accelerated cycle of militarization and reciprocal mistrust. The conflict, in this context, conforms to classical realist paradigms, wherein states and quasi-state actors prioritize power consolidation and strategic advantage over normative or cooperative imperatives.

Following the ultimate collapse of the Soviet Union, the conflict escalated into a fully militarized interstate and quasi-intrastate war by 1992, acquiring dimensions of an internationalized conflict as multiple regional and global actors became engaged in diplomatic, humanitarian, and peacekeeping interventions. Initial negotiations under the auspices of the Baltic Republics' Popular Front and, subsequently, the Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE) framework, failed to produce a durable settlement. This failure can be interpreted through the lens of competing normative claims: Armenia invoked the principle of ethno-national self-determination, while Azerbaijan asserted the inviolability of territorial integrity, thereby reflecting a paradigmatic conflict between liberal-internationalist and realist territorial doctrines.[12]

The OSCE Minsk Group, comprising Azerbaijan, Armenia, France, Turkey, Germany, Italy, Sweden, the Czech Republic, Belarus, and the United States, attempted a multi-track approach to conflict resolution. Its mandate encompassed political integration of stakeholders, facilitation of peace negotiations, humanitarian support for displaced populations, and the establishment of a viable framework for determining the status of Nagorno-Karabakh. Despite the elaboration of multiple peace scenarios, most proposals were systematically rejected by both Azerbaijan and the de facto authorities in Nagorno-Karabakh, highlighting the entrenched intransigence and zero-sum strategic posturing of the parties involved.[13]

In December 1994, the OSCE Budapest Summit adopted a resolution for deploying a multinational peacekeeping force of approximately 3,000 personnel to the conflict zone. Between 1994 and 1996, systematic monitoring and exploratory missions sought pathways to sustainable conflict resolution. However, structural factors- including ongoing ethnically targeted violence, entrenched militarization, and the lack of enforceable compliance mechanisms- rendered these efforts largely ineffectual.[14] The OSCE's involvement, while representing a paradigm of institutionalized conflict management, was constrained by the absence of coercive enforcement capabilities, underscoring the limitations of multilateral frameworks in asymmetric ethno-territorial conflicts.

---

[10] Mark Saroyan, *"Beyond the Nation-State: Culture and Ethnic Politics in Soviet Transcaucasia."* In: *The Politics of Nationality and the Erosion of the USSR.* Berkeley: University of California Press, 1991.

[11] Laurence Broers, *"From 'Frozen Conflict' to Enduring Rivalry: Reassessing the Nagorny Karabakh conflict." Nationalities Papers*, Vol. 43, No. 4, 2015.

[12] Sergey Markedonov, *"The OSCE Minsk Group and the Karabakh Conflict: A Quest for Peace." Caucasus Institute Papers*, 2017.

[13] Shamkhal Abilov, *"OSCE Minsk Group: Proposals and Failure, the View from Azerbaijan." Insight Turkey*, 2009-2010.

[14] OSCE, *"Minsk Process on the Settlement of the Nagorno-Karabakh Conflict between Armenia and Azerbaijan: Brief Information."* OSCE Documentation Archive, 2009.

The cessation of hostilities in May 1994, brokered through Russian mediation, resulted in a military and territorial outcome favorable to Armenia, which gained control over the majority of Nagorno-Karabakh and approximately 9% of the surrounding Azerbaijani territories. Human costs were substantial: approximately 6,000 Armenian soldiers and 4,000 civilians perished, whereas Azerbaijani casualties included roughly 12,000 military personnel and 16,000 civilians. The humanitarian impact was severe, with Armenia hosting 230,000 displaced individuals and Azerbaijan approximately 800,000, reflecting one of the most significant episodes of forced displacement in the post-Soviet space.[15]

2. Regional Powers and Proxy Dynamics

A comprehensive analysis of the Nagorno-Karabakh conflict necessitates a rigorous examination of the role and influence of external state and quasi-state actors, whose strategic interventions have profoundly shaped the trajectory of hostilities. In this context, major regional powers, particularly the Russian Federation and the Republic of Turkey, operate as critical structural determinants of both the operational and normative dimensions of the conflict. Russia's engagement is characterized by a dual strategy: projecting influence in the South Caucasus while maintaining a functional status quo that enables Moscow to manipulate the regional security architecture to its advantage. Turkey, conversely, pursues a paradigm of ethno-cultural solidarity and geopolitical partnership with Azerbaijan, reflecting both historical kinship ties and a strategic imperative to counterbalance Russian predominance in the region.[16]

The post-1994 era demonstrates Turkey's maximalist approach to supporting Baku, albeit tempered by a calculated moderation designed to avoid direct confrontation with Moscow and to accommodate broader Western geostrategic interests. Simultaneously, Armenia leverages transatlantic channels and a robust diaspora-based lobbying apparatus, particularly in the United States, to countervail Turkey's pro-Azerbaijani policy.[17] Quantitative indicators of these asymmetric external influences are revealing: over multiple decades, U.S. aid to Armenia has cumulatively reached approximately $400 million, whereas Azerbaijan has received comparatively minimal assistance, totaling approximately $25 million. Such disparities illustrate the strategic instrumentalization of foreign aid as a mechanism of influence projection and soft power deployment in ethno-territorial disputes.

The Russian Federation's policy calculus in the Nagorno-Karabakh context is illustrative of neo-realist principles in international relations: by preserving a managed conflict equilibrium, Russia retains the ability to arbitrate, intervene, and shape regional outcomes without relinquishing strategic leverage. For Armenia, alignment with Russian interests entails a cost in terms of foreign policy autonomy, necessitating a pro-Russian orientation that constrains sovereign decision-making in areas such as security, energy, and diplomacy. These dynamics exemplify the operation of "proxy conflict" frameworks, wherein regional powers exploit localized disputes to further geopolitical objectives, project influence, and negotiate strategic concessions without direct interstate warfare. The 2016 four-day escalation exemplifies this phenomenon: following Turkey's downing of a Russian Su-24 in Syrian airspace in 2015, the Nagorno-Karabakh front experienced a calibrated outbreak of hostilities, reflecting the interconnection between regional crises and proximate conflict theaters. Notably, ceasefire violations between 1994 and 2016 exceeded 7,000 documented incidents, underscoring the persistent fragility of post-war arrangements and the volatility inherent in frozen conflict zones.[18]

---

[15] Audrey Altstadt, *The Azerbaijani Turks: Power and Identity under Russian Rule.* Hoover Institution Press, 1992.

[16] Heiko Pleines, *Turkey and the South Caucasus: From Ethno-cultural Solidarity to Strategic Partnership. Caucasus Survey*, Vol. 2, No. 1, 2014.

[17] Laurence Broers, *Armenia and Azerbaijan: Anatomy of a Rivalry.* Edinburgh University Press, 2019.

[18] International Crisis Group, *Nagorno-Karabakh: Preventing Another War.* Europe Report No. 238, 2016.;
Svante E. Cornell, *Small Nations and Great Powers: A Study of Ethnopolitical Conflict in the Caucasus.* RoutledgeCurzon, 2001.

Over the course of successive decades, the conflict has evolved from a contest over discrete interests into a protracted, value-driven confrontation infused with ethno-nationalist narratives, historical grievances, and reciprocal animosities. This transformation aligns with constructivist interpretations of protracted social conflicts, wherein collective identity, historical memory, and moral imperatives shape both strategic calculus and military doctrine. The convergence of enhanced state capacity, economic resources, and military modernization has translated the desire for historical redress and territorial recovery into actionable operational capability, as evidenced by the 2020 Nagorno-Karabakh war.

During the 2020 hostilities, Azerbaijan, benefiting from substantial military modernization and Turkish strategic support, achieved decisive operational advantages, reclaiming all surrounding territories previously held by Armenian forces since the 1994 ceasefire. Key tactical achievements included the recapture of Shusha, Nagorno-Karabakh's second-largest urban center, and the establishment of control over the Lachin corridor linking Armenia to Nakhchivan. Russia assumed a conflict management role, deploying approximately 2,000 peacekeeping personnel alongside several hundred Turkish liaison units, exemplifying a multilateral approach to post-conflict stabilization. The hostilities concluded with a trilateral ceasefire agreement signed on November 9, 2020, by the Presidents of Russia, Azerbaijan, and the Prime Minister of Armenia, formalizing the cessation of hostilities and delineating military and administrative control parameters.[19]

Operationally, Azerbaijan neutralized the so-called Nagorno-Karabakh Defense Army and facilitated the self-dissolution of its administrative apparatus, thereby reasserting sovereignty over territories previously under de facto Russian peacekeeping oversight. Furthermore, a localized Azerbaijani anti-terror operation conducted on September 19-20, 2020, demonstrated high-intensity military coordination, integrating artillery, missile, and special operations forces to achieve rapid operational objectives.[20] Within 24 hours, Azerbaijani forces compelled surrender of the opposing forces, reflecting a culmination of strategic superiority, operational planning, and superior force projection.[21]

The post-conflict landscape necessitated robust mechanisms for border delimitation and demarcation, essential components of the bilateral Azerbaijani-Armenian peace process. Negotiated agreements on segments such as the Tavush-Gazakh border (12.7 km) represented not only a diplomatic victory for Baku but also established a precedent for leveraging military-political pressure into negotiated territorial adjustments. The bilateral negotiation format allows Azerbaijan to constrain the influence of external actors aligned with Armenia while limiting reliance on international guarantors, thereby preserving strategic autonomy in conflict resolution processes.[22] However, political scientists and conflict analysts caution that any alteration in domestic governance or leadership structures could destabilize the fragile equilibrium, given the deep-seated ethnic animosities and enduring historical grievances. Consequently, despite formalized agreements and localized stability, the security environment remains inherently volatile, and the prospects for durable peace are contingent upon comprehensive confidence-building measures, reconciliation initiatives, and the sustained engagement of multilateral actors.[23]

3. Turkey-Azerbaijan Strategic Partnership and Regional Implications

The bilateral relations between the Republic of Turkey and the Republic of Azerbaijan are anchored in the principle of "one nation, two states," reflecting a shared ethno-cultural identity, historical continuity, and strategic convergence. These relations constitute a multidimensional strategic partnership encompassing

[19] Thomas de Waal, *Black Garden: Armenia and Azerbaijan through Peace and War.* New York University Press, 2003.

[20] Rauf Gurbanov, *"Military Operations in the Second Karabakh War: Azerbaijan's Strategy, Russia's Stance and Türkiye's Role." RUSAD: Journal of Eurasian Studies*, 2025.

[21] Emil Sanamyan & Tatul Hakobyan, *"The 2020 Nagorno-Karabakh War: Military Lessons and Geopolitical Implications." Caucasus Analytical Digest*, 2021.

[22] Thomas de Waal, *The Caucasus: An Introduction.* Oxford University Press, 2010.

[23] Heiko Pleines, *"Post-Conflict Territorial Adjustment and Strategic Autonomy in the South Caucasus." Caucasus Survey*, Vol. 8, No. 2, 2022.

military, political, and economic domains, and represent a paradigmatic example of regional alliance-building informed by both realist and constructivist considerations.[24] Turkey's unwavering pro-Azerbaijani posture during the post-Soviet Nagorno-Karabakh conflict laid the foundational architecture for this enduring partnership, which has progressively evolved into a comprehensive framework of strategic cooperation. From a geostrategic perspective, Ankara perceives Azerbaijan not merely as a proximate ally, but as a critical node enabling influence projection in the South Caucasus, access to Caspian energy corridors, and broader leverage vis-à-vis both Russian and Iranian regional ambitions.[25]

Over the past quarter-century, the bilateral relationship has demonstrated significant institutional consolidation, reflecting both the imperatives of security interdependence and the opportunities inherent in geoeconomic complementarity. Azerbaijan's strategic positioning, situated at the nexus of Europe and Asia and serving as a maritime gateway to the Caspian Sea, affords Turkey enhanced operational depth and logistical reach in regional security and energy initiatives. The post-Soviet geopolitical reconfiguration catalyzed Ankara's prioritization of multilateral cooperation in energy infrastructure, trade integration, and transportation corridors, exemplified by the 1999 Baku-Tbilisi-Ceyhan (BTC) pipeline project- a landmark strategic infrastructure endeavor that consolidates Azerbaijan's energy export capacity while simultaneously advancing Turkey's regional energy security objectives. Politically, Baku has consistently aligned with Ankara's strategic initiatives, reflecting a durable pattern of reciprocal support in multilateral fora and regional geopolitical contests.[26]

From the perspective of institutional integration, Turkey has actively facilitated Azerbaijan's incorporation into a broad spectrum of transatlantic, European, and regional multilateral organizations. Specifically:

- Azerbaijan acceded to the Organization of Islamic Cooperation (OIC) in 1991, thereby securing a platform for pan-Islamic diplomatic engagement and normative support;
- Joined the Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE) in 1992, enhancing its capacity for conflict resolution participation and adherence to international security norms;
- Entered NATO's Partnership for Peace (PfP) framework in 1994, providing institutional channels for military interoperability and strategic alignment with Euro-Atlantic defense structures;[27]
- Became a participant in the CIS technical cooperation program (Tacis) in 1994, facilitating access to post-Soviet economic and technical integration mechanisms;
- Engaged in European Union transport and energy initiatives such as TRACECA and INOGATE in 1994, securing strategic alignment in regional trade and energy connectivity;
- Participated in Turkish-led regional economic initiatives, including the Black Sea Economic Cooperation (BSEC) and the Economic Cooperation Organization (ECO) in 1992, further embedding Azerbaijan within regional multilateral governance frameworks.[28]

Turkey's consistent support in these international integration processes underscores its role as both a normative and strategic guarantor of Azerbaijan's sovereignty and territorial integrity, particularly in the context of the protracted Nagorno-Karabakh dispute. Ankara's recognition of the occupation of Azerbaijani territories by Armenia- including Nagorno-Karabakh and seven surrounding districts- demonstrates a principled stance aligned with international law on territorial sovereignty, while simultaneously reinforcing the military-political dimension of the bilateral alliance. Scholars analyzing regional power projection have

[24] Laurence Broers, *Armenia and Azerbaijan: Anatomy of a Rivalry.* Edinburgh University Press, 2019.

[25] Laurence Broers, *Armenia and Azerbaijan: Anatomy of a Rivalry.* Edinburgh University Press, 2019.

[26] Şaban Kardaş, The Turkey-Azerbaijan Energy Partnership in the Context of the Southern Corridor, Istituto Affari Internazionali (IAI), 2014.

[27] Richard Giragosian, "Azerbaijan's Foreign Policy: A Balancing Act," Central Asia-Caucasus Institute & Silk Road Studies Program, 2007.

[28] Michael P. Croissant, "The Armenia-Azerbaijan Conflict: Causes and Implications," Praeger Security International, 2008.

argued that Turkey's policy toward Baku is informed by dual objectives: the consolidation of strategic influence in the South Caucasus and the pursuit of a neo-Ottoman regional vision, wherein Azerbaijan functions as a culturally and geopolitically proximate extension of Turkish regional strategy.

Military cooperation has constituted a central pillar of this strategic partnership. Following Azerbaijan's independence, the institutionalization of defense collaboration was formalized through the 1992 bilateral agreement on military education cooperation, which established foundational frameworks for personnel training, doctrinal alignment, and professional military exchange. During the 1993 Nagorno-Karabakh hostilities, Ankara exercised coercive diplomacy by imposing a comprehensive embargo on Baku and suspending transit through the Armenian border, reflecting a calibrated use of economic instruments to reinforce political alignment. Subsequent developments in the military-security domain included the 2003 agreement on border service cooperation and the structured training of Azerbaijani border guards by Turkish military personnel, thereby enhancing operational interoperability, capacity-building, and doctrinal synchronization.[29]

These measures reflect a strategic calculus informed by contemporary security studies, emphasizing force modernization, intelligence-sharing, and joint operational readiness. The bilateral military framework is complemented by coordinated defense planning, joint exercises, and the embedding of Turkish advisors in Azerbaijani command structures, reflecting principles of alliance cohesion, network-centric warfare preparation, and long-term strategic institutionalization. Moreover, this alignment is underpinned by a shared threat perception, encompassing both territorial disputes and broader regional security dynamics vis-à-vis Russia and Iran, as well as a convergence of national strategic narratives emphasizing sovereignty, territorial integrity, and regional leadership.[30]

In sum, the Turkey-Azerbaijan relationship exemplifies a high-value, multi-layered strategic partnership that integrates military, political, economic, and normative dimensions, representing both a model of ethno-cultural alignment in international relations and a paradigmatic case study in alliance formation, regional power projection, and multilateral institutional engagement in post-Soviet security environments. The durability and resilience of this partnership are undergirded by a combination of historical affinity, geopolitical necessity, and the strategic convergence of mutual interests, rendering it a central axis of stability and influence in the South Caucasus.[31]

1. Scientific Novelty

This study advances the understanding of frozen ethno-territorial conflicts by demonstrating how strategic alliances, state capacity, and operational readiness can decisively transform protracted disputes. Unlike prior analyses, it integrates operational military outcomes, identity-driven motivations, and regional power dynamics, revealing the mechanisms through which Azerbaijan, supported by Turkey, achieved strategic success in the 2020 Nagorno-Karabakh war.

The research introduces a dual conceptual lens that combines constructivist insights on collective identity with realist perspectives on power projection, offering a novel framework to explain how value-driven conflicts interact with alliance structures, military modernization, and strategic diplomacy. Additionally, it systematically links empirical evidence- territorial changes, force deployment, and foreign aid patterns- with qualitative assessments of multilateral negotiations, regional influence, and conflict management practices. This integrated approach allows for a comprehensive understanding of how asymmetric interventions and alliance coordination can recalibrate long-standing frozen conflicts.

Furthermore, the study illuminates the limitations of multilateral peace mechanisms in ethnically charged disputes and emphasizes the decisive role of coordinated bilateral partnerships. By analyzing the

[29] Ayhan Karaca, "Military Relations of Turkey and Azerbaijan," ResearchGate, 2007.

[30] Laurence Broers, Armenia and Azerbaijan: Anatomy of a Rivalry. Edinburgh University Press, 2019.

[31] *The Strategic Bond: Azerbaijan-Turkey Relations and Regional Security in the South Caucasus*. Eurasia Review, 2025.

Azerbaijan-Turkey partnership, it provides actionable insights into the combination of military modernization, strategic planning, and diplomatic engagement necessary to alter entrenched conflict dynamics, thereby contributing both theoretically and practically to the fields of conflict resolution, security studies, and regional geopolitics.

2. Conclusion

The analysis of the Nagorno-Karabakh conflict, Azerbaijan-Turkey strategic partnership, and the role of regional powers yields several key insights with broader implications for conflict resolution, international relations, and regional security governance. First, the conflict exemplifies how protracted ethno-territorial disputes evolve from interest-based struggles into value-driven confrontations, where identity, historical memory, and collective narratives shape both military strategies and political behavior. Second, the engagement of external actors- most notably Russia and Turkey- demonstrates the complex interplay between proxy dynamics, geostrategic calculations, and normative influence in regional conflicts. Russia's status quo-oriented approach contrasts with Turkey's proactive alliance-building, reflecting divergent models of power projection, influence maintenance, and regional integration. Third, the Azerbaijan-Turkey strategic partnership illustrates the transformative potential of multi-layered alliances in shaping conflict outcomes, particularly when supported by sustained military modernization, institutional integration, and diplomatic coordination. The operational success of Azerbaijan in the 2020 Nagorno-Karabakh war underscores how strategic convergence between militarily capable states can decisively alter long-standing territorial disputes, while maintaining channels for post-conflict stabilization and border demarcation. This case highlights the importance of combining coercive, diplomatic, and normative instruments to achieve durable strategic objectives, offering lessons for similar conflicts in the post-Soviet and global context.

Finally, the study emphasizes the necessity of integrating scientific, policy-oriented, and historically informed analyses in understanding complex conflicts. By examining operational strategies, alliance dynamics, and the normative dimensions of external intervention, this research contributes to the development of a more sophisticated theoretical framework for conflict management, regional security studies, and international policy design. Future research should focus on longitudinal assessments of alliance-driven conflict outcomes, the role of identity narratives in shaping military and diplomatic strategies, and the potential replication of such strategic models in other protracted territorial disputes worldwide.

Bibliography

1. Abilov, Shamkhal. "OSCE Minsk Group: Proposals and Failure, the View from Azerbaijan." Insight Turkey, 2009-2010.
2. Altstadt, Audrey. The Azerbaijani Turks: Power and Identity under Russian Rule. Hoover Institution Press, 1992.
3. Broers, Laurence. Armenia and Azerbaijan: Anatomy of a Rivalry. Edinburgh University Press, 2019.
4. Broers, Laurence. "From 'Frozen Conflict' to Enduring Rivalry: Reassessing the Nagorny Karabakh Conflict." Nationalities Papers, Vol. 43, No. 4, 2015.
5. Broers, Laurence. Framing the Nagorno-Karabakh Conflict. Nationalities Papers, 2024.
6. Cornell, Svante E. Small Nations and Great Powers: A Study of Ethnopolitical Conflict in the Caucasus. RoutledgeCurzon, 2001.
7. De Waal, Thomas. Black Garden: Armenia and Azerbaijan Through Peace and War. New York University Press, 2003.
8. Donghui, D. Türkiye's Promotion of the Integration of Turkic States. International Governance Studies, 2025.

9. Gurbanov, Rauf. “Military Operations in the Second Karabakh War: Azerbaijan’s Strategy, Russia’s Stance and Türkiye’s Role.” RUSAD: Journal of Eurasian Studies, 2025.

10. Grigor Suny, Ronald. The Revenge of the Past: Nationalism, Revolution, and the Collapse of the Soviet Union. Stanford University Press, 1993.

11. International Crisis Group. Nagorno-Karabakh: Preventing Another War. Europe Report No. 238, 2016.

12. Jabbarov, E.S. The Perspective of Military Cooperation Between Azerbaijan and Turkey. Sport Science Journal, 2024.

13. Jajanidze, B. Regional Security Trends in the South Caucasus: Azerbaijan-Georgia-Turkey Trilateral Strategic Cooperation. Defense and Science Journal, 2023.

14. Karaca, Ayhan. Military Relations of Turkey and Azerbaijan. ResearchGate, 2007.

15. Karayel, Z. Azerbaijan-Turkey Relations in the Context of Security Community: One Nation, Two States. GSD Journal, 2024.

16. Kurt, Selim, & Göktürk Tüysüzoğlu. “Is Nagorno-Karabakh No Longer a Frozen Conflict Zone After the 2020 War?” International Journal, Vol. 78, Issues 1-2, 2023.

17. Manchkhashvili, M. Some Aspects of Turkey's South Caucasus Policy at the End of the 20th Century. David Publisher, 2022.

18. Markedonov, Sergey. “The OSCE Minsk Group and the Karabakh Conflict: A Quest for Peace.” Caucasus Institute Papers, 2017.

19. OSCE. “Minsk Process on the Settlement of the Nagorno-Karabakh Conflict between Armenia and Azerbaijan: Brief Information.” OSCE Documentation Archive, 2009.

20. Oztarsu, M.F. Revisiting Turkey's Role in South Caucasus Regionalism. Multilateral Studies Journal, 2025.

21. Papazian, Taline. “State at War, State in War: The Nagorno-Karabakh Conflict and State-Making in Armenia, 1991–1995.” Caucasus Analytical Digest, 2010.

22. Pleines, Heiko. Turkey and the South Caucasus: From Ethno-Cultural Solidarity to Strategic Partnership. Caucasus Survey, Vol. 2, No. 1, 2014.

23. Saroyan, Mark. “Beyond the Nation-State: Culture and Ethnic Politics in Soviet Transcaucasia.” In *The Politics of Nationality and the Erosion of the USSR*. Berkeley: University of California Press, 1991.

24. Simons, Greg, & Iulian Chifu. “Realist and Constructivist Interpretations and Representations of the Second Nagorno-Karabakh War: As an Event and as a Process.” Journalism and Media, 2025.

25. Saparov, Arsène. From Conflict to Autonomy in the Caucasus: The Soviet Union and the Making of Abkhazia, South Ossetia and Nagorno-Karabakh. Routledge, 2014.

26. Togashi, Kosuke. “‘Thawing’ of ‘Frozen Conflicts’ in Post-Soviet Region: Analysis of the Opening Process and the Ceasefire of the Second Karabakh War (2020).” Ethnopolitics, 2025.

27. Uzer, Umut. “Nagorno-Karabakh in Regional and World Politics: A Case Study for Nationalism, Realism and Ethnic Conflict.” Journal of Muslim Minority Affairs, Vol. 32, No. 2, 2012.

28. The Strategic Bond: Azerbaijan-Turkey Relations and Regional Security in the South Caucasus. Eurasia Review, 2025.

29. Veliyev, C. Azerbaijan-Turkey Military Relations in the Shadow of Negotiations with Armenia. Turkeyscope, 2023.

Corporate Conglomerates in the Context of "Cosmopolitanism and Patriotism"

Giorgi Mukbaniani
Caucasus International University
Doctoral Candidate of Law
Legal Counsel Ministry of Internal Affairs of Georgia
Member of Georgian Bar Association

Abstract. This article examines the legal treatment of corporate conglomerates in comparison to standalone corporations, emphasizing the complex challenges posed by transnational business structures. Drawing on both doctrinal analysis and landmark case law, the study highlights key distinctions in fiduciary duties, parental liability, oversight responsibilities, and conflict-of-law issues. It explores how conglomerates, often comprising hundreds of subsidiaries across multiple jurisdictions, confront unique operational, regulatory, and legal risks that traditional corporate law frameworks- originally designed for standalone entities- struggle to address. Using illustrative examples, including AIG Financial Products, Johnson & Johnson, and Unilever–Ben & Jerry's disputes, the article underscores the tension between centralized corporate control and the independent legal personality of subsidiaries. The analysis further considers competing judicial perspectives, demonstrating the inconsistencies and ethical implications of subordinating subsidiary interests to parent corporations. Ultimately, the study argues for a recalibrated, globally attuned legal framework that reconciles the economic unity of corporate groups with the normative protection of subsidiary stakeholders, provides clarity on oversight duties, and establishes coherent standards for cross-border liability. By integrating these insights, the article contributes to advancing corporate law in a manner consistent with the realities of modern, transnational conglomerates.

Keywords: Corporate conglomerates, standalone companies, fiduciary duties, veil piercing, parent–subsidiary liability, corporate governance, conflict of laws, cosmopolitanism and patriotism, transnational business law, multinational compliance.

1. Paradigms and Literary Parallels with Regard to Corporate Conglomerates

In 1905, the renowned Georgian writer and poet Vazha-Pshavela published his essay *Cosmopolitanism and Patriotism*. At first glance, the connection between this work and Blumberg's proposition that all corporations within a conglomerate should be treated as a single entity may appear tenuous. However, the link lies in their shared underlying philosophy. Vazha-Pshavela argued that every genuine patriot is also a cosmopolitan, and every wise cosmopolitan is, in essence, a patriot. Through this reasoning, one can assert that while no individual outside England can fully apprehend William Shakespeare in the same way as the English, his literary works continue to resonate universally. Similarly, the writings of Shota Rustaveli, a poet of Georgian nationality, cannot be experienced with the same depth as by Georgians, yet they undeniably belong to the cultural heritage of all humanity. In conclusion, Vazha-Pshavela emphasized that the cultivation of distinct national identities constitutes a necessary precondition for the broader advancement of humanity.

This philosophical insight can be meaningfully transferred to the realm of corporate law. For instance, Amazon, founded twenty-nine years ago in Bellevue, Washington, has become deeply integrated into the commercial life of both developed and developing economies worldwide. Its expansion demonstrates that the growth and development of a single corporate entity can contribute to human welfare on a transnational scale, irrespective of national boundaries. Furthermore, Amazon's corporate governance practices are frequently regarded as exemplary by entrepreneurs globally, illustrating how a corporate organization can transcend local limitations while remaining firmly rooted within its domestic legal framework.

2. Corporate Conglomerates with no boundaries

As highlighted above, conglomerates should not be constrained by rigid or artificial boundaries. Rather, they must possess the operational flexibility to conduct cross-border activities efficiently, without

encountering excessive legal, regulatory, or economic obstacles that could hinder their strategic objectives. In this context, the Law of Georgia on Entrepreneurs provides a regulatory framework that supports and facilitates such a vision in two particularly notable ways:

First, the legislation permits redomiciliation of entrepreneurial entities. Under this provision, a foreign entrepreneur, duly registered abroad, may transfer its legal registration to Georgia without disrupting ongoing commercial activities. Conversely, Georgian entrepreneurs are empowered to transfer their registration abroad while maintaining continuity of operations, thereby ensuring that neither legal restructuring nor geographical relocation impedes business functionality. This mechanism fosters greater corporate mobility, enabling conglomerates to optimize their corporate structure across jurisdictions while preserving operational continuity.[32]

Second, the law addresses branch registration requirements. Specifically, entrepreneurs established within Georgia are not obligated to register domestic branches solely to conduct business. In contrast, foreign organizations intending to operate within Georgia must establish branches and execute their activities through duly authorized representatives. This distinction reflects a pragmatic approach, balancing the need for regulatory oversight with the facilitation of cross-border corporate engagement. Collectively, these legal provisions create an enabling environment conducive to the formation and operation of transnational conglomerates.[33]

From this vantage point, conglomerates- often described as corporate empires- consist of a parent company accompanied by numerous, sometimes hundreds of, subsidiaries. This complex structure raises a pivotal question within contemporary corporate discourse: should the traditional model of standalone companies continue to dominate, or should conglomerates, characterized by intricate internal hierarchies and global reach, be recognized as the "creatures of the future" in corporate organization?[34]

Historically, the corporate landscape was overwhelmingly populated by standalone corporations, with the notion of one corporation owning another considered legally and practically inconceivable until relatively recently. This paradigm began to shift in 1888, when New Jersey became the first U.S. state to authorize one corporation to hold the stock of another. Prior to this legislative innovation, parent-subsidiary relationships and complex interlocking corporate networks were effectively prohibited across most states, save for limited exceptions. By the early twentieth century, however, the forces of mergers and vertical integration catalyzed the emergence of corporate groups as a viable organizational form. By 1947, conglomerates had ascended to a position of dominance within the business ecosystem, reaching their zenith of influence during the 1960s and 1970s. As Nitin Nohria, Davis Dyer, and Frederick Dalzell observed, by the late 1960s, the largest industrial corporations had evolved into nested multidivisional hierarchies, reflecting both operational complexity and strategic diversification at an unprecedented scale.[35]

From a legal perspective, however, the operational freedom of conglomerates must be carefully balanced against the imperative to comply with domestic laws, regulatory regimes, and established business practices in the jurisdictions where they operate. Conducting business abroad not only requires parent companies to develop a comprehensive understanding of local laws and regulations but also

[32] Chavchanidze, M. (2019). Cross-border transfer of a company's registered office in Georgia: Legal framework and practical considerations. *Caucasus Journal of Social Sciences*, 1(2), 247–253.

[33] Company Formation Georgia. (2025). *Establish a branch in Georgia: 2025 guide*. Retrieved September 26, 2025

[34] Nohria, N., Dyer, D., & Dalzell, F. (2002). *Mergers: Leadership, performance, and the rise of multidivisional hierarchies*. Harvard Business School Press.

[35] Hopt, K. J., & Leyens, P. (2004). *Board models in Europe-Recent developments of internal corporate governance structures in Germany, the United Kingdom, France, and Italy*. European Company and Financial Law Review, 1(1), 135–180.

necessitates the implementation of sophisticated monitoring, auditing, and compliance systems to ensure adherence to multiple legal frameworks. While the financial and administrative burden associated with compliance is substantial, the more significant challenge resides in the management of heightened legal risks. Over the past fifteen years, U.S. government agencies, among others, have increasingly intensified enforcement actions, particularly targeting conglomerates with subsidiaries located outside the United States. This trend underscores the growing legal scrutiny facing multinational corporate groups and the critical importance of proactive risk management.[36]

Although conglomerates are typically characterized as business entities producing a diverse array of products or services across unrelated industries, corporate law has historically concentrated its analytical and regulatory efforts on standalone companies and their operations.[37] This narrow focus has created a significant disconnect between legal doctrine and contemporary business realities. To reconcile this divide, specialized legal doctrines must be conceptualized and developed, specifically tailored to the complex and often opaque structures of corporate conglomerates.[38] Such doctrinal innovation would not only bridge the existing gap between law and practice but also advance corporate law into a framework more attuned to the dynamics of modern, transnational business enterprises.

Ultimately, conglomerates confront a constellation of challenges that are largely absent in the context of standalone corporations. These include the need to comply simultaneously with the regulatory regimes of multiple jurisdictions, giving rise to intricate **conflict-of-law issues**. For instance, a banking institution with subsidiaries in Switzerland must adhere rigorously to Swiss banking secrecy laws, while also navigating limitations imposed on parental control over such subsidiaries. These legal tensions illustrate the inherent complexity of multinational corporate governance. Therefore, a necessary first step in addressing these challenges involves the precise identification and analysis of the fundamental legal distinctions in the treatment of standalone corporations versus conglomerates within extant legal frameworks. Only by recognizing these distinctions can lawmakers, regulators, and corporate managers develop mechanisms capable of accommodating the unique operational, regulatory, and strategic imperatives of modern conglomerates.[39]

3. Standalone Company VERSUS Conglomerate

The distinctions between standalone corporations and conglomerates are pronounced and manifest across at least five fundamental domains of corporate law:

- Liability of the parent entity for the acts, omissions, or regulatory breaches of its subsidiaries;
- Fiduciary duties owed by the directors and officers of subsidiaries, particularly with respect to their obligations toward the parent corporation;
- The application and scope of corporate veil piercing in parent–subsidiary relationships, including circumstances under which courts may disregard the separate legal personality of subsidiaries;
- Oversight and governance responsibilities of the parent corporation's board in monitoring, guiding, and supervising subsidiary operations;

[36] Davies, P. L., & Worthington, S. (2016). *Gower and Davies' principles of modern company law* (10th ed.). London: Sweet & Maxwell.

[37] Claessens, S., & Yafeh, Y. (2012). *How does corporate governance affect bank capitalization strategies?* Journal of Financial Intermediation, 21(3), 301–322.

[38] Bainbridge, S. M. (2012). *Corporate law* (3rd ed.). Foundation Press.

[39] Hopt, K. J., & Leyens, P. (2004). *Board models in Europe-Recent developments of internal corporate governance structures in Germany, the United Kingdom, France, and Italy*. European Company and Financial Law Review, 1(1), 135–180.

• The extent of the parent company's legal exposure arising from the operational activities of foreign subsidiaries, particularly in cross-border contexts where multiple jurisdictions and regulatory frameworks intersect.

Contemporary corporate conglomerates, often described as "corporate empires," represent a qualitatively distinct organizational paradigm. Their differentiation from traditional standalone companies extends beyond mere scale, geographic reach, or sectoral diversification. Instead, it lies in the intricate web of interdependencies, hierarchical structures, and strategic interconnections that unify a multiplicity of legally distinct entities under a cohesive corporate strategy. These networks generate a degree of organizational complexity that challenges conventional doctrines of corporate separateness and necessitates a nuanced understanding of group dynamics.[40]

Given these distinctive structural and operational characteristics, conglomerates require a bespoke legal framework capable of addressing their multifaceted challenges. The treatment of subsidiaries within such entities cannot be adequately managed through the same principles that govern standalone corporations. Legal norms and regulatory oversight must be recalibrated to reflect the economic, managerial, and strategic interrelations inherent in modern corporate groups, ensuring that issues such as fiduciary accountability, parental liability, and cross-jurisdictional compliance are coherently addressed.[41] This analysis underscores the imperative for corporate law to evolve in alignment with the realities of complex, multi-tiered, and globally integrated corporate architectures.

I. Fiduciary Duties

A central tenet of corporate law is that directors and officers owe fiduciary duties to the corporation they serve. In standalone corporations, these duties are owed directly to the company and its shareholders. This principle is regarded as immutable.

However, questions arise in the context of wholly owned subsidiaries: can a subsidiary's board sue its parent company? A notable example is the dispute between Ben & Jerry's independent board and its parent, Unilever. When Ben & Jerry's decided not to distribute products in the West Bank, Unilever overruled the decision, prompting litigation.

The Delaware Supreme Court has held that the board of a wholly owned subsidiary owes its fiduciary duties solely to the parent. This approach conflicts with the doctrine of separate legal personality that lies at the foundation of corporate law. By effectively collapsing the distinction between parent and subsidiary, Delaware courts undermine the notion that subsidiaries maintain an independent legal existence. Ironically, despite this erosion of separateness, Delaware courts have shown reluctance to pierce the corporate veil in conglomerates compared to standalone firms. This inconsistency has drawn sharp criticism from other jurisdictions.

II. Parent's Liability for Subsidiary Misconduct

II. Parent's Liability for Subsidiary Misconduct

Parents of conglomerates frequently establish intricate governance structures designed to implement and sustain a cohesive, overarching corporate strategy. Such centralized oversight plays a critical role in aligning subsidiary operations with the strategic objectives of the parent, ensuring operational consistency,

[40] Farah, B. (2022). Multinational enterprise parent-subsidiary governance and the role of internal control mechanisms. Journal of International Business Studies.;

Thompson, R. B. (1991). Piercing the Corporate Veil: An Empirical Study. Cornell Law Review

[41] Skinner, G. (2015). Rethinking Limited Liability of Parent Corporations for Foreign Subsidiaries. Washington and Lee Law Review.

and promoting long-term corporate stability. However, while this approach enhances coherence across the corporate group, it simultaneously generates significant legal and operational risks.

Specifically, the extent and nature of a parent company's involvement in the activities of its subsidiaries directly influence its potential liability in cases of subsidiary misconduct. Insufficient oversight may lead to operational deficiencies, strategic misalignment, or even outright failure of the subsidiary, thereby compromising the broader corporate group. Conversely, excessively intrusive oversight can blur the boundaries between parent and subsidiary, potentially exposing the parent company to direct legal liability for actions undertaken by subsidiaries.[42] This dynamic creates a delicate balancing act: parents must exercise sufficient supervision to ensure compliance and performance without assuming undue exposure to legal claims.

In practice, the complexity of modern conglomerates- often encompassing numerous subsidiaries operating across multiple jurisdictions- amplifies this challenge. Parents must navigate divergent legal regimes, differing standards of corporate responsibility, and varying local enforcement practices, all while maintaining effective governance across geographically and operationally dispersed entities.[43] Consequently, legal scholars and corporate managers alike emphasize the necessity of developing nuanced oversight frameworks that reconcile the dual imperatives of strategic control and risk mitigation, thereby safeguarding both the integrity of the corporate group and the accountability of its individual components.

III. Oversight Responsibilities

Conglomerates frequently operate through subsidiaries that are active in highly specialized and technically complex markets, which inherently complicates the ability of parent companies to exercise effective oversight. The operational and managerial intricacies of such subsidiaries often extend beyond the expertise of the parent's senior leadership, creating a structural tension between strategic control and practical supervision. A salient illustration of this challenge is provided by AIG Financial Products Corporation ("AIGFP"), a London-based subsidiary of the American International Group (AIG). In this case, senior management at AIG neither fully comprehended the sophisticated financial instruments traded by AIGFP nor implemented supervisory mechanisms capable of monitoring the subsidiary's high-risk activities adequately.[44]

The consequences of this oversight failure were profound. During the period from 2007 to 2008, losses associated with credit default swap transactions by AIGFP escalated to a magnitude that nearly precipitated the collapse of the parent insurance giant. At that time, AIG's revenues exceeded $1 trillion, and the corporation employed over 100,000 individuals across 130 countries, highlighting the systemic significance of its operations. The scale of both the parent and the subsidiary magnified the repercussions of inadequate oversight, demonstrating that failures at a single specialized subsidiary can propagate substantial risk throughout the entire corporate group and, by extension, across global financial markets.

This case raises a critical question for corporate governance: to what extent can the board of a parent company realistically oversee hundreds of subsidiaries, each with its own operational idiosyncrasies, legal obligations, and market environments? Legal doctrine, such as the Caremark standard, emphasizes that directors have a duty to implement effective reporting systems, establish robust monitoring mechanisms, and respond diligently to warning signs, or "red flags," to mitigate liability. While this principle provides a normative benchmark for director accountability, in practice, the operationalization of such obligations

[42] Kershaw, D. (2012). *Company Law in Context: Text and Materials* (2nd edition). Oxford University Press.
[43] Pargendler, M. (2023). The New Corporate Law of Corporate Groups. *European Corporate Governance Institute*.
[44] Coffee, J. C. (2007). *Gatekeepers: The Professions and Corporate Governance*. Oxford University Press.

within sprawling multinational conglomerates appears extraordinarily challenging. The multiplicity of subsidiaries, geographical dispersion, and sectoral specialization combine to render comprehensive oversight practically unattainable in many instances.[45]

Consequently, the AIGFP example underscores the inherent tension between legal expectations of fiduciary responsibility and the operational realities of supervising complex corporate networks. It highlights the need for both enhanced internal governance structures within conglomerates and a nuanced understanding of the limitations imposed by scale and specialization on parental oversight. [46]Such insights are critical for scholars, practitioners, and regulators seeking to reconcile doctrinal standards with the practical exigencies of managing highly diversified and globally dispersed corporate groups.

IV. Foreign Subsidiaries and Conflict of Laws

Virtually all conglomerates maintain extensive operations through foreign subsidiaries, a structural reality that significantly complicates both governance and legal compliance. For instance, Johnson & Johnson, a paradigmatic multinational conglomerate, controls approximately 150 subsidiaries within the United States and more than 350 subsidiaries in foreign jurisdictions. The sheer scale and geographic dispersion of such corporate structures inevitably give rise to intricate **conflict-of-**laws issues, as parent companies must navigate overlapping and sometimes contradictory legal regimes while maintaining cohesive operational control.

Consider the case of a banking institution with subsidiaries in Switzerland. Such an entity must rigorously comply with Swiss banking secrecy laws, which impose strict limitations on the disclosure of client information, while simultaneously respecting statutory constraints governing parental oversight. At the same time, corporate groups operating in Germany encounter a separate legal framework explicitly tailored for conglomerates, emphasizing internal governance, group supervision, and subsidiary independence. U.S. corporations with operations in jurisdictions such as Russia, China, or other nations face comparable challenges, requiring meticulous adherence to local corporate, commercial, and regulatory statutes. The necessity of reconciling these divergent legal requirements underscores the inherent complexity of transnational corporate governance.

V. Competing Judicial Perspectives

The legal principle that directors of wholly owned subsidiaries owe fiduciary duties primarily to the parent company has been articulated and reinforced in landmark cases such as *Anadarko Petroleum Corp. v. Panhandle Eastern Corp.* and *Trenwick America Litigation Trust v. Ernst & Young L.L.P.*. In these decisions, courts emphasized the subordination of subsidiaries to the strategic and operational interests of the parent, effectively consolidating governance authority and aligning subsidiary actions with overarching corporate objectives.[47] This jurisprudence reflects a judicial recognition of the practical realities of integrated corporate groups, wherein centralized oversight is often essential for maintaining consistency and coherence across multiple entities.[48]

Nevertheless, this approach has not received universal endorsement. A significant body of legal scholarship and judicial opinion contends that subsidiaries should retain recognition as separate legal entities, with directors owing fiduciary duties directly to the subsidiary itself rather than exclusively to the parent. Proponents of this perspective argue that disregarding the subsidiary's independent legal

[45] Fusaro, P. C., & Miller, R. M. (2009). *What Went Wrong at AIG?* Hoboken, NJ: Wiley.

[46] Tricker, B. (2020). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices* (4th edition). Oxford University Press.

[47] Davies, P., & Worthington, S. (2016). *Gower and Davies' Principles of Modern Company Law* (10th edition). London: Sweet & Maxwell

[48] Bainbridge, S. M. (2002). *Corporate Governance After the Financial Crisis*. Oxford University Press.

personality undermines the interests of a broad spectrum of stakeholders, including employees, suppliers, and the wider community that relies on the subsidiary's operations.[49] This critique highlights the ethical and practical implications of subordinating subsidiary interests to parental control, emphasizing the potential for stakeholder disenfranchisement.[50]

Conclusion

The comparative inquiry into the legal treatment of standalone corporations versus conglomerates clearly demonstrates that existing corporate law doctrines remain insufficiently attuned to the operational and structural realities of group enterprises. Delaware jurisprudence, in particular, exemplifies these tensions: while the fiduciary duties of directors of wholly owned subsidiaries are interpreted as being owed exclusively to the parent, this interpretation simultaneously disregards the subsidiaries' separate legal personalities. At the same time, courts exhibit considerable reluctance to pierce the corporate veil. This doctrinal inconsistency not only undermines the internal coherence of corporate law but also erodes confidence in the equitable protection of subsidiary stakeholders, revealing a significant gap between theory and practice.

Equally problematic are the governance and oversight obligations imposed on parent corporations. Although the law prescribes fiduciary responsibilities designed to ensure diligent supervision, these obligations prove exceedingly difficult to fulfill in practice, particularly when conglomerates encompass hundreds of subsidiaries operating across diverse industries and jurisdictions. The AIG Financial Products episode serves as a cautionary illustration: inadequate oversight of a highly specialized subsidiary can precipitate systemic risks with far-reaching consequences, whereas excessive interference risks imputing liability to the parent and potentially destabilizing the entire corporate group. This duality underscores the inherent challenges in striking a balance between effective governance and legal exposure.

Furthermore, the global operations of conglomerates introduce complex conflict-of-laws challenges, which exacerbate the inadequacy of legal frameworks originally conceived for standalone entities. Reconciling multiple sovereign legal regimes, including the extraterritorial application of U.S. law and specialized European group law frameworks, magnifies the regulatory burden and highlights the limitations of traditional corporate doctrines. As corporate empires continue to extend their transnational reach, the conventional model of corporate separateness becomes increasingly ill-suited to contemporary business realities, necessitating a fundamental rethinking of legal principles governing group enterprises.

Accordingly, there is an urgent need for a recalibrated legal framework- one that recognizes the economic and operational unity of the corporate group while simultaneously preserving the normative significance of separate legal personality. Such a framework should reconcile the interests of parent shareholders with those of subsidiary stakeholders, provide explicit guidance regarding the scope and limits of oversight duties, and establish coherent, jurisdictionally adaptable standards for cross-border liability. Without such doctrinal refinement and harmonization, the regulation of conglomerates will remain fragmented and inconsistent, leaving corporate groups exposed to systemic risks that threaten both economic stability and the equitable protection of stakeholders.

Ultimately, advancing corporate law in this manner requires an integrated approach that balances strategic control, stakeholder equity, and legal accountability, thereby aligning legal doctrine with the operational realities of modern multinational conglomerates and ensuring the resilience, transparency, and sustainability of global corporate governance.

---

[49] Kershaw, D. (2012). *Company Law in Context: Text and Materials* (2nd edition). Oxford University Press.

[50] Trenwick America Litigation Trust v. Ernst & Young L.L.P., 906 A.2d 168 (Del. Ch. 2006).

Bibliography:

1. Bainbridge, S. M. (2002). *Corporate Governance After the Financial Crisis*. Oxford University Press.
2. Bainbridge, S. M. (2012). *Corporate Law* (3rd ed.). Foundation Press.
3. Chavchanidze, M. (2019). Cross-border transfer of a company's registered office in Georgia: Legal framework and practical considerations. *Caucasus Journal of Social Sciences, 1*(2), 247–253.
4. Claessens, S., & Yafeh, Y. (2012). How does corporate governance affect bank capitalization strategies? *Journal of Financial Intermediation, 21*(3), 301–322.
5. Coffee, J. C. (2007). *Gatekeepers: The Professions and Corporate Governance*. Oxford University Press.
6. Company Formation Georgia. (2025). *Establish a branch in Georgia: 2025 guide*. Retrieved September 26, 2025.
7. Davies, P., & Worthington, S. (2016). *Gower and Davies' Principles of Modern Company Law* (10th ed.). London: Sweet & Maxwell.
8. Farah, B. (2022). Multinational enterprise parent-subsidiary governance and the role of internal control mechanisms. *Journal of International Business Studies*.
9. Fusaro, P. C., & Miller, R. M. (2009). *What Went Wrong at AIG?* Hoboken, NJ: Wiley.
10. Hopt, K. J., & Leyens, P. (2004). Board models in Europe-Recent developments of internal corporate governance structures in Germany, the United Kingdom, France, and Italy. *European Company and Financial Law Review, 1*(1), 135–180.
11. Kershaw, D. (2012). *Company Law in Context: Text and Materials* (2nd ed.). Oxford University Press.
12. Nohria, N., Dyer, D., & Dalzell, F. (2002). *Mergers: Leadership, performance, and the rise of multidivisional hierarchies*. Harvard Business School Press.
13. Pargendler, M. (2023). The New Corporate Law of Corporate Groups. *European Corporate Governance Institute*.
14. Skinner, G. (2015). Rethinking Limited Liability of Parent Corporations for Foreign Subsidiaries. *Washington and Lee Law Review*.
15. Thompson, R. B. (1991). Piercing the Corporate Veil: An Empirical Study. *Cornell Law Review*.
16. Tricker, B. (2020). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices* (4th ed.). Oxford University Press.
17. Trenwick America Litigation Trust v. Ernst & Young L.L.P., 906 A.2d 168 (Del. Ch. 2006).

ზანგეზურის დერეფანი და სამხრეთ კავკასიის უსაფრთხოების დილემა
The Zangezur Corridor and the South Caucasus Security Dilemma

არჩილ ორთანეზაშვილი
კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი
საერთაშორისო ურთიერთობების მაგისტრი
პოლიტიკის მეცნიერების სადოქტორო საგანმანათლებლო პროგრამის დოქტორანტი
სოციალურ და ჰუმანიტარულ მეცნიერებათა ფაკულტეტის ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის კოორდინატორი
Orcid: https://orcid.org/0009-0004-1153-0012
Archil Ortanezashvili
Master of International Relations, PhD candidate in Political Science
Quality Assurance Service Coordinator at the Faculty of Social Sciences and Humanities at Caucasus International University

აბსტრაქტი. ზანგეზურის დერეფნის საკითხი წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე რთულ გეოპოლიტიკურ გამოწვევას თანამედროვე სამხრეთ კავკასიაში. 2020 წლის ყარაბაღის მეორე ომის შემდეგ, ზანგეზურის დერეფნის სტატუსმა და მისმა პოტენციურმა ფუნქციონირებამ ახალი განზომილება შესძინა სამხრეთ კავკასიის რეგიონული უსაფრთხოების არქიტექტურას. დერეფანი, რომელიც გეოგრაფიულად აზერბაიჯანის მთავარ ტერიტორიას აკავშირებს ნახიჩევანის ავტონომიურ რესპუბლიკასთან, წარმოადგენს სტრატეგიულად მნიშვნელოვან სატრანსპორტო არტერიას, რომლის კონტროლიც გავლენას ახდენს მთელი რეგიონის ეკონომიკურ-პოლიტიკურ უსაფრთხოებაზე.

სომხეთსა და აზერბაიჯანს შორის დადებულმა სამშვიდობო შეთანხმებამ ზანგეზურის დერეფნის ამოქმედება ხელშესახები გახადა, რამაც გლობალური და რეგიონალური აქტორების ინტერესთა გადაკვეთის წერტილად აქცია ზანგეზურის დერეფანი, რომელიც ერთდროულად წარმოადგენს როგორც ეკონომიკური ინტეგრაციის შესაძლებლობას, ასევე უსაფრთხოების დილემას. დერეფნის ფუნქციონირება პირდაპირ კავშირშია რეგიონულ სტაბილურობასთან, ვინაიდან მისი სტატუსი განსაზღვრავს არა მხოლოდ ბილატერალურ ურთიერთობებს, არამედ ფართო გეოსტრატეგიულ კონტექსტშიც აყალიბებს ძალთა ახალ ბალანსს. სტატიაში მოცემულია ზანგეზურის დერეფნის გავლენის ანალიზი სამხრეთ კავკასიის უსაფრთხოებაზე და იკვლევს მის სამომავლო განვითარების შესაძლო სცენარებს.

საკვანძო სიტყვები: ზანგეზურის დერეფანი, სამხრეთ კავკასია, რეგიონული უსაფრთხოება, გეოპოლიტიკა, სომხეთი, აზერბაიჯანი, სატრანსპორტო დერეფანი, გეოსტრატეგია.

Abstract. The issue of the Zangezur Corridor represents one of the most complex geopolitical challenges in the contemporary South Caucasus. After the second Karabakh war of 2020, the status of the Zangezur Corridor and its potential functioning have added a new dimension to the regional security architecture of the South Caucasus. The corridor, which geographically connects the main territory of Azerbaijan with the Nakhichevan Autonomous Republic, is a strategically important transport artery, the control of which affects the economic and political security of the entire region.

The peace agreement between Armenia and Azerbaijan made the implementation of the Zangezur Corridor tangible, which made the Zangezur Corridor a point of intersection of interests of global and regional actors, which simultaneously represents both an opportunity for economic integration and a security dilemma. The functioning of the corridor is directly related to regional stability, since its status determines not only bilateral relations, but also establishes a new balance of power in a broader geostrategic context. The article provides an analysis of the impact of the Zangezur Corridor on the security of the South Caucasus and explores possible scenarios for its future development.

Keywords: Zangezur Corridor, South Caucasus, regional security, geopolitics, Armenia, Azerbaijan, transport corridor, geostrategy.

შესავალი

სამხრეთ კავკასია ისტორიულად წარმოადგენდა გლობალური და რეგიონალური სახელმწიფო აქტორების ინტერესთა ობიექტს.[51] რეგიონის გეოსტრატეგიული მდებარეობა,

[51] Cornell, Svante E. *Small Nations and Great Powers: A Study of Ethnopolitical Conflict in the Caucasus*. London: Routledge, 2001.

ენერგორესურსებით სიმდიდრე და სატრანსპორტო კომუნიკაციების მნიშვნელობა განაპირობებს მის განსაკუთრებულ როლს საერთაშორისო ურთიერთობებში. 2020 წლის ყარაბაღის მეორე ომმა კიდევ ერთხელ წამოაყენა რეგიონული უსაფრთხოების სისტემის მოწყვლადობის საკითხი და ახალი რეალობა შექმნა სამხრეთ კავკასიის გეოპოლიტიკურ ლანდშაფტში.[52]

2020 წლის 10 ნოემბრის ტრილატერალური შეთანხმება, რომელიც ხელმოწერილ იქნა აზერბაიჯანის, სომხეთისა და რუსეთის მიერ, არა მხოლოდ ცეცხლის შეწყვეტას ითვალისწინებდა, არამედ საფუძველს უყრიდა ზანგეზურის დერეფნის ფუნქციონირების იდეას.[53] შეთანხმების მე-9 პუნქტი უშუალოდ ეხება სატრანსპორტო კომუნიკაციების განბლოკვას რეგიონში, რაც აზერბაიჯანისთვის ნიშნავს მთავარი ტერიტორიისა და ნახიჩევანის ავტონომიური რესპუბლიკის დაკავშირების შესაძლებლობას სომხეთის სუვერენულ ტერიტორიაზე გამავალი დერეფნის მეშვეობით.[54]

ზანგეზურის დერეფანი, რომელიც ასევე ცნობილია როგორც მეგრის დერეფანი სომხურ ტერმინოლოგიაში, წარმოადგენს გეოგრაფიულ არეალს სომხეთის სიუნიკის მხარეში, რომელიც ისტორიულად აკავშირებდა აზერბაიჯანის ძირითად ტერიტორიას ნახიჩევანთან. თუმცა, თანამედროვე პირობებში, დერეფნის გააქტიურების საკითხი გაცილებით რთულია, ვიდრე უბრალოდ სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის აშენება, რადგან იგი ეხება სუვერენიტეტის, ტერიტორიული მთლიანობის, უსაფრთხოებისა და რეგიონული ბალანსის ფუნდამენტურ საკითხებს.

წინამდებარე კვლევის მიზანია ზანგეზურის დერეფნის მრავალმხრივი ანალიზი და მისი შესაძლო გავლენის შეფასება სამხრეთ კავკასიის რეგიონულ უსაფრთხოებაზე. სტატია განიხილავს დერეფნის ისტორიულ კონტექსტს, გეოპოლიტიკურ მნიშვნელობას, რეგიონალური და გლობალური აქტორების ინტერესებს, ასევე შესაძლო სცენარებს მისი განვითარებისთვის.

ისტორიული კონტექსტი და ტერიტორიული დავა

ზანგეზურის დერეფნის თანამედროვე პრობლემატიკის გასაგებად აუცილებელია მისი ისტორიული კონტექსტის გააზრება. რეგიონი, რომელიც დღეს სომხეთის სიუნიკის მხარეს წარმოადგენს, მრავალსაუკუნოვანი ისტორიის მატარებელია და ხშირად იყო სხვადასხვა იმპერიებისა და სახელმწიფოების მიერ კონტროლირებული. რუსეთის იმპერიის დროს, XIX საუკუნეში, ეს არეალი შედიოდა ერევნის სამთავროში, ხოლო შემდგომ პერიოდში საბჭოთა კავშირის ფარგლებში.

1920-იან წლებში, საბჭოთა კავშირის ჩამოყალიბების პერიოდში, ზანგეზურის მხარე მიენიჭა ახლად შექმნილ სომხეთის საბჭოთა სოციალისტურ რესპუბლიკას, რამაც ფაქტობრივად გაწყვიტა პირდაპირი სახმელეთო კავშირი აზერბაიჯანის მთავარ ტერიტორიასა და ნახიჩევანს შორის.[55] ეს ადმინისტრაციული გადაწყვეტილება, რომელიც მიღებულ იქნა საბჭოთა ლიდერების მიერ, ვერ იქცა მწვავე კონფლიქტის წყაროდ საბჭოთა პერიოდში, რადგან ორივე რესპუბლიკა შედიოდა ერთიან სახელმწიფოში და შიდა საზღვრები ფორმალურ ხასიათს ატარებდა.

საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ, 1991 წელს, დამოუკიდებელი სახელმწიფოების ჩამოყალიბებამ რადიკალურად შეცვალა სიტუაცია. მთიანი ყარაბაღის ტერიტორიაზე დაწყებულმა სომხეთ-აზერბაიჯანის კონფლიქტმა ფართო რეგიონული შედეგები გამოიწვია.

---

[52] De Waal, Thomas. *The Caucasus: An Introduction*. Oxford: Oxford University Press, 2010.

[53] "Statement by President of the Republic of Azerbaijan, Prime Minister of the Republic of Armenia and President of the Russian Federation." President of Russia, November 10, 2020. http://en.kremlin.ru/events/president/news/64384.

[54] Broers, Laurence. "The Nagorny Karabakh Conflict: Defaulting to War." *Chatham House Research Paper*, July 2016.

[55] Pipes, Richard. *The Formation of the Soviet Union: Communism and Nationalism, 1917-1923*. Rev. ed. Cambridge: Harvard University Press, 1997.

1988-1994 წლებში პირველი ყარაბაღის ომი, რომელმაც ათიათასობით ადამიანის სიცოცხლე იმსხვერპლა დასრულდა, 1994 წლის ბიშკეკის ცეცხლის შეწყვეტის შეთანხმებით, თუმცა პრობლემის სამშვიდობო მოგვარება ვერ მოხერხდა.[56]

1990-იანი წლების დასაწყისში სომხურმა ძალებმა, ყარაბაღის კონფლიქტის კონტექსტში, დაიკავეს რამდენიმე აზერბაიჯანული რაიონი, მათ შორის ზანგეზურის მოსაზღვრე ტერიტორიები, რამაც კიდევ უფრო გაართულა აზერბაიჯანის ტერიტორიული კავშირი ნახიჩევანთან. ამ პერიოდში აზერბაიჯანისთვის ნახიჩევანთან კომუნიკაცია შესაძლებელი იყო მხოლოდ ირანის ტერიტორიის ან საჰაერო გზით, რაც მნიშვნელოვნად ზღუდავდა ეკონომიკურ და სოციალურ კავშირებს.

2020 წლის 44 დღიანმა ომმა, რომელიც ყარაბაღის მეორე ომის სახელით არის ცნობილი, კარდინალურად შეცვალა რეგიონული ძალთა ბალანსი. აზერბაიჯანის სამხედრო წარმატებამ, რომელიც მხარდაჭერილი იყო თურქეთის მიერ და ხორციელდებოდა თანამედროვე სამხედრო ტექნოლოგიების გამოყენებით, აზერბაიჯანს მისცა როგორც სამხედრო - ტერიტორიული, ისე პოლიტიკური უპირატესობები სომხეთთან მიმართებით. 2020 წლის 10 ნოემბრის შეთანხმება, რომელიც რუსეთის შუამავლობით დაიდო, ფორმალურად ახალი რეალობის იურიდიულ საფუძვლად იქცა.

ამ ისტორიულმა განვითარებამ შექმნა პირობები ზანგეზურის დერეფნის საკითხის აქტუალიზაციისთვის. თუმცა, ისტორიული მეხსიერება, ტრავმული გამოცდილება და ორივე მხარის უსაფრთხოების დილემა განაგრძობს მნიშვნელოვანი როლის თამაშს დერეფნის მომავალი სტატუსის განსაზღვრაში.

2020 წლის 10 ნოემბრის შეთანხმების შემდგომ სომხეთსა და აზერბაიჯანს შორის დაძაბული ურთიერთობა მნიშვნელოვნად ვერ განიმუხტა, თუმცა მხარეებს შორის ვითარება ესკალაციამდე აღარ მისულა თუ არ ჩავთვლით რამდენიმე წერტილოვან დარტყმებს და მცირე პროვოკაციებს. თითქმის 5 წლის შემდეგ, 2025 წლის 8 აგვისტოს აშშ-ში მეორე ვადით ახლად გაპრეზიდენტებული დონალდ ტრამპი იწვევს, სომხეთისა და აზერბაიჯანის ლიდერებს თეთრ სახლში, სადაც ხელი მოაწერეს რამდენიმე შეთანხმებას სამხრეთ კავკასიაში გრძელვადიანი მშვიდობის დამყარების მიზნით.[57] აღნიშნული სამშვიდობო შეთანხმების ფარგლებში მხარეები შეთანხმდნენ ზანგეზურის დერეფნის იჯარით გადაცემაზე ამერიკული კომპანიისთვის რაც რეგიონულ ძალთა ბალანსში აშშ-ის აქტიურად ჩართვას გულისხმობს.

გეოპოლიტიკური მნიშვნელობა და სტრატეგიული განზომილებები

ზანგეზურის დერეფანი წარმოადგენს მნიშვნელოვან გეოპოლიტიკურ ელემენტს, რომელიც სცილდება მხოლოდ სომხეთ-აზერბაიჯანის ბილატერალურ ურთიერთობებს და მოიცავს ფართო რეგიონულ და გლობალურ კონტექსტს. დერეფნის სტრატეგიული მნიშვნელობა რამდენიმე ძირითად განზომილებაში გამოიხატება: ეკონომიკურ, სამხედრო-უსაფრთხოების, გეოსტრატეგიულ და პოლიტიკურ სფეროებში.

ეკონომიკური თვალსაზრისით, ზანგეზურის დერეფანი შეიძლება გახდეს მნიშვნელოვანი სატრანსპორტო არტერია, რომელიც აკავშირებს ევროპასა და აზიას.[58] დერეფნის ფუნქციონირება შესაძლებელს გახდის ლოჯისტიკური მარშრუტების დივერსიფიკაციას და ხელს შეუწყობს

[56] Croissant, Michael P. *The Armenia-Azerbaijan Conflict: Causes and Implications*. Westport: Praeger, 1998.

[57] ქიან შარიფი, "აშშ-ის მართული ზანგეზურის დერეფანი - გეოპოლიტიკური ჩიხი თეირანისთვის, ახალი წესრიგი რეგიონისთვის?", ივლისი 23, 2025,
radiotavisupleba.ge/a/აშშ-ის-მართული-ზანგეზურის-დერეფანი/33481852.html

[58] Starr, S. Frederick, and Svante E. Cornell. *The Caucasus: A Challenge for Europe*. Washington: Central Asia-Caucasus Institute, 2006.

სავაჭრო ნაკადების ინტენსიფიკაციას რეგიონში. აზერბაიჯანისთვის დერეფანი წარმოადგენს ნახიჩევანის ეკონომიკური იზოლაციის დასრულების შესაძლებლობას და ახალი საინვესტიციო პროექტების განვითარების პერსპექტივას.[59]-[60] თურქეთისთვის კი, ზანგეზურის დერეფანი ნიშნავს პირდაპირ სახმელეთო კავშირს თურქულენოვან სახელმწიფოებთან - აზერბაიჯანთან და შემდგომში ცენტრალურ აზიასთან.[61]

სამხედრო-უსაფრთხოების კუთხით, ზანგეზურის დერეფნის კონტროლი წარმოადგენს პირდაპირ გავლენას რეგიონულ ძალთა ბალანსზე. სომხეთისთვის დერეფნის გახსნა გულისხმობს უცხო ქვეყნის სამხედრო-სატრანსპორტო კომუნიკაციების გავლას საკუთარ სუვერენულ ტერიტორიაზე, რაც უსაფრთხოების მნიშვნელოვან რისკად აღიქმება.

გეოსტრატეგიულად, ზანგეზურის დერეფანი ქმნის ახალ გეოპოლიტიკურ კონფიგურაციას სამხრეთ კავკასიაში. დერეფნის ფუნქციონირება პოტენციურად ზღუდავს სომხეთის ტერიტორიულ უწყვეტობას ირანთან და ამცირებს რუსეთის ექსკლუზიურ გავლენას რეგიონში, ზრდის თურქეთისა და აზერბაიჯანის ინტეგრაციას. აღნიშნული კი ქმნის ახალ რეალობას რეგიონში.

პოლიტიკურ განზომილებაში, დერეფნის საკითხი უშუალოდ დაკავშირებულია ორივე ქვეყნის შიდაპოლიტიკურ სტაბილურობასთან. სომხეთში ზანგეზურის დერეფნის გახსნის საკითხი ძალზე სენსიტიურია და განიხილება ეროვნული უსაფრთხოების საფრთხის კონტექსტში.[62] აზერბაიჯანისთვის კი დერეფნის ფუნქციონირება წარმოადგენს 2020 წლის სამხედრო გამარჯვების ლოგიკურ გაგრძელებას და ტერიტორიული მთლიანობის აღდგენის პროცესის ნაწილს.

რეგიონული ძალების გარდა, ზანგეზურის დერეფანი აინტერესებს გლობალურ აქტორებსაც. ევროკავშირი, რომელიც ცდილობს დივერსიფიცირებულ ენერგოკორიდორებს შეუწყოს ხელი, დერეფანს განიხილავს, როგორც პოტენციური ეკონომიკური ინტეგრაციის ინსტრუმენტს, რომელმაც შეიძლება ხელი შეუწყოს რეგიონულ თანამშრომლობას.[63] ამერიკის შეერთებული შტატები, რომელსაც აინტერესებს ირანისა და რუსეთის გავლენის შეზღუდვა, ცდილობს დერეფნის განვითარების საკითხში პირდაპირი გზით იყოს ჩართული.

რეგიონული და გლობალური აქტორების ინტერესები

ზანგეზურის დერეფნის საკითხში მრავალი რეგიონული და გლობალური აქტორის ინტერესები იკვეთება, რაც მას გარკვეულწილად გეოპოლიტიკური ბრძოლის არენად აქცევს. თითოეულ აქტორს აქვს საკუთარი სტრატეგიული მიზნები და ხედვა დერეფნის მომავლის შესახებ.

რუსეთის ფედერაცია რჩება ერთ-ერთ მთავარ აქტორად სამხრეთ კავკასიაში და მის პოზიციას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ზანგეზურის დერეფნის საკითხში. 2020 წლის შეთანხმების შუამავლობა და რუსული მშვიდობისმყოფელი კონტინგენტის განლაგება

[59] "ალიევი: ზანგეზურის კორიდორზე არა მხოლოდ ვსაუბრობთ, პრაქტიკულ სამუშაოებსაც ვატარებთ", 15 ივნ, 2021, tabula.ge/ge/news/668744-alievi-zangezuris-koridorze-ara-mkholod-vsaubrobt

[60] ფოლადიშვილი ერეკლე, "ალიევის თქმით, ზანგეზურის კორიდორი ევრაზიული ტრანსპორტირების საკვანძო რგოლი გახდება", 03.09.25, bm.ge/news/alievis-tqmit-zangezuris-koridori-evraziuli-transportirebis-sakvandzo-rgoli-gakhdeba

[61] Baban, Ivo, and Amikam Nachmani. "The South Caucasus: Between Integration and Fragmentation." *Mediterranean Quarterly* 24, no. 4 (2013): 41-59.

[62] Mirzoyan, Alla. "Armenia Between Europe and Russia: The Domestic Politics of Foreign Policy." *Europe-Asia Studies* 65, no. 4 (2013): 591-607.

[63] European Council on Foreign Relations. "The EU's Role in the South Caucasus: Security Challenges and Policy Options." ECFR Policy Brief, March 2021.

ყარაბაღში ადასტურებს რუსეთის როლს რეგიონული უსაფრთხოების არქიტექტურაში.[64] რუსეთისთვის დერეფნის კონტროლი წარმოადგენს რეგიონში გავლენის შენარჩუნების საშუალებას, თუმცა დერეფნის სრულმა ფუნქციონირებამ შეიძლება შეამციროს რუსეთის მონოპოლია სომხეთის ეკონომიკურ და სამხედრო კავშირებში. რუსეთის ინტერესია დერეფნის განვითარების პროცესში მნიშვნელოვანი როლის შენარჩუნება და რეგიონული მოთამაშეების დამოკიდებულების უზრუნველყოფა თავის გეოპოლიტიკურ ამბიციებზე.

თურქეთი არის ზანგეზურის დერეფნის ყველაზე აქტიური მომხრე და აზერბაიჯანის უპირობო მხარდამჭერი. თურქეთისთვის დერეფანი წარმოადგენს "პანთურქული" ხედვის რეალიზების საშუალებას - პირდაპირი სახმელეთო კავშირის დამყარებას თურქულენოვან სახელმწიფოებთან ცენტრალურ აზიაში. ეს არა მხოლოდ ეკონომიკური, არამედ კულტურული და გეოპოლიტიკური მნიშვნელობის მატარებელია ანკარასთვის. თურქეთის პრეზიდენტმა რეჯეპ ტაიპ ერდოღანმა არაერთხელ აღნიშნა დერეფნის გახსნის მნიშვნელობა და ხაზგასმით აღნიშნა, რომ ეს იქნება "ისტორიული შესაძლებლობა" რეგიონისთვის.[65]

ირანი გეოსტრატეგიულ წინააღმდეგობაში მოდის ზანგეზურის დერეფნის გააქტიურების საკითხთან მიმართებით. თეირნისთვის დერეფანი ნიშნავს ალტერნატიული სატრანსპორტო მარშრუტის შექმნას, რაც შეამცირებს ირანის როლს როგორც ტრანზიტული ქვეყნისა აზერბაიჯან-ნახიჩევანის კავშირში. გარდა ამისა, ირანი ერიდება რეგიონში თურქეთის გავლენის გაძლიერებას და შესაძლო ირიდენტიზმის გაღვივებას თავის აზერბაიჯანულენოვან მოსახლეობაში. ამიტომ ირანი მხარს უჭერს რეგიონულ თანამშრომლობას, მაგრამ ეწინააღმდეგება ნებისმიერ ცვლილებას, რომელიც საფრთხეს შეუქმნის საზღვრების სტატუს კვოს.

ევროკავშირში დაინტერესებულნი არიან სამხრეთ კავკასიის სტაბილურობით და ეკონომიკური ინტეგრაციით. ბრიუსელი უჭერს მხარს სატრანსპორტო კორიდორების განვითარებას, რომლებიც ხელს შეუწყობს სავაჭრო ნაკადებს და ამცირებენ დამოკიდებულებას ერთ მიმწოდებელზე ენერგორესურსების კუთხით.[66] ევროკავშირი აქტიურად მუშაობს სამშვიდობო პროცესის ხელშეწყობაზე სომხეთსა და აზერბაიჯანს შორის და თავის როლს განიხილავს როგორც ნეიტრალურ მედიატორს. თუმცა, ევროკავშირის გავლენა რეგიონში შეზღუდულია და მისი მოქმედებები უფრო დიპლომატიურ და ფინანსურ მხარდაჭერას მოიცავს, ვიდრე პირდაპირ გეოპოლიტიკურ ჩართულობას.

ამერიკის შეერთებული შტატები მხარს უჭერს რეგიონულ სტაბილურობას და დემოკრატიული ინსტიტუტების განვითარებას სამხრეთ კავკასიაში. ვაშინგტონს აინტერესებს ირანისა და რუსეთის გავლენის შეზღუდვა რეგიონში და აღნიშნული მიზნის მიღწევას პირდაპირი ჩარევის გზით ცდილობს, რაზეც მეტყველებს 2025 წლის 8 აგვისტოს ვაშინგტონში გაფორმებული სამშვიდობო ხელშეკრულება სომხეთ-აზერბაიჯანს შორის და ზანგეზურის დერეფნის განივთარებაში აშშ-ის ჩართულობის ინიციატივა.

ჩინეთს, რომელიც ვითარდება, როგორც გლობალური ეკონომიკური ძალა, აინტერესებს სამხრეთ კავკასია "სარტყელისა და გზის" ინიციატივის კონტექსტში. პეკინი განიხილავს რეგიონს, როგორც მნიშვნელოვან სატრანზიტო არეალს ევროპა-აზიის ეკონომიკური კავშირების

[64] Allison, Roy. "Russia and the Military Dimension of Eurasian Union." *Journal of Slavic Military Studies* 31, no. 2 (2018): 189-207.

[65] "Turkey's Erdogan Hails 'Historic Opportunity' for Zangezur Corridor." *Reuters*, December 10, 2020.

[66] Simão, Licínia. "The EU's Neighbourhood Policy Towards the South Caucasus: Expanding the European Security Community." *Southeast European and Black Sea Studies* 12, no. 1 (2012): 99-119.

განვითარებისთვის.[67] ზანგეზურის დერეფანი შეიძლება გახდეს ჩინური ინვესტიციების ობიექტი, თუ რეგიონული სტაბილურობა უზრუნველყოფილი იქნება. ჩინეთ-აშშ-ის ეკონომიკური და გეოპოლიტიკური ინტერესების გადაკვეთა ზანგეზურის დერეფნის კონტექსტშიც აქტუალური ხდება.

უსაფრთხოების დილემა და რისკების ანალიზი

ზანგეზურის დერეფნის ფუნქციონირება ქმნის კლასიკურ უსაფრთხოების დილემას საერთაშორისო ურთიერთობების თეორიაში. უსაფრთხოების დილემა, როგორც კონცეფცია, აღნიშნავს სიტუაციას, როდესაც ერთი სახელმწიფოს მიერ უსაფრთხოების გაზრდის მცდელობა იწვევს სხვა სახელმწიფოს უსაფრთხოების შემცირებას, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს კონფლიქტი და ინტერესთა თანაკვეთა.

სომხეთის პერსპექტივიდან, ზანგეზურის დერეფნის გახსნა წარმოადგენს ეგზისტენციურ საფრთხეს. სომხეთი მიიჩნევს, რომ შეუზღუდავი წვდომით აზერბაიჯანული სატრანსპორტო კომუნიკაციების გავლა მის სუვერენულ ტერიტორიაზე შეიძლება გამოყენებულ იქნას სამხედრო მიზნებისთვის მომავალში,[68] თუმცა შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ აშშ-ში დადებულმა სამშვიდობო შეთანხმებამ და ზანგეზურის დერეფნის განვითარებაში აშშ-ის პირდაპირი ჩართვის პერსპექტივამ სომხეთს ეგზისტენციალური საფრთხის დარეგულირებისა და მისი მინიმუმამდე დაყვანის შესაძლებლობები მისცა.

აზერბაიჯანის პოზიციაა, რომ დერეფანი წარმოადგენს ლეგიტიმურ მოთხოვნას, რომელიც დაფიქსირებულია საერთაშორისო შეთანხმებაში და აუცილებელია მისი ტერიტორიული მთლიანობისა და ეკონომიკური განვითარებისთვის.[69] ბაქო ამტკიცებს, რომ დერეფანი იქნება სრულად სომხური სუვერენიტეტის ქვეშ და მისი ფუნქციონირება არ შეზღუდავს სომხეთის უფლებებს საკუთარ ტერიტორიაზე.

რისკების ანალიზი გვიჩვენებს რამდენიმე მნიშვნელოვან ასპექტს. პირველი, არსებობს დერეფნის გამოყენების სამხედრო მიზნებისთვის რისკი, რაც გააძლიერებს რეგიონულ დაძაბულობას. მეორე, დერეფნის ფუნქციონირება შეიძლება გახდეს პერმანენტული კონფლიქტის წყარო, თუ არ იქნება მკაფიოდ განსაზღვრული საერთაშორისო გარანტიები და კონტროლის მექანიზმები. მესამე, დერეფანი შეიძლება გახდეს გეოპოლიტიკური მანიპულაციის ობიექტი, სადაც რეგიონალური და გლობალური ძალები ცდილობენ გავლენის გაძლიერებას.

დამატებითი რისკია ირანის ფაქტორი. იმ შემთხვევაში თუ ირანი მიიჩნევს, რომ ზანგეზურის დერეფანი ემუქრება მის გეოპოლიტიკურ ინტერესებს და ქმნის თურქეთ-აზერბაიჯანის ძლიერ ალიანსს თავის საზღვრებთან, მაღალი ალბათობით ამ პროცესმა შეიძლება გააძლიეროს ირანის ჩართულობა რეგიონში, მათ შორის ფარული მხარდაჭერის გზით სომხეთთან მიმართებით. აღნიშნული კი კიდევ უფრო გაართულებს რეგიონული უსაფრთხოების დინამიკას და შექმნას ახალი დაპირისპირების ფრონტს.

ეკონომიკური განზომილება და განვითარების პერსპექტივები

ზანგეზურის დერეფნის ეკონომიკური პოტენციალი არის მნიშვნელოვანი, თუმცა მისი რეალიზება დამოკიდებულია პოლიტიკური და უსაფრთხოების გარემოს სტაბილიზაციაზე. დერეფნის ფუნქციონირებამ შეიძლება შექმნას ახალ ეკონომიკური შესაძლებლობები როგორც ლოკალურ, ისე რეგიონულ და გლობალურ დონეზე.

---

[67] Peyrouse, Sébastien. "The Evolving Relationship Between China and the South Caucasus States." *China and Eurasia Forum Quarterly* 8, no. 1 (2010): 83-107.

[68] Ministry of Foreign Affairs of Armenia. "Statement on the Zangezur Corridor Issue." Official Website, January 2021.

[69] Ministry of Foreign Affairs of Azerbaijan. "Azerbaijan's Position on Transport Communications in the Region." Official Statement, February 2021.

სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის განვითარება, რომელიც მოიცავს რკინიგზის, ავტომაგისტრალისა და შესაძლოა მილსადენების მშენებლობას, მოითხოვს მნიშვნელოვან ინვესტიციებს.[70] საწყისი შეფასებების მიხედვით, დერეფნის სრული ინფრასტრუქტურის განვითარება მილიარდობით დოლართან არის დაკავშირებული. ეს ინვესტიციები შეიძლება მოვიდეს როგორც რეგიონული ქვეყნებიდან (აზერბაიჯანი, თურქეთი), ასევე საერთაშორისო ფინანსური ინსტიტუტებიდან და კერძო სექტორიდან, რომლებიც აშშ-სთან იქნებიან კავშირში.

დერეფნის გავლით ტრანზიტის მოცულობამ შეიძლება მნიშვნელოვნად გაზარდოს სავაჭრო ნაკადები ევროპა-აზიის მიმართულებით. საქონლის გადაზიდვის ახალი, უფრო მოკლე მარშრუტი შეამცირებს ლოჯისტიკურ ხარჯებს და დროს, რაც მიმზიდველს გახდის მას ბიზნესისთვის.[71] სომხეთისთვისაც დერეფანი შეიძლება გახდეს ეკონომიკური სარგებლის წყარო ტრანზიტული მომსახურების, საბაჟო შემოსავლებისა და ინფრასტრუქტურის განვითარების საშუალებით.

ნახიჩევანის ავტონომიური რესპუბლიკა, რომელიც ათწლეულების განმავლობაში იყო ფაქტობრივ იზოლაციაში, მიიღებს უდიდეს ეკონომიკურ სარგებელს ზანგეზურის დერეფნის გახსნით. პირდაპირი კავშირი აზერბაიჯანის მთავარ ტერიტორიასთან გააძლიერებს ნახიჩევანის ეკონომიკურ განვითარებას, ხელს შეუწყობდა ინვესტიციების შემოდინებას და შექმნიდა ახალ სამუშაო ადგილებს.

თურქეთი განიხილავს დერეფანს როგორც მნიშვნელოვან ელემენტს თავისი სატრანზიტო ამბიციებისთვის. მაგალითისთვის, შუა დერეფნის ინიციატივა[72]-[73], რომელიც მიზნად ისახავს რუსეთის ფედერაციის გვერდის ავლით ალტერნატიული სატრანსპორტო მარშრუტის შექმნას, ჩინეთსა და ევროპას შორის, შეძლებდა ზანგეზურის დერეფნისთვის ეფექტიანობისა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას.

ეკონომიკური განვითარების პერსპექტივების მიუხედავად უსაფრთხოების რისკებმა შეიძლება შეაფერხოს ინვესტიციები და ხელი შეუშალოს დერეფნის ეფექტიან ფუნქციონირებას.[74] ასევე არსებობს კითხვები, თუ რამდენად იქნება დერეფანი ეკონომიკურად ეფექტიანი, თუ გათვალისწინებულ იქნება ალტერნატიული მარშრუტები და კონკურენცია სხვა სატრანსპორტო კორიდორებთან.

შესაძლო სცენარები და მომავლის პერსპექტივები

ზანგეზურის დერეფნის სამომავლო განვითარება რამდენიმე შესაძლო სცენარის მიხედვით შეიძლება განვითარდეს, თითოეული მათგანი კი განსხვავებული შედეგების მქონეა რეგიონული უსაფრთხოებისთვის.

სცენარი I. სრული ფუნქციონირება საერთაშორისო გარანტიებით. ამ სცენარის მიხედვით, სომხეთი და აზერბაიჯანი აღწევენ კომპრომისს, რომელიც უზრუნველყოფს დერეფნის სრულ

---

[70] World Bank. "Infrastructure Development in Post-Conflict Regions: The Case of the South Caucasus." World Bank Report, 2021.

[71] Papava, Vladimer. "Economic Opportunities and Challenges of Regional Integration in the South Caucasus." *Central Asian Survey* 39, no. 3 (2020): 387-401.

[72] ბენდელიანი კობა, „ემილ ავდალიანი - მიუხედავად ზანგეზურის დერეფნის შესაძლო გახსნისა, საქართველოზე გამავალი გზა უკვე აწყობილია და მასში ჩართულები არიან ისეთი მოთამაშეები, როგორებიც არიან ევროკავშირი, ჩინეთი და სხვები," 04.08.2025,interpressnews.ge/ka/article/845431-emil-avdaliani-miuxedavad-zangezuris-derepnis-shesazlo-gaxsnisa-sakartveloze-gamavali-gza-ukve-acqobilia-da-masshi-chartulebi-arian-iseti-motamasheebi-rogorebic-arian-evrokavshiri-chineti-da-sxvebi/

[73] ლებანიძე გიორგი, "ზანგეზურის დერეფანი და საქართველო," 14 აგვისტო 2025, newposts.ge/news/politica/zangezuris-derefani-da-saqartvelo

[74] Simão, Licínia. "The Problematic Role of EU Democracy Promotion in Armenia." *Democratization* 19, no. 5 (2012): 950-975.

ფუნქციონირებას სომხეთის სუვერენიტეტის პატივისცემით და საერთაშორისო გარანტიებით. შესაძლოა ჩართული იყვნენ საერთაშორისო ორგანიზაციები მონიტორინგში, რამაც უნდა უზრუნველყოს ობიექტურობა და ნდობა. ამ სცენარში დერეფანი ხდება ეკონომიკური თანამშრომლობის ხიდი და ხელს უწყობს რეგიონულ ინტეგრაციას, სადაც ამერიკის შეერთებული შტატები მნიშვნელოვანი და პირდაპირი აქტორი ხდება სამხრეთ კავკასიაში.

სცენარი II. შეზღუდული ფუნქციონირება უსაფრთხოების შეზღუდვებით. ამ სცენარში დერეფანი ნაწილობრივ ფუნქციონირებს, მაგრამ მნიშვნელოვანი უსაფრთხოების შეზღუდვებით და პერიოდული დაძაბულობით. სომხეთი ინარჩუნებს მკაცრ კონტროლს, რა დროსაც ეცდება შეზღუდოს აზერბაიჯანის სამხედრო ტრანზიტი. აღნიშნული სცენარით განვითარება რეგიონში შექმნის მუდმივი დაძაბულობისა და კონფლიქტის ახალ კერას, რადგან, პროცესი სრულად არცერთი მხარის მოთხოვნებს არ დააკმაყოფილებს.

სცენარი III. სტატუს კვო. ამ სცენარის მიხედვით, დერეფნის საკითხი, აშშ-ში გაფორმებული სამშვიდობო შეთანხმების მიუხედავად რჩება გადაუჭრელი ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში. მოლაპარაკებები გრძელდება, მაგრამ არსებითი პროგრესი არ მიიღწევა უსაფრთხოების დილემისა და ნდობის ნაკლებობის გამო. სომხეთი გააგრძელებს წინააღმდეგობას დერეფნის გახსნასთან დაკავშირები თავისი სუვერენიტეტის დაცვის სახელით, ხოლო აზერბაიჯანი განაგრძობს ზეწოლას სომხეთის მიერ საერთაშორისო ვალდებულებების შესრულების მოტივით. აღნიშნული სცენარით სამხრეთ კავკასიაში გრძელდება დაძაბულობა და ხელი ეშლება რეგიონის პოლიტიკურ-ეკონომიკურ განვითარებას.

სცენარი IV. ესკალაცია და ახალი კონფლიქტი. ყველაზე პესიმისტური სცენარი გულისხმობს დერეფნის საკითხის გარშემო დაძაბულობის ესკალაციას, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს ახალი სამხედრო კონფლიქტი. ასეთი სცენარი იქნებოდა კატასტროფული რეგიონული უსაფრთხოებისთვის და გამოიწვევდა ჰუმანიტარულ კრიზისს.

რომელი სცენარიც არ უნდა განხორციელდეს, ზანგეზურის დერეფნის საკითხი რჩება ცენტრალურ ელემენტად სამხრეთ კავკასიის მომავალი უსაფრთხოების არქიტექტურაში. მისი განვითარება პირდაპირ იმოქმედებს რეგიონულ სტაბილურობაზე, ეკონომიკურ ინტეგრაციაზე და გეოპოლიტიკურ ბალანსზე.

რეკომენდაციები და დასკვნები

ზანგეზურის დერეფნის საკითხის მდგრადი და მშვიდობიანი გადაწყვეტა მოითხოვს კომპლექსურ მიდგომას, რომელიც ითვალისწინებს ყველა ჩართული მხარის ლეგიტიმურ ინტერესებს და უსაფრთხოების დილემას. კერძოდ:

მნიშვნელოვანია ინტეგრირებული იყოს საერთაშორისო გარანტიები და მონიტორინგის მექანიზმები დერეფნის ფუნქციონირებაში. საერთაშორისო ჩართულობა გაზრდის გამჭვირვალობას და შეამცირებს ნდობის დეფიციტს ორ მხარეს შორის.

ასევე, დერეფნის განვითარება უნდა იყოს თანმიმდევრული და ეტაპობრივი პროცესი, იქამდე სანამ დერეფნის სრული ფუნქციონირება მოხდება, შეიძლება დაიწყოს ჰუმანიტარული და ეკონომიკური თანამშრომლობა ორ მხარეს შორის, რათა ურთიერთობის დაბალანსება და სახელმწიფოებს შორის კავშირების დათბობის პროცესი დაიწყოს.

ასევე, მნიშვნელოვანია რომ რეგიონული და გლობალური აქტორები თანაბრად და კონსტრუქციულად იყვნენ ჩართულნი დერეფნის განვითარებასა და ორ სახელმწიფოს შორის ურთიერთობის დაბალანსების საკითხში. თითოეულმა აქტორმა უნდა აღიაროს საერთო ინტერესი რეგიონულ სტაბილურობაში და უზრუნველყოს თავისი წილი პოლიტიკის კოორდინაცია.

იმ შემთხვევაში თუ ყველა მხარე დარწმუნდება, რომ დერეფნის ფუნქციონირება მოიტანს ეკონომიკურ სარგებელს და ეს პროცესი არ იქნება რომელიმე სახელმწიფოსთვის უსაფრთხოების დილემა, მოლაპარაკებები გახდება უფრო პროდუქტიული. საერთო ეკონომიკურმა პროექტებმა შეიძლება შექმნას ქვეყნებს შორის მჭიდრო ურთიერთდამოკიდებულება, რომელიც ხელს შეუწყობს მშვიდობას.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას რომ ზანგეზურის დერეფანი წარმოადგენს როგორც გამოწვევას, ისე შესაძლებლობას სამხრეთ კავკასიისთვის. სამხრეთ კავკასიის მომავალი დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ მოხდება ამ ტიპის კომპლექსური გამოწვევების დაძლევა. ზანგეზურის დერეფანი არის ლაკმუსის ტესტი სამხრეთ კავკასიისთვის, როგორც რეგიონისთვის, რომ გადალახოს ისტორიული სირთულეები, დაამყაროს ნდობაზე დაფუძნებული ურთიერთობები და შექმნას თანამშრომლობის ახალი მოდელი. მნიშვნელოვანია რომ ყველა მხარის ინტერესი იქნას დაკმაყოფილებული, სომხეთმა უნდა დაიცვას თავისი ლეგიტიმური უსაფრთხოების ინტერესები, მაგრამ ასევე აღიაროს რეგიონული ინტეგრაციის პოტენციური სარგებელი. აზერბაიჯანმა უნდა მიაღწიოს თავის სტრატეგიულ მიზანს ნახიჩევანთან დაკავშირებით, მაგრამ სომხეთის სუვერენიტეტისა და უსაფრთხოების სრული პატივისცემით. რეგიონულმა და გლობალურმა აქტორებმა კი უნდა გამოიჩინონ პასუხისმგებლობა და ხელი შეუწყონ არა კონფრონტაციას, არამედ კონსტრუქციულ თანამშრომლობას.

ბიბლიოგრაფია

1. "ალიევი: ზანგეზურის კორიდორზე არა მხოლოდ ვსაუბრობთ, პრაქტიკულ სამუშაოებსაც ვატარებთ", 15 ივნ, 2021, tabula.ge/ge/news/668744-alievi-zangezuris-koridorze-ara-mkholod-vsaubrobt

2. ბენდელიანი კობა, „ემილ ავდალიანი - მიუხედავად ზანგეზურის დერეფნის შესაძლო გახსნისა, საქართველოზე გამავალი გზა უკვე აწყობილია და მასში ჩართულები არიან ისეთი მოთამაშეები, როგორებიც არიან ევროკავშირი, ჩინეთი და სხვები,“ 04.08.2025,interpressnews.ge/ka/article/845431-emil-avdaliani-miuxedavad-zangezuris-derepnis-shesazlo-gaxsnisa-sakartveloze-gamavali-gza-ukve-acqobilia-da-masshi-chartulebi-arian-iseti-motamasheebi-rogorebic-arian-evrokavshiri-chineti-da-sxvebi/

3. ლებანიძე გიორგი, "ზანგეზურის დერეფანი და საქართველო," 14 აგვისტო 2025, newposts.ge/news/politica/zangezuris-derefani-da-saqartvelo

4. ფოლადიშვილი ერეკლე, "ალიევის თქმით, ზანგეზურის კორიდორი ევრაზიული ტრანსპორტირების საკვანძო რგოლი გახდება", 03.09.25, bm.ge/news/alievis-tqmit-zangezuris-koridori-evraziuli-transportirebis-sakvandzo-rgoli-gakhdeba

5. ქიან შარიფი, "აშშ-ის მართული ზანგეზურის დერეფანი - გეოპოლიტიკური ჩიხი თეირანისთვის, ახალი წესრიგი რეგიონისთვის?", ივლისი 23, 2025, radiotavisupleba.ge/a/აშშ-ის-მართული-ზანგეზურის-დერეფანი/33481852.html

6. Allison, Roy. "Russia and the Military Dimension of Eurasian Union." *Journal of Slavic Military Studies* 31, no. 2 (2018): 189-207.

7. Baban, Ivo, and Amikam Nachmani. "The South Caucasus: Between Integration and Fragmentation." *Mediterranean Quarterly* 24, no. 4 (2013): 41-59.

8. Broers, Laurence. "The Nagorny Karabakh Conflict: Defaulting to War." *Chatham House Research Paper*, July 2016.

9. Cornell, Svante E. *Small Nations and Great Powers: A Study of Ethnopolitical Conflict in the Caucasus*. London: Routledge, 2001.

10. Croissant, Michael P. *The Armenia-Azerbaijan Conflict: Causes and Implications*. Westport: Praeger, 1998.

11. De Waal, Thomas. *The Caucasus: An Introduction*. Oxford: Oxford University Press, 2010.

12. European Council on Foreign Relations. "The EU's Role in the South Caucasus: Security Challenges and Policy Options." ECFR Policy Brief, March 2021.

13. Ministry of Foreign Affairs of Armenia. "Statement on the Zangezur Corridor Issue." Official Website, January 2021.

14. Ministry of Foreign Affairs of Azerbaijan. "Azerbaijan's Position on Transport Communications in the Region." Official Statement, February 2021.

15. Mirzoyan, Alla. "Armenia Between Europe and Russia: The Domestic Politics of Foreign Policy." *Europe-Asia Studies* 65, no. 4 (2013): 591-607.

16. Papava, Vladimer. "Economic Opportunities and Challenges of Regional Integration in the South Caucasus." *Central Asian Survey* 39, no. 3 (2020): 387-401.

17. Peyrouse, Sébastien. "The Evolving Relationship Between China and the South Caucasus States." *China and Eurasia Forum Quarterly* 8, no. 1 (2010): 83-107.

18. Pipes, Richard. *The Formation of the Soviet Union: Communism and Nationalism, 1917-1923*. Rev. ed. Cambridge: Harvard University Press, 1997.

19. Simão, Licínia. "The EU's Neighbourhood Policy Towards the South Caucasus: Expanding the European Security Community." *Southeast European and Black Sea Studies* 12, no. 1 (2012): 99-119.

20. Simão, Licínia. "The Problematic Role of EU Democracy Promotion in Armenia." *Democratization* 19, no. 5 (2012): 950-975.

21. Starr, S. Frederick, and Svante E. Cornell. *The Caucasus: A Challenge for Europe*. Washington: Central Asia-Caucasus Institute, 2006.

22. Statement by President of the Republic of Azerbaijan, Prime Minister of the Republic of Armenia and President of the Russian Federation. President of Russia, November 10, 2020. http://en.kremlin.ru/events/president/news/64384.

23. Turkey's Erdogan Hails 'Historic Opportunity' for Zangezur Corridor. *Reuters*, December 10, 2020.

24. World Bank. "Infrastructure Development in Post-Conflict Regions: The Case of the South Caucasus." World Bank Report, 2021.

საქართველოს ტერიტორიული მოწყობის სტრატეგიული არჩევანი: სუვერენიტეტისა და ავტონომიის ბალანსი

The Strategic Choice of Georgia's Territorial Organization: Balancing Sovereignty and Autonomy

აქსანა გუჩუა
კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი
დოქტორანტი
Aksana Guchua
Caucasus International University
Doctoral

აბსტრაქტი: საქართველოს სახელმწიფოებრივი მოწყობის თეორიულ-პრაქტიკული ტრანსფორმაცია თანამედროვე გეოპოლიტიკურ რეალობაში მრავალმხრივ დილემას წარმოშობს: როგორ იქნეს უზრუნველყოფილი ტერიტორიული მთლიანობა და სახელმწიფო სუვერენიტეტი ისე, რომ პარალელურად დაცული იყოს რეგიონების პოლიტიკური, კულტურული და სოციალური თვითმყოფადობა. ამ პრობლემის გადაჭრა მოითხოვს არა მხოლოდ შიდა სამართლებრივი და ინსტიტუციური რეფორმების დაგეგმვას, არამედ შედარებით ანალიზს იმ ქვეყნების გამოცდილებაზე, რომლებმაც მსგავსი გამოწვევები განსხვავებული გზებით გადალახეს ან ვერ გადალახეს.

კვლევა ეფუძნება საქართველოს ტერიტორიული მოწყობის მოდელის ანალიზს და მას ადარებს ესპანეთის, კანადის, უკრაინისა და ბოსნია-ჰერცეგოვინას კონსტიტუციურ პრაქტიკას. ყურადღება გამახვილებულია სუვერენიტეტისა და ავტონომიის ურთიერთშეთავსებადობის სამართლებრივ პრინციპებზე, დეცენტრალიზაციისა და რეგიონული თვითმმართველობის ინსტრუმენტებზე, აგრეთვე კონფლიქტების მოგვარებისა და სახელმწიფოებრივი მთლიანობის განმტკიცების სტრატეგიულ ჩარჩოებზე.

წარმოდგენილი ანალიზი მიუთითებს, რომ საქართველოს წინაშე მდგარი არჩევანი ვერ შემოიფარგლება დიქოტომიური ალტერნატივით „ერთიანობა ან ავტონომია“. ეფექტური მმართველობის სტრუქტურის ჩამოყალიბება საჭიროებს სამართლებრივ და ინსტიტუციურ ბალანსს, რომელიც უზრუნველყოფს ცენტრალური ხელისუფლების გამჭვირვალე ფუნქციონირებას და რეგიონების პოლიტიკურ თვითგამოხატვას ერთიანი სახელმწიფოებრივი ჩარჩოს ფარგლებში.

საკვანძო სიტყვები: სახელმწიფო სუვერენიტეტი; ტერიტორიული მთლიანობა; ავტონომია; დეცენტრალიზაცია; ტერიტორიული მოწყობის მოდელები; ინსტიტუციური რეფორმა; საქართველოს მაგალითი; საერთაშორისო გამოცდილება.

Abstract: The theoretical and practical transformation of Georgia's state structure in the contemporary geopolitical environment presents a complex dilemma: how to safeguard territorial integrity and state sovereignty while simultaneously respecting the political, cultural, and social distinctiveness of its regions. Addressing this challenge requires not only the design of domestic legal and institutional reforms but also a comparative assessment of states that have confronted similar issues with varying degrees of success.

This study critically examines Georgia's existing model of territorial organization and contrasts it with the constitutional practices of Spain, Canada, Ukraine, and Bosnia and Herzegovina. Particular attention is given to the legal principles governing the compatibility of sovereignty and autonomy, mechanisms of decentralization and regional self-government, and strategic frameworks for conflict resolution and the consolidation of state unity.

The analysis suggests that Georgia's strategic choice cannot be reduced to the binary alternative of "unity or autonomy." Building an effective governance structure necessitates a balanced legal and institutional approach that strengthens central authority while enabling genuine political self-expression within a unified state framework.

Keywords: State sovereignty; Territorial integrity; Autonomy; Decentralization; Models of territorial organization; Institutional reform; Case of Georgia; International experience.

შესავალი

სახელმწიფოს ტერიტორიული მოწყობა წარმოადგენს არა მხოლოდ იურიდიულ კონსტრუქციას, არამედ პოლიტიკური ძალთა ბალანსისა და ისტორიულ-კულტურული თავისებურებების ასახვას. თანამედროვე გლობალურ და რეგიონულ დინამიკაში, როდესაც სუვერენიტეტის, ტერიტორიული მთლიანობისა და ავტონომიის პრინციპები ხშირად

ურთიერთგამომრიცხავი ინტერესების ქვეშ ექცევა, საქართველოსთვის განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი ხდება ამ დილემის გადასაჭრელად ოპტიმალური მოდელის მოძიება.

საქართველოს სახელმწიფოებრივი განვითარების ისტორია მონარქიული ცენტრალიზაციის პერიოდიდან საბჭოთა ფედერაციული სისტემის გავლით დამოუკიდებლობის აღდგენამდე ცხადყოფს, რომ ტერიტორიული მოწყობის მოდელი ყოველთვის იყო არა მხოლოდ შიდა პოლიტიკური შეთანხმების, არამედ გარე ძალთა ზეწოლისა და საერთაშორისო სამართლებრივი კონტექსტის შედეგი.[75] ამავე დროს, ქვეყნის მრავალეთნიკური სტრუქტურა და რეგიონული განსხვავებულობა ქმნის საჭიროებას, დაიგეგმოს ისეთი ინსტიტუციური ჩარჩო, რომელიც შეძლებს სუვერენიტეტის განმტკიცებას ცენტრალური მმართველობის ეფექტიანობის დაკარგვის გარეშე. [76]

თანამედროვე საერთაშორისო პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ტერიტორიული მოწყობის არჩევანი შეიძლება ეფუძნებოდეს როგორც ფედერალიზმისა და კონფედერალიზმის მოდელებს (მაგ., კანადა, ბოსნია და ჰერცეგოვინა), ისე ფართო დეცენტრალიზაციას ერთიანი სახელმწიფოს ფარგლებში (მაგ., ესპანეთი, იტალია). ეს მაგალითები ხაზს უსვამს, რომ სუვერენიტეტისა და ავტონომიის ბალანსი შეიძლება სხვადასხვა ინსტიტუციური ფორმით იყოს მიღწეული, თუმცა უნივერსალური მოდელი არ არსებობს თითოეულ შემთხვევაში გადამწყვეტია ისტორიული გამოცდილება, სოციალური რეალობა და პოლიტიკური კონსენსუსი. [77]

საქართველოს შემთხვევაში, ტერიტორიული მოწყობის საკითხი პირდაპირ კავშირშია კონფლიქტებთან აფხაზეთსა და ცხინვალის რეგიონში (სამაჩაბლო), სადაც დე ფაქტო სეპარატიზმი და რუსეთის სამხედრო-პოლიტიკური ჩარევა ხელს უშლის ქვეყნის ტერიტორიული მთლიანობის აღდგენას. ამ გამოწვევას ურთულებს საერთაშორისო სამართლის დილემა ერთის მხრივ, ჰელსინკის დასკვნითი აქტით (1975) და გაეროს წესდებით დადასტურებული ტერიტორიული მთლიანობის პრინციპი, ხოლო მეორეს მხრივ ხალხთა თვითგამორკვევის უფლება, რომელსაც ხშირად მცდარ ინტერპრეტაციებს აძლევენ სეპარატისტული მოძრაობები.

გლობალური გამოცდილება ცხადყოფს, რომ თანამედროვე სახელმწიფოს წინაშე მდგარი მთავარი ამოცანა არის არა მხოლოდ ტერიტორიული მთლიანობის დაცვა სამხედრო ან იურიდიული საშუალებებით, არამედ ისეთი მმართველობითი მოდელის შექმნა, რომელიც მოქალაქეებში ნდობასა და პოლიტიკური ერთიანობის განცდას გააძლიერებს.[78] საქართველოში ეს გულისხმობს არა მხოლოდ დეცენტრალიზაციის რეფორმების გაგრძელებას, არამედ სამართლებრივი მექანიზმების დახვეწას, რომლებიც უზრუნველყოფენ რეგიონების ეფექტურ თვითმმართველობას ქვეყნის საერთო სუვერენიტეტის ფარგლებში.

მოცემული კვლევა მიზნად ისახავს საქართველოს ტერიტორიული მოწყობის სტრატეგიული არჩევანის ანალიზს სუვერენიტეტისა და ავტონომიის ბალანსის ჭრილში. იგი ეფუძნება შედარებით მეთოდს, რომელიც მოიცავს ისეთ სახელმწიფოებს, სადაც ცენტრალიზაციასა და რეგიონულ თვითმმართველობას შორის კომპრომისის საპოვნელად სხვადასხვა მოდელი გამოიყენეს (მაგ., ესპანეთის ავტონომიური თემების სისტემა, კანადის კვებეკის სტატუსი, უკრაინის დეცენტრალიზაციის რეფორმები და ბოსნია და ჰერცეგოვინის კომპლექსური ფედერაციული არქიტექტურა). კვლევა ასევე შეისწავლის, თუ როგორ შეიძლება ეს

[75] Jones, S. F. (2013). Georgia: A political history since independence. I.B. Tauris.

[76] Nodia, G. (2020). State-building and democracy in Georgia. In Democratization and Europeanization in the South Caucasus, 45–67.

[77] Watts, R. L. (2008). Comparing federal systems. McGill-Queen's University Press.

[78] Bieber, F. (2018). The rise of authoritarianism in the Western Balkans. Palgrave Macmillan.

გამოცდილება ადაპტირდეს საქართველოს პოლიტიკურ და სამართლებრივ რეალობაში ისე, რომ არ შეილახოს ტერიტორიული მთლიანობა და არ შეიქმნას სეპარატიზმის წახალისების საფრთხე.

შესავალი განასახიერებს კვლევის სამ ძირითად ამოცანას:

1. თეორიული ჩარჩოს ფორმირება, რომელიც ასახავს სუვერენიტეტისა და ავტონომიის ურთიერთდამოკიდებულებას თანამედროვე სახელმწიფოში;

2. საქართველოს კონსტიტუციურ და სამართლებრივ საფუძვლების შეფასება საერთაშორისო გამოცდილების ფონზე;

3. პოლიტიკური რეკომენდაციების შემუშავება, რომლებიც მიზნად ისახავს ქვეყნის ტერიტორიული მოწყობის ოპტიმალური მოდელის განსაზღვრას.

ამ მიდგომით, საქართველოს ტერიტორიული მოწყობის საკითხის ანალიზი არ შემოიფარგლება მხოლოდ ისტორიული ან სამართლებრივი ასპექტებით. იგი მოიცავს გეოპოლიტიკურ ფაქტორებს, საერთაშორისო სამართლის ევოლუციას და გლობალური მმართველობითი პრაქტიკის ტენდენციებს. სწორედ ამ ინტეგრირებული ხედვის პირობებში ხდება შესაძლებელი ისეთი მოდელის შემუშავება, რომელიც არა მხოლოდ სამართლებრივად გამართული იქნება, არამედ პოლიტიკურად მდგრადი და სოციალური თვალსაზრისით მიღებული.

სუვერენიტეტისა და ავტონომიის თეორიული ჩარჩო და საქართველოს პოლიტიკური რეალობა

საქართველოს ტერიტორიული მოწყობის თეორიული ანალიზი ემყარება სუვერენიტეტისა და ავტონომიის კონცეფციების ურთიერთმიმართებას, რომელიც თანამედროვე სახელმწიფოებრივი მოდელების ჩამოყალიბებაში ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხად რჩება. სუვერენიტეტი, როგორც სახელმწიფოს უმაღლესი ძალაუფლება, ტრადიციულად განიხილება ტერიტორიული მთლიანობისა და პოლიტიკური დამოუკიდებლობის გარანტად.[79] ავტონომია კი, როგორც დეცენტრალიზაციის ფორმა, წარმოადგენს მექანიზმს, რომელიც რეგიონებს ან ეთნიკურ ჯგუფებს აძლევს თვითმმართველობის გარკვეულ ხარისხს ცენტრალური ხელისუფლების ფარგლებში.

საერთაშორისო გამოცდილება აჩვენებს, რომ სუვერენიტეტისა და ავტონომიის ბალანსი დამოკიდებულია ისტორიულ, კულტურულ და პოლიტიკურ კონტექსტზე. მაგალითად, კანადაში კვებეკის საკითხი მოგვარებულია ფართო კულტურული და პოლიტიკური ავტონომიით, რაც ხელს უშლის სეპარატიზმის გაძლიერებას.[80] ესპანეთში კატალონიისა და ბასკეთის რეგიონებისათვის მინიჭებული განსაკუთრებული უფლებები გვიჩვენებს, რომ ასიმეტრიული დეცენტრალიზაცია შეიძლება იყოს ეფექტური ინსტრუმენტი სახელმწიფოს ერთიანობის შესანარჩუნებლად. ბოსნია და ჰერცეგოვინა, სადაც ეთნიკური დაპირისპირებების შემდეგ შეიქმნა რთული ფედერალური მოდელი, გვასწავლის, რომ ზოგჯერ სუვერენიტეტის გაზიარება და მძლავრი საერთაშორისო მექანიზმები აუცილებელი ხდება კონფლიქტის შემდგომ პერიოდში.[81]

საქართველოს ისტორიული გამოცდილება განსხვავებულ სურათს გვაძლევს. საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ ქვეყნის ტერიტორიული მოწყობა შეეჯახა სეპარატისტულ მოძრაობებს აფხაზეთსა და ცხინვალის რეგიონში. ეს პროცესები თან ახლდა გარე ჩარევას, რაც ართულებდა ავტონომიისა და სუვერენიტეტის თანაარსებობას. საქართველოს კონსტიტუცია

[79] Krasner, S. D. (1999). Sovereignty: Organized hypocrisy. Princeton University Press.

[80] Keating, M. (2001). Nations against the state: The new politics of nationalism in Quebec, Catalonia, and Scotland. Palgrave.

[81] Bieber, F. (2006). Power-sharing in post-war Bosnia: A model for conflict resolution? Southeast European Politics, 7(2), 123–140.

ადგენს ძლიერ ცენტრალიზებულ მმართველობას, თუმცა ასევე აღიარებს ადგილობრივი თვითმმართველობის მნიშვნელობას.[82] მიუხედავად ამისა, ტერიტორიული მთლიანობის პრინციპი გახდა საქართველოს უმთავრესი პრიორიტეტი, რაც გამოწვეულია არა მხოლოდ შიდა ეთნიკური ჯგუფების მოთხოვნებით, არამედ რუსეთის პირდაპირი ჩარევით.

დეცენტრალიზაციის თეორია ამტკიცებს, რომ ადგილობრივ დონეზე უფრო დიდი უფლებამოსილების მინიჭება ამცირებს დაძაბულობას და ზრდის პოლიტიკური სისტემის მოქნილობას. თუმცა საქართველოს შემთხვევაში დეცენტრალიზაციის ნებისმიერი ფორმა განიხილება ტერიტორიული მთლიანობისთვის პოტენციურ რისკად, რადგან წარსულმა აჩვენა, რომ ავტონომიის ბოროტად გამოყენებამ შეიძლება ხელი შეუწყოს სეპარატიზმის გაძლიერებას. ამ ფონზე საქართველოს პოლიტიკურმა დისკურსმა ყურადღება გაამახვილა არა ფედერალიზაციაზე, არამედ ძლიერი უნიტარული სახელმწიფოს შენარჩუნებაზე, რაც გარკვეულწილად ზღუდავს მოქნილ ინსტიტუციურ გადაწყვეტილებებს.

სუვერენიტეტის კონცეფცია XXI საუკუნეში მნიშვნელოვნად ტრანსფორმირდა. გლობალიზაცია, საერთაშორისო ორგანიზაციებში ინტეგრაცია და რეგიონული თანამშრომლობა ამცირებს სახელმწიფოს ტრადიციულ ძალაუფლებას, თუმცა ზრდის შესაძლებლობას საერთაშორისო მხარდაჭერის მოპოვებისთვის. ამ კონტექსტში საქართველოსთვის სასიცოცხლოა ისეთი მოდელის პოვნა, რომელიც ერთდროულად შეინარჩუნებს სახელმწიფოს მთლიანობას და უზრუნველყოფს რეგიონული ჯგუფების ინტერესების დაცვას.

საქართველოში სუვერენიტეტისა და ავტონომიის თეორიული დაბალანსება რთულდება იმით, რომ ქვეყნის ტერიტორიული პრობლემები არ წარმოადგენს მხოლოდ შიდა საკითხს ისინი დაკავშირებულია რუსეთის გეოპოლიტიკურ ინტერესებთან. ეს განსხვავდება ისეთი ქვეყნებისგან, როგორიცაა ესპანეთი ან კანადა, სადაც დეცენტრალიზაციის მოდელები აგებულია შიდა პოლიტიკური მოლაპარაკებების საფუძველზე და არ აქვთ პირდაპირი სამხედრო საფრთხე.[83]

თეორიული და პრაქტიკული ანალიზი ცხადყოფს, რომ საქართველოსთვის ოპტიმალური მოდელი შეიძლება იყოს ძლიერი უნიტარული სახელმწიფოს შენარჩუნება პარალელურად ფართო ადგილობრივი თვითმმართველობით, რაც არ გულისხმობს ფედერალიზაციას, მაგრამ ზრდის რეგიონების ჩართულობას გადაწყვეტილებების მიღებაში.[84] ასეთი მიდგომა შეესაბამება ევროპული ქვეყნების გამოცდილებას, სადაც დეცენტრალიზაცია და ადგილობრივი დემოკრატია უზრუნველყოფს პოლიტიკური სისტემის მდგრადობას ცენტრალური ხელისუფლების სუსტი პოზიციების გაძლიერების გარეშე.

კონფლიქტები, დეოკუპაცია და საერთაშორისო სამართლის როლი საქართველოს ტერიტორიულ მოწყობაში

საქართველოს ტერიტორიული მთლიანობის პრობლემები მჭიდროდ არის დაკავშირებული იმ კონფლიქტებთან, რომლებიც ქვეყნის დამოუკიდებლობის აღდგენის შემდეგ აფხაზეთსა და ცხინვალის რეგიონში (სამაჩაბლოში) წარმოიშვა. ეს კონფლიქტები არ წარმოადგენენ დეკოლონიზაციის კლასიკურ შემთხვევას, არამედ უფრო შეესაბამებიან სეპარატიზმის მოდელს, რომელსაც გარე ძალა რუსეთის ფედერაცია აქტიურად უწყობს ხელს. სწორედ ამიტომ გაეროსა და სხვა საერთაშორისო ორგანიზაციების დოკუმენტები მუდმივად ხაზს უსვამენ საქართველოს

[82] Nodia, G. (2018). Georgia's statehood challenges: Territory, autonomy, and governance. Caucasus Analytical Digest, 103, 5–16.

[83] Coppieters, B. (2018). Regional autonomy and conflict management: Lessons for post-Soviet states. Routledge.

[84] Nodia, G. (2018). Georgia's statehood challenges: Territory, autonomy, and governance. Caucasus Analytical Digest, 103, 5–16.

სუვერენიტეტისა და ტერიტორიული მთლიანობის პატივისცემას.[85] მიუხედავად ამისა, 2008 წლის ომის შემდგომ რუსეთის მიერ ოკუპირებული ტერიტორიების „დამოუკიდებლობის“ აღიარებამ შექმნა პრეცედენტი, რომელიც ეწინააღმდეგება საერთაშორისო სამართლის ზოგად წესებს და საფრთხეს უქმნის მისი ერთიანობის პრინციპს.[86]

საერთაშორისო სამართალი ამ საკითხში ერთმნიშვნელოვან პასუხს არ იძლევა. გაეროს საერთაშორისო სასამართლოს 2010 წლის საკონსულტაციო მოსაზრება კოსოვოს შესახებ ცხადყოფს, რომ საერთაშორისო სამართალი თავისთავად არ კრძალავს დამოუკიდებლობის დეკლარირებას, თუმცა არ ცვლის სახელმწიფოების ტერიტორიული მთლიანობის პრინციპს.[87] ეს გადაწყვეტილება ხშირად გამოიყენება როგორც სეპარატისტული რეჟიმების, ისე ცენტრალური ხელისუფლებების მიერ, თუმცა საქართველოს შემთხვევაში მისი პრეცედენტულობა შეზღუდულია: კოსოვოსგან განსხვავებით, აფხაზეთსა და ცხინვალის რეგიონში არ არსებობდა საერთაშორისო ადმინისტრაცია ან მასშტაბური ეთნოწმენდა, რაც საერთაშორისო ჩარევას გაამართლებდა.[88]

დეოკუპაციის და რეინტეგრაციის პოლიტიკა მოითხოვს როგორც შიდა ინსტიტუციურ რეფორმებს, ისე საერთაშორისო თანამეგობრობის თანმიმდევრულ ჩართულობას. ევროკავშირის, ეუთოსა და გაეროს მისიები რეგულარულად აფიქსირებენ რუსეთის აგრესიულ პოლიტიკას, თუმცა მათი ზეწოლის მექანიზმები შეზღუდულია. საერთაშორისო სამართლის ბერკეტები ეფუძნება სახელმწიფოთა სუვერენიტეტის პატივისცემასა და ძალის გამოყენების აკრძალვას, თუმცა ამ ნორმების აღსრულება დიდწილად პოლიტიკურ კონტექსტზეა დამოკიდებული.

საერთაშორისო გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ კონფლიქტების მოგვარების წარმატებული მაგალითები ხშირად ეფუძნება ფართო ავტონომიასა და დიალოგს. მაგალითად, კანადაში კვებეკის სეპარატისტული მოძრაობა შემცირდა კულტურული და პოლიტიკური ავტონომიის ფარგლებში მოლაპარაკებების გზით, ხოლო ესპანეთში კატალონიისა და ბასკეთის რეგიონებს მინიჭებული განსაკუთრებული უფლებები სახელმწიფოს ერთიანობის შენარჩუნების ინსტრუმენტად იქცა. თუმცა საქართველოს შემთხვევაში ეს მოდელები რთულად მისადაგებელია, რადგან რუსეთი, როგორც ოკუპანტი ძალა, უშუალოდ აფერხებს დიალოგს და ძირს უთხრის პოლიტიკური მოლაპარაკებების საფუძვლებს.

დეოკუპაციის სტრატეგიის წარმატებისთვის აუცილებელია საერთაშორისო სამართლებრივი პრინციპების შერწყმა პრაქტიკულ ნაბიჯებთან. ადამიანის უფლებათა დაცვის მაღალი სტანდარტი, ეკონომიკური განვითარება და რეგიონის მოსახლეობასთან ურთიერთობის გაღრმავება ქმნის საფუძველს რეინტეგრაციისთვის.[89] საქართველოს ინიციატივა „ნაბიჯი უკეთესი მომავლისკენ“ წარმოაჩენს რბილი ძალის გამოყენების მცდელობას ჰუმანიტარული, სავაჭრო და საგანმანათლებლო კავშირების გაძლიერებით ცენტრალური ხელისუფლება ცდილობს ნდობის აღდგენას და კონფლიქტის დეესკალაციას.

ამასთან, საერთაშორისო სამართალი მხოლოდ სამართლებრივ ჩარჩოს ქმნის და მისი აღსრულება დამოკიდებულია პოლიტიკურ ნებაზე. გაეროს რეზოლუციები და საერთაშორისო სასამართლოების გადაწყვეტილებები მნიშვნელოვანია საქართველოს მხარდასაჭერად, თუმცა უშუალო იძულებითი მექანიზმების ნაკლებობა რეალურ პოლიტიკურ შედეგებს ზღუდავს.

---

[85] United Nations General Assembly. (2008). Resolution 62/249: Territorial integrity of Georgia, 1–3.

[86] Allison, R. (2008). *Russia resurgent? Moscow's campaign to "coerce Georgia to peace."* International Affairs, 84(6), 1145–1171. https://doi.org/10.1111/j.1468-2346.2008.00761.x, 1148–1155.

[87] United Nations General Assembly. (2008). Resolution 62/249: Territorial integrity of Georgia, 1–3.

[88] Weller, M. (2009). Contested statehood: Kosovo's struggle for independence. Oxford University Press, 45–68.

[89] Broers, L. (2019). Conflict in the South Caucasus: Lessons from Georgia. Routledge, 32–58.

ამიტომ საქართველოსთვის სასიცოცხლოა სტრატეგიული პარტნიორების მხარდაჭერა და აქტიური დიპლომატია, რათა ტერიტორიული მთლიანობის საკითხი მუდმივად იყოს საერთაშორისო დღის წესრიგში.[90]

საქართველოს გამოცდილება ცხადყოფს, რომ მხოლოდ სამართლებრივი არგუმენტები საკმარისი არ არის. საჭიროა სამართლებრივ პრინციპებზე დაფუძნებული, მაგრამ მოქნილი პოლიტიკური და დიპლომატიური პოლიტიკა, რომელიც გააძლიერებს ქვეყნის პოზიციებს როგორც შიდა, ისე საერთაშორისო დონეზე. დეოკუპაციის სტრატეგია უნდა აერთიანებდეს სამართლებრივ, ეკონომიკურ და უსაფრთხოების მექანიზმებს, რათა საერთაშორისო მხარდაჭერა რეალურ შედეგებში გადაითარგმნოს.

საქართველოს ტერიტორიული მოწყობის სტრატეგიული არჩევანი და რეკომენდაციები

საქართველოს ტერიტორიული მოწყობის სტრატეგიული არჩევანი დაყრდნობა უნდა საერთაშორისო სამართლის პრინციპებს, ქვეყნის ისტორიულ გამოცდილებას და გარე საფრთხეების რეალურ კონტექსტს. აფხაზეთისა და ცხინვალის რეგიონების დეოკუპაცია და რეინტეგრაცია წარმოადგენს სახელმწიფოს ერთიანობის შენარჩუნების უმნიშვნელოვანეს პრიორიტეტს, რომელიც უნდა გაერთიანდეს სამართლებრივი, პოლიტიკური და ეკონომიკური მიდგომებით.[91] ამ თვალსაზრისით, ქვეყნისათვის სასიცოცხლოა ისეთი მოდელის შერჩევა, რომელიც უზრუნველყოფს რეგიონების ეფექტურ ჩართულობას ცენტრალური ხელისუფლების გადაწყვეტილებების მიღებაში, თუმცა არ ზღუდავს სახელმწიფო სუვერენიტეტის უმაღლეს პრინციპს.

საერთაშორისო პრაქტიკა აჩვენებს, რომ ისეთი სახელმწიფოები, როგორიცაა ესპანეთი, კანადა და ბოსნია-ჰერცეგოვინა, წარმატებით ახერხებენ ასიმეტრიული ავტონომიის მოდელების გამოყენებას. ეს მოდელები საშუალებას აძლევს ცენტრალურ ხელისუფლებას შეინარჩუნოს ერთიანობა, ხოლო რეგიონებს გაიღრმავონ საკუთარი თვითმმართველობის მექანიზმები.[92] თუმცა საქართველოს შემთხვევაში ასეთი მიდგომის გამოყენება გარე სამხედრო საფრთხის გამო რთულია. რუსეთის უშუალო ჩარევა აფერხებს ადგილობრივ ავტონომიურ პროცესებს და ამცირებს უსაფრთხოებისა და ნდობის ზრდის შესაძლებლობას.

ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავება მოითხოვს სახელმწიფო ინსტიტუციების გაძლიერებას, რომლებიც პასუხისმგებლობას იღებენ აფხაზეთსა და ცხინვალის რეგიონებში ადამიანის უფლებების დაცვის, ეკონომიკური განვითარების და სოციალურ პროგრამებზე. რეგიონებში ნდობის აღდგენა შეიძლება განხორციელდეს ჰუმანიტარული, საგანმანათლებლო და სავაჭრო პროგრამების მეშვეობით, რომლებიც მიმართულია მოსახლეობის ცხოვრებისა და ეკონომიკური შესაძლებლობების გაუმჯობესებაზე.[93] ასეთი მიდგომა უზრუნველყოფს არა მხოლოდ სეპარატისტული განწყობების შემცირებას, არამედ სტრატეგიულ მომზადებას რეინტეგრაციისთვის.

საერთაშორისო სამართალი აქ ასევე მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს წარმოადგენს. გაეროს, ეუთოს და ევროკავშირის მექანიზმები შექმნილია იმისთვის, რომ უზრუნველყოს სუვერენიტეტის დაცვა და კონფლიქტის დეესკალაცია, თუმცა მათი ეფექტიანობა დამოკიდებულია პოლიტიკური ნებაზე. საქართველოს სტრატეგიაში აუცილებელია ამ

[90] Cornell, S. E. (2017). Small nations and great powers: A study of Georgian security. Routledge, 75–102.

[91] Cornell, S. E. (2017). Small nations and great powers: A study of Georgian security. Routledge, 130–155.

[92] Keating, M. (2001). Nations against the state: The new politics of nationalism in Quebec, Catalonia, and Scotland. Palgrave, 90–115.

[93] Broers, L. (2019). Conflict in the South Caucasus: Lessons from Georgia. Routledge, 120–145.

საერთაშორისო ბერკეტების მაქსიმალურად გამოყენება, რათა დიპლომატიური და სამართლებრივი მხარდაჭერა გარდაიქმნას რეალურ პოლიტიკურ ეფექტში.

მხარდაჭერა საერთაშორისო პარტნიორების მხრიდან ასევე საშუალებას იძლევა განვითარდეს ძლიერი საინფორმაციო პოლიტიკა, რომელიც ხაზს უსვამს საქართველოს ტერიტორიული მთლიანობის საკითხებს და წინააღმდეგობაში მოდის რუსეთის პროპაგანდასთან. სახელმწიფო ინსტიტუციებს, განსაკუთრებით საგარეო საქმეთა სამინისტროს და ეროვნული უსაფრთხოების სამსახურებს, უნდა ჰქონდეთ კომპლექსური სტრატეგია, რომელიც აერთიანებს სამართლებრივ არგუმენტებს, დიპლომატიურ აქტივობასა და მედია კომუნიკაციას.[94]

სტრატეგიული არჩევანის ნაწილი უნდა იყოს რეგიონის პოლიტიკურ-ადმინისტრაციული ჩარჩოს ჩამოყალიბება. საუკეთესო პრაქტიკა საერთაშორისო მაგალითებიდან აჩვენებს, რომ ლოიალური რეგიონები შესაძლოა მიიღონ გარკვეული დეცენტრალიზაციის სტრუქტურები, რომლებიც ზრდიან ადგილობრივი მოსახლეობის ჩართულობას, ხოლო ცენტრალური ხელისუფლება ინარჩუნებს ერთიანობის კონტროლს. ამგვარი მოდელი ხელს უწყობს როგორც ეთნიკური და რეგიონული ინტერესების გათვალისწინებას, ასევე სახელმწიფო სუვერენიტეტის უსაფრთხოების გარანტიას.

ეკონომიკური და სოციალურ მიმართულებით, დეოკუპაციის სტრატეგია უნდა მოიცავდეს ინფრასტრუქტურულ პროექტებს, განათლებისა და ჯანდაცვის სისტემების გაუმჯობესებას, ასევე ადგილობრივი ბიზნესისა და დასაქმების შესაძლებლობების ზრდას. ეს უზრუნველყოფს მოსახლეობის ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებას, რაც მნიშვნელოვნად ამცირებს სეპარატისტულ განწყობებს და აძლიერებს ცენტრალური ხელისუფლების ლეგიტიმურობას რეგიონში.[95]

ასევე მნიშვნელოვანია სამართლებრივი მექანიზმების გამყარება, რომლებიც უზრუნველყოფენ რუსეთის პასუხისმგებლობის შეფასებას საერთაშორისო სამართლის ფარგლებში. ეს მოიცავს საერთაშორისო სასამართლოებთან თანამშრომლობას, დოკუმენტირებული დარღვევების გატარებას საერთაშორისო ორგანიზაციების არხებით და შესაბამისი ნორმების გამოყენებას კონფლიქტის მოგვარების პროცესში.

სტრატეგიული ხედვა საქართველოს ტერიტორიული მოწყობისთვის უნდა ეფუძნებოდეს სამ ძირითად პრინციპს: 1) ერთიანი სახელმწიფო სუვერენიტეტის დაცვა; 2) რეგიონული ჩართულობისა და ავტონომიის ზრდა; 3) საერთაშორისო სამართლის გამოყენება დეოკუპაციისა და რეინტეგრაციის პროცესში. ამ პრინციპების ერთდროული გამოყენება ქმნის ისეთ პოლიტიკური და სამართლებრივი ჩარჩოს, რომელიც საშუალებას აძლევს საქართველოს შეინარჩუნოს სახელმწიფოებრივი მთლიანობა, ხოლო რეგიონებში მცხოვრები მოსახლეობა დაინტერესდეს მშვიდობიან ინტეგრაციაში მონაწილეობის მიღებით.

ამ პროცესში ქვეყნის მთავრობა უნდა იყოს მოქნილი, გამოიყენოს საერთაშორისო გამოცდილება და ადაპტირებული პოლიტიკები შეიმუშავოს, რომლებიც გათვლილია კონკრეტულ გეოპოლიტიკურ და შიდა სოციალურ კონტექსტზე. საქართველომ შეიძლება გამოიყენოს ევროპის, კანადის და ბოსნია-ჰერცეგოვინის მაგალითები, მაგრამ მუდმივად უნდა გაითვალისწინოს საკუთარი რეგიონული სპეციფიკა და უსაფრთხოების გამოწვევები. ამგვარად, სტრატეგიული გადაწყვეტილებები არა მხოლოდ განსაზღვრავს ქვეყნის დღევანდელ

[94] Popescu, N. (2011). EU foreign policy and post-Soviet conflicts: Stealth intervention. Routledge, 120–145.

[95] Government of Georgia. (2018). Step towards a better future: Engagement with occupied regions. Tbilisi: Government of Georgia, 5–22.

პოლიტიკურ სიტუაციას, არამედ ქმნის საფუძველს გრძელვადიანი მშვიდობისა და სახელმწიფოს ერთიანობისთვის.

დასკვნა

საქართველოს ტერიტორიული მოწყობის პრობლემა წარმოადგენს კომპლექსურ გამოწვევათა ერთობლიობას, რომელიც მოიცავს სუვერენიტეტის დაცვას, რეგიონული ავტონომიის უზრუნველყოფას და საერთაშორისო სამართლის პრინციპების ინტეგრირებას ქვეყნის საშინაო პოლიტიკასა და უსაფრთხოების სტრატეგიაში. აფხაზეთისა და ცხინვალის რეგიონებში წარმოშობილი კონფლიქტები, რუსეთის უშუალო ჩარევით, ნათლად აჩვენებს, რომ მხოლოდ სამართლებრივი არგუმენტები საკმარისი არ არის. ეფექტური პოლიტიკა უნდა აერთიანებდეს სამართლებრივ, დიპლომატიურ, ეკონომიკურ და სოციალურ კომპონენტებს, რათა რეგიონებში მცხოვრები მოსახლეობა დაინახოს რეალური შესაძლებლობები მშვიდობიან ინტეგრაციაში მონაწილეობისათვის.

ისტორიული და საერთაშორისო გამოცდილება აჩვენებს, რომ სახელმწიფოებრივი ერთიანობის შენარჩუნება კონფლიქტურ რეგიონებში ხშირად ეფუძნება ასიმეტრიული ავტონომიის მოდელებს, რომლებიც ზრდიან ადგილობრივი მოსახლეობის ჩართულობას გადაწყვეტილებების მიღებაში, თუმცა არ ზღუდავენ ცენტრალური ხელისუფლების სუვერენიტეტს. საქართველოს შემთხვევაში ეს მიდგომა უნდა იყოს ადაპტირებული გარე სამხედრო საფრთხის და ოკუპაციის სპეციფიკის გათვალისწინებით. რეინტეგრაციის სტრატეგია მოითხოვს არა მხოლოდ ადმინისტრაციულ ღონისძიებებს, არამედ სოციალური და ეკონომიკური პროგრამების განხორციელებას, რომელიც ზრდის მოსახლეობის კეთილდღეობას და ნდობას სახელმწიფოს მიმართ.

დეოკუპაციისა და მშვიდობიანი ინტეგრაციის პროცესი ასევე დაუყოვნებლივ არის დაკავშირებული საერთაშორისო სამართლის გამოყენებასთან. გაეროს, ევროკავშირის და სხვა საერთაშორისო ორგანიზაციების მხარდაჭერა წარმოადგენს საკვანძო ფაქტორს, რომელიც ამაღლებს საქართველოს საერთაშორისო ლეგიტიმაციას და ქმნის სამართლებრივ და დიპლომატიურ ბერკეტებს კონფლიქტის მშვიდობიანი გადაწყვეტისათვის. თუმცა, როგორც გამოცდილება აჩვენებს, საერთაშორისო სამართალი ეფექტურია მხოლოდ მაშინ, როდესაც მას თან ახლავს პოლიტიკური ნება და აქტიური საერთაშორისო ჩართულობა.

სტრატეგიული არჩევანის ნაწილი უნდა იყოს ერთიანი პოლიტიკა, რომელიც უზრუნველყოფს სამ ძირითად პრინციპს: სუვერენიტეტის დაცვა, რეგიონული ჩართულობის გაზრდა და საერთაშორისო სამართლის ეფექტური გამოყენება. ეს პრინციპები ერთობლიობაში ქმნიან ისეთ პოლიტიკურ და სამართლებრივ ჩარჩოს, რომელიც არა მხოლოდ აუმჯობესებს სახელმწიფოს კონტროლის შესაძლებლობას, არამედ უზრუნველყოფს რეგიონებში მცხოვრები მოსახლეობის ნდობას და ჩართულობას, რაც მნიშვნელოვანია სეპარატისტული განწყობების შემცირებისა და სახელმწიფოებრივი ერთიანობის შენარჩუნებისთვის.

გრძელვადიან პერსპექტივაში, საქართველოს სტრატეგია უნდა მიმართული იყოს მოქნილობის უზრუნველყოფაზე გეოპოლიტიკურ გამოწვევებთან მიმართებაში, საერთაშორისო პარტნიორებთან თანამშრომლობის გაღრმავებაზე, და ლოიალური რეგიონებისათვის ავტონომიური მექანიზმების გამოყენებაზე. ამ მიდგომის საშუალებით შესაძლებელია ქვეყნის ტერიტორიული მთლიანობის შენარჩუნება, მშვიდობიანი ინტეგრაციის პროცესების მხარდაჭერა და ეროვნულ უსაფრთხოებაზე უარყოფითი გავლენის შემცირება.

საქართველოს გამოცდილება აჩვენებს, რომ ტერიტორიული მოწყობის სტრატეგია უნდა ეფუძნებოდეს სამართლებრივი, პოლიტიკური, ეკონომიკური და სოციალური კომპონენტების

ერთობლიობას, რაც უზრუნველყოფს მდგრად სახელმწიფოს, სამართლებრივი ჩარჩოს პატივისცემას, რეგიონების მოსახლეობის ჩართულობასა და გრძელვადიანი მშვიდობის შენარჩუნებას. სტრატეგიული, მოქნილი და კომპლექსური მიდგომა საქართველოს საშუალებას აძლევს შეინარჩუნოს სახელმწიფოებრივი ერთიანობა, უზრუნველყოფს საერთაშორისო სამართლის პრინციპების რეალურ შესრულებას და ქმნის საფუძველს მშვიდობიანი, მდგრადი განვითარებისათვის.

ბიბლიოგრაფია

1. Jones, S. F. (2013). Georgia: A political history since independence. I.B. Tauris.
2. Nodia, G. (2020). State-building and democracy in Georgia. In Democratization and Europeanization in the South Caucasus, 45–67.
3. Watts, R. L. (2008). Comparing federal systems. McGill-Queen's University Press.
4. Krasner, S. D. (1999). Sovereignty: Organized hypocrisy. Princeton University Press.
5. Keating, M. (2001). Nations against the state: The new politics of nationalism in Quebec, Catalonia, and Scotland. Palgrave.
6. Bieber, F. (2006). Power-sharing in post-war Bosnia: A model for conflict resolution? Southeast European Politics, 7(2), 123–140.
7. Nodia, G. (2018). Georgia's statehood challenges: Territory, autonomy, and governance. Caucasus Analytical Digest, 103, 5–16.
8. Coppieters, B. (2018). Regional autonomy and conflict management: Lessons for post-Soviet states. Routledge.
9. Nodia, G. (2018). Georgia's statehood challenges: Territory, autonomy, and governance. Caucasus Analytical Digest, 103, 5–16.
10. United Nations General Assembly. (2008). Resolution 62/249: Territorial integrity of Georgia, 1–3.
11. Allison, R. (2008). Russia resurgent? Moscow's campaign to "coerce Georgia to peace." International Affairs, 84(6), 1145–1171. https://doi.org/10.1111/j.1468-2346.2008.00761.x, 1148–1155.
12. United Nations General Assembly. (2008). Resolution 62/249: Territorial integrity of Georgia, 1–3.
13. Weller, M. (2009). Contested statehood: Kosovo's struggle for independence. Oxford University Press, 45–68.
14. Broers, L. (2019). Conflict in the South Caucasus: Lessons from Georgia. Routledge, 32–58.
15. Cornell, S. E. (2017). Small nations and great powers: A study of Georgian security. Routledge, 75–102.
16. Cornell, S. E. (2017). Small nations and great powers: A study of Georgian security. Routledge, 130 –155.
17. Keating, M. (2001). Nations against the state: The new politics of nationalism in Quebec, Catalonia, and Scotland. Palgrave, 90–115.
18. Broers, L. (2019). Conflict in the South Caucasus: Lessons from Georgia. Routledge, 120–145.
19. Popescu, N. (2011). EU foreign policy and post-Soviet conflicts: Stealth intervention. Routledge, 120–145.
20. Government of Georgia. (2018). Step towards a better future: Engagement with occupied regions. Tbilisi: Government of Georgia, 5–22.

ევროპა ვართ თუ აზია?
Are We Europe or Asia?

ზურაბ გორგოძე
თომას ჯეფერსონის კვლევითი ცენტრი
საერთაშორისო პროექტების ხელმძღვანელი
NEQA.UK -დირექტორი
Zurab gorgodze
Thomas Jefferson Research Center
Head of International Relations
NEQA.UK – Director

აბსტარქტი. ესე იკვლევს საქართველოს მრავალსაუკუნოვან დილემას მისი გეოგრაფიული და ცივილიზაციური კუთვნილების შესახებ - „ევროპა ვართ თუ აზია?“. ჯემალ ქარჩხაძის რომან „ქარავანიდან“ ციტირებით, ნათლად ჩანს ქართული ხასიათის ორმაგობა: აღმოსავლური გული და დასავლური გონება.

ისტორიულად, საქართველო იყო ცივილიზაციათა ჰაბი, სადაც ერწყმოდა აღმოსავლური (სპარსეთი, არაბეთი, თურქეთი) და დასავლური (ბიზანტია, ჯვაროსნები) გავლენები, რაც ორიგინალური კულტურის სინთეზს ქმნიდა. პოლიტიკურად, ზურაბ ჟვანიას სიტყვამ ევროსაბჭოში (1999 წ.) – „მე ვარ ქართველი, მაშასადამე მე ვარ ევროპელი“ – ეს საკითხი გეოგრაფიულ სიბრტყეში დატოვა.

დღეს, ევროპულობას დემოკრატიული იდეალებისადმი ერთგულება განსაზღვრავს. თუმცა, რუსეთი დეზინფორმაციის გზით ცდილობს ევროპული იდეის დისკრედიტაციას, რაც საზოგადოებას ორად ყოფს. მიუხედავად ამ დაპირისპირებისა, ქართული კულტურა და მენტალობა უნიკალურია და ორივე ორიენტაციას შორის მანევრირებს, რაც საქართველოს ცივილიზაციათა დამაკავშირებლის მნიშვნელოვან ფუნქციას ანიჭებს.

საკვანძო სიტყვები: საქართველო, ევროპა, აზია, ცივილიზაცია, გეოპოლიტიკა.

Abstract. This essay explores Georgia's long-standing dilemma regarding its geographical and civilizational identity: "Are we Europe or Asia?". A quote from Jemal Karchkhadze’s novel The Caravan perfectly encapsulates the dual nature of the Georgian character: an Eastern heart and a Western, rational mind.

Historically, Georgia served as a hub for civilizations, seamlessly blending Eastern (Persia, Arabia, Turkey) and Western (Byzantium, Crusaders) influences, which resulted in a unique cultural synthesis. Politically, Zurab Zhvania’s declaration upon Georgia’s accession to the Council of Europe in 1999—"I am Georgian, therefore I am European"—effectively confined the debate to the realm of geography.

Today, adherence to democratic ideals defines European belonging. However, Russia attempts to use disinformation to discredit the European idea, polarizing Georgian society. Despite this ongoing tension, Georgian culture and mentality are distinctive, enabling a crucial maneuver between both orientations. This unique position establishes Georgia as a vital bridge and a nexus for civilizations.

Keywords: Georgia, Europe, Asia, Civilization, Geopolitics.

„ქართველი კაცი აღმოსავლეთისა და დასავლეთის გამყოფი კედელია, მისთვის თანაბრად მახლობელია ერთიცა და მეორეც; გული აღმოსავლური სიყვარულით გვაქვს სავსე, გონება კი დასავლეთის რაციონალიზმით“. ჯემალ ქარჩხაძის მიერ დაწერილ რომანში „ქარავანი“, ზემოხსენებული სიტყვებით ნათლად არის გადმოცემული ქართული ერის ხასიათი. საქართველოს გეოგრაფიული ადგილმდებარეობიდან გამომდინარე საუკუნეები განმავლობაში დაგროვებულმა გამოცდილებამ მაინც ვერ გასცა პასუხი ბოლომდე შეკითხვას, თუ რომელ კონტინენტს მიეკუთვნება საქართველო და ისევ ისმის კითხვა: „ევროპა ვართ თუ აზია“? ეს ის კითხვაა, რომელიც გამოიწვია საქართველოს გეოგრაფიულმა მდებარეობამ, რამაც შეიტანა მრავალფერონება ერის ცხოვრებაში, მსოფლმხედველობით აღქმასა და შემოქმედებაში. 1999 წლის 27 იანვარს საქართველოს გაწევრიანება ევროსაბჭოში და ზურაბ ჟვანიას წარმოთქმული სიტყვა: „მე ვარ ქართველი, მაშასადამე მე ვარ ევროპელი“, ნიშნავდა, რომ საქართველო პოლიტიკურ კონტექსტში არის ევროპა, ხოლო დავა იმის შესახებ ევროპაა თუ აზია, დარჩა მხოლოდ გეოგრაფიული მეცნიერების სიბრტყეში, მაგრამ, სანამ უახლეს ეპოქაზე და მის მნიშვნელობაზე საქართველოს ევროპეიზაციის გზაზე დავიწყებდეთ საუბარს, აუცილებლად უნდა განვიხილოთ ისტორიული, კულტურული და ლიტერატურული კონტექსტი, რომელმაც

კითხვა „ევროპა ვართ თუ აზია“? უკვდავ ჰყო და დიდი ხნის განმავლობაში დავის საგნად აქცია. ისტორიულ კონტექსტში განხილვისას, ყოველთვის ნათელია, რომ სპარსელების, არაბების, თურქ-სელჩუკების, მონღოლების, ოსმალების - აზიის ამ უძლიერეს წარმომადგენელთა ლაშქრობებმა თუ დაპყრობებმა, უდიდესი გავლენა მოახდინა ქართველთა ცნობიერებაზე, წეს ჩვეულებებზე, ხელოვნებაზე, კულტურაზე. აზია თითქმის მთელი ჩვენი ისტორიის მანძილზე ცდილობდა, მოვექციეთ საკუთარ წიაღში და არც თუ მცირე წარმატებას მიაღწია ამ კუთხით. ძლიერი საქართველოს მეფეებსაც კი ბოლომდე არასოდეს გაუწყვეტიათ კავშირი აღმოსავლეთთან, პირიქით, სწორედ ამ დროს ერწყმოდა საქართველოში ერთმანეთს საუკეთესოდ დასავლეთი და აღმოსავლეთი. ამ მხრივ საინტერესოა ის ფაქტიც, რომ როდესაც დავით აღმაშენებელს ჰქონდა კავშირი ჯვაროსნებთან, რომლის პარალელურად მას ჰქონდა სავაჭრო ურთიერთობები მაჰმადიანურ, აღმოსავლურ სახელმწიფოებთან. ამაზე მეტყველებს მისი მონეტები, რომლებზეც წარწერები არაბულ ენაზე იყო. გარდა ამისა, უამრავი მაგალითის მოყვანა შეიძლება, მაგ: გიორგი ბრწყინვალის პოლიტიკა, რომელზედაც ნათელ წარმოდგენას გვიქმნის არაბი ისტორიკოსის, ელ ომარის ცნობა, რომ ეგვიპტის სულთანთა წერილებში გიორგი დახასიათებულია, როგორც: „ხელმწიფე სახელოვანი და სახელგანთქმული, მართლმადიდებელი, ქართველთა სულთანი, რუმისა და ერანის ქვეყნების დამცველი, წმიდათა ადგილთა (პალესტინა-იერუსალიმის) განმადიდებელი, რომის პაპის მშველელი, მუსლიმანთა მეგობარი, მეფეთა და სულთანთა უერთგულესი მეგობარი...“. ეს მაგალითები ცხადჰყოფს, რომ საქართველოს ისტორიაში, დასაბამიდან დღემდე, მისი გეოსტრატეგიული მდგომარეობა მას ანიჭებდა განსაკუთრებულ მნიშვნელობას, რის მეშვეობითაც ხდებოდა ცივილიზაციათა ჰაბი და ევროპული და აზიური კულტურების ორიგინალური სინთეზის კერა.

დღესდღეობით ევროპისადმი კუთვნილებას ყველა სხვა ნიშანზე მეტად განსაზღვრავს საერთო ევროპული და საერთო დასავლური იდეალებისადმი ერთგულება. ესენია: თავისუფლება, თანასწორობა, ძმობა, დემოკრატია, თვითგამორკვევა, თანაბარი შესაძლებლობები ყველასთვის, ხელისუფლების დანაწილების პრინციპი, ეკლესიის გამოყოფა სახელმწიფოსაგან ანუ სეკულარიზაცია, ადამიანის უფლებები, მედია პლურალიზმი და ა.შ. ხოლო აღმოსავლეთისადმი კუთვნილებას ძირითადად განსაზღვრავს კოლექტიური აზროვნება, ტრადიციებისადმი დამოკიდებულება, რელიგია და სხვ. თხუთმეტი საუკუნის წინ აიეტისა და ფარტაძის რიტორიკულ პაექრობაში, როდესაც ქართველებს ირანსა და ბიზანტიას შორის უნდა გაეკეთებინათ არჩევანი, გაიმარჯვა ფარტაძის მოსაზრებამ, აერჩიათ ბიზანტია. ეს იყო ქართველების მიერ პირველი ლოგიკურად გააზრებული და დასაბუთებულიი არჩევანი ევროპისა და ამის შემდეგ ამ გზიდან არც არასდროს გადაგვიხვევია საკუთარი სურვილით. საქართველო, ერთი ნაბიჯით მაინც, უფრო ახლოსაა ევროპასთან, ვიდრე აზიასთან: „ადამინათა აზროვნების მანერა აქ უფრო დასავლურია. აღმოსავლურია ყოველდღიური ცხოვრება ... მაგრამ

სულირების მხრივ საქართველო, მე ვფიქრობ, უფრო ევროპული ქვეყანაა.“(ჰანს ენცენსბერგერი, 1997 წ.)

ქართველებს თითქოს გვსიამოვნებს კიდეც მიჯნაზე დგომა. ყველაზე უკეთ ეს გაორება, დასავლეთისა და აღმოსავლეთის გზების საქართველოში გადაკვეთის სურვილი, მათი „ქორწილის გადახდა ქართული ნადიმით“(გრ. რობაქიძე), მხატვრულ ლიტერატურაში

აისახა: „საქართველო საიდუმლო უღელტეხილია აღმოსავლეთისა და დასავლეთის“ (გრ. რობაქიძე), „მე ხელებს გავშლი და შეერთდება დასავლეთი და აღმოსავლეთი“(ლ. ასათიანი), „ჰაფიზის ვარდი მე პრუდონის ჩავრგე ვაზაში. ბესიკის ბაღში ვრგავ ბოდლერის ბოროტ ყვავილებს.“ (ტ. ტაბიძე), „მონოკლის და ჩოხის“ რომანტიკა კ. გამსახურდიასთან...

თანამედროვე ევროპული გადასახედიდანაც საქართველო მოიაზრება, როგორც „ხიდი ევროპულ და აზიურ ცივილიზაციებს შორის“ (ლუიჯი მაგაროტო, 1982წ.) როდის იწყება ევროპული იდეის შემოტანა და მისი გააქტუალიზება საქართველოში? შეიძლება ბევრს პარადოქსადაც კი მოეჩვენოს, მაგრამ ევროპის იდეა საქართველოში რუსეთიდან შემოვიდა. ქართველმა თავად-აზნაურებმა, რომლებიც რუსეთის მეფის სამსახურში იდგნენ, მე-19 საუკუნის დასაწყისში დაიწყეს რუსულად თარგმნილი გერმანული იდეალიზმის ტექსტებისა და რომანტიკოსთა პოეზიის კითხვა. სწორედ ამ ტექსტებმა შეიტანეს ეროვნული იდეა საქართველოში. მე-19 საუკუნეში წარმოიშვა სწორე ისეროვნულ განმანთავისუფლებელი მოძრაობები, რამაც საფუძველი ჩაუყარა ქართული საზოგადოების ევროპულ გზაზე სვლას. ცისფერყანწელების ერთ-ერთი წევრი, პაოლო იაშვილი 1920 წელს გაზეთ „ჩვენი დროება“-ში წერდა,რომ : „ძველი ლიტერატურა - ეს აღმოსავლეთის მაჭანკალი, რომელსაც საქართველოს აზიაში შეტყუება ეწადა - ყრუა. პოლიტიკურმა რევოლუციამ ბოლო მოუღო ჩვენ ტანჯვას. ახლა ჩვენ საქართველოს

რესპუბლიკით ვხარობთ. ეს სწორი ნაბიჯი იყო და ჩვენ მივესალმებით ევროპისკენ მიმავალ ახალ გზას“.

ილია ჭავჭავაძე ამბობდა რომ ევროპული განათლება უნდა ყოფილიყო ჩვენი თაობების განვითაების თოფ-იარაღი, რადგან ის კარგად აცნობიერებდა ქართულ პოლიტიკურ

რეალობას.

კითხვამ, „ევროპა ვართ თუ აზია“? საუკუნეებს გაუძლო და დღესაც ვერ გაგვიცია პასუხი ამ კითხვაზე. მეოცე საუკუნის ბოლოსა და ოცდამეერთე საუკუნის დასაწყისში მომხდარმა ტექნოლოგიურმა რევოლუციამ საგრძნობლად შეცვალა კულტურის სფეროში მიმდინარე პროცესების ხასიათი. ტექნოლოგიებმა გააჩინა მასობრივ ინფორმაციაზე წვდომის

შესაძლებლობა, ხოლო მისი ბოროტად გამოყენებით დაკავებულ პიროვნებათა რიცხვი გაიზარდა. მასობრივ ინფორმაციის საპირწონედ შეიქმნა მასობრივი დეზინფორმაცია, რომელმაც გამოიწვია სხვადასხვა საზოგადოებებში შეხედულებების შეცვლა და მათი საზოგადოების რაციონალური ფრთიდან დეგრადირება. პროპაგანდისტულმა მანქანამ კარგად მოიკიდა ფეხი საქართველოშიც. თუ ევროპის იდეა საქართველოში რუსეთის მეშვეობით შემოვიდა, დღეს რუსეთი ცდილობს რომ ევროპული იდეა საქართველოში ჩაკლას. ის, დეზინფორმაციის მეშვეობით ცდილობს მოახდინოს საზოგადოების გარკვეული ნაწილის პოლარიზება იმ აზრის ქვეშ, რომ თითქოს ევროპა არის ადგილი სადაც ადამიანს არ გააჩნია იდენტობა, სუფევს ტრადიციების უპატივცემულობა, რელიგიურ მრწამსთა შეურაცხყოფა და სხვ.

ზემოხსენებულიდან გამომდინარე შეიძლება ითქვას, რომ მივიღეთ ორად გაყოფილი საზოგადოება, რომლის ერთი ნაწილი ევროპულ იდეას ემხრობა, ხოლო მეორე ნაწილი აზიურ, ანუ ტრადიციონალისტურ საზოგადოებად დარჩენას ისახავს მიზნად, მაგრამ რეალურად, ამ პროპაგანდის მიზანი, ქართული საზოგადოების ისევ რუსული გავლენის და დაქვემდებარების ქვეშ მოქცევაა. მოყვანილ მაგალითშიც შეიძლება შევამჩნიოთ, რომ ევროპელობა და აზიელობა მუდამ დავის საგანი იყო. ქართველ საზოგადო მოღვაწეთა ტექსტებში მრავლად შეხვდებით პათოსს, რომელიც საქართველოს ევროპულ ოჯახში ინტეგრაციას ქადაგება, მაგრამ იყვნენ ისეთი საზოგადო მოღვაწეებიიც, როგორიც ვახტანგ კოტეტიშვილი. აი, რას წერდა იგი 1920 წელს: „ევროპამ შეგვშალა და ალბად წაგვშლის კიდეც, თუ ასე გაგრძელდა... ახალი თაობა ისევ აზიის შარაგზას უნდა გაუდგეს... აქეთ არის შოთას სასახლე, რუმის ლურჯი ბაღი და ჰაფიზის მინარეთი. აქ ისმის ჩვენი ძველი მონასტრების ზარების რეკა, დერვიშების მონოტონური გალობა

და მეუზინების ყივილი მეჩეთის სიმაღლიდან.“ მანვე შემოგვთავაზა დევიზი: უკან აზიისაკენ, წინ წასასვლელად.“ ძნელია გადაჭრით პასუხის გაცემა კითხვაზე, რომელიც ამ ესეს უდევს სათაურად, ვინაიდან ქართული ერის ისტორიულ და კულტურულ კოდში ჩაბეჭდილია ძალიან დიდი გამოცდილება ევროპასა და აზიასთან კავშირების შესახებ. თბილისის 400 წლიანმა სპარსულმა ანექსიამ დიდი გავლენა იქონია მის არქიტექტურაზე. მაგალითისთვის შეიძლება

ითქვას, რომ ძირითადად ევროპულ სახელმწიფოებში ცენტრალური მოედნები ისეა მოწყობილი, რომ მხოლოდ ქვეითებს შეუძლიათ გადაადგილება და ავტომობილებისათვისგადაადგილება ნებ ადართული არ არის. აზიის მრავალ სახელმწიფოში კი ცენტრალური მოედნები ძირითადად ავტომობილებით არის გადატვირთული. თითოეული დეტალის მნიშვნელობა ძალიან დიდია ამა თუ იმ ცივილიზაციისთვის მიკუთვნებულობის თვალსაზრისით, ამიტომ ხშირად, კითხვაზე: „ევროპა ვართ თუ აზია“? მოისმენთ პასუხს, რომ ჩვენ ვართ ორი ცივილიზაციის დამაკავშირებელი ჰაბი, როგორც პოლიტიკური, ასევე ეკონომიკური და კულტურული. მიუხედავად მათი რადიკალური განსხვავებულობისა, ევროპული და აზიური იდეოლოგიები პოულობენ მშვიდობიანად თანაცხოვრების გზებს. შეიძება ითქვას, რომ საქართველოს სწორედ ეს მახასიათებელი იყო სხვადასხვა მოგაზაურებისთვის, როგორიც არის არქანჯელო ლამბერტი, ჟან შარდენი, ჯონ სტაინბეკი(რამდენიმე დღით მეორე მსოფ.ომის შემდეგ) და სხვათათვის მიმზიდველი. კულტურის მკვლევართა საქმიანობისთვის კავკასია, ერთ-ერთი ყველაზე მიმზიდველი საკითხია, რომელიც დიდი ინტერესის სფეროს წარმოადგენს. კავკასია იყოფა ჩრდილო და სახმრეთ ნაწილებად, სადაც თავს იყრის რამდენიმე სახელმწიფო, მაგრამ მხოლოდ

საქართველო არის ადგილი, სადაც ხდებოდა და ხდება ცივილიზაციათა ინტეგრაცია ეკონომიკური თვალსაზრისით საინტერესოა ისიც, რომ საქართველო იღებს სუბსიდიებს, როგორც ევროპის განვითარებისა და რეკონსტრუქციის ასევე აზიის განვითარების ბანკიდან.

დანამდვილებით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ რუსეთმა ჯერჯერობით დაკარგა ევროპული ეების გამაშუალებლისა და ევროპისკენ მამოძრავებელი ძრავის როლი. ზოგისთვის რუსეთი ევროპისკენ მიმავალ გზაზე ხელის შემშლელ ფაქტორად აღიქმება, სხვებისთვის კი, ევროპის ალტენატივად. ევრაზიული კავშირის დაარსებით მოსკოვი მართლაც ცდილობს ევროკავშირის საპირისპირო მოდელის შექმნას. აღსანიშნავია ისიც, რომ მატულობს რუსეთზე კულტურული ორიენტაცია. უპირველეს ყოვლისა, ეს საქართველოს მართლმადიდებელი ეკლესიის ქადაგებებში შეიმჩნევა. ეს უკანასკნელი - ისევე როგორც რუსეთის მართლმადიდებელი ეკლესია - ევროპას ცოდვის ბუდედ წარმოაჩენს, რომელიც ქართველი ერის განსაკუთრებულობას ემუქრება. საქართველოს მართლმადიდებელი ეკლესიის ქსენოფობიური და ეთნიკურ - რელიგიური ნაციონალიზმი არა მარტო ჰგავს მოსკოვის საპატრიარქოსას, ამ ორი ეკლესიის სამღვდელოებას, ამავე დროს, საკმაოდ კარგი ურთიერთობაც აკავშირებთ. შედეგად, ძველი იდეა იმის შესახებ, რომ მოსკოვი „მესამე და სობოლოო რომია“, რომელიც ერეტიკულ ევროპას უპირისპირდება, საქართველო კი მას გვერდით უნდა დაუდგეს, ხელახლა ვრცელდება ქართულ საზოგადოებაში. აუცილებლად უნდა აღინიშნოს, რომ ქართული ეკლესიის როლი, ქართული

საზოგადოებრივი ცნობიერებისა და თვითშეგნების განვითარების მხრივ დიდი მნიშვნელობის მატარებელია. ის ყოველთვის ითვლებოდა ქართული ტრადიციების და კულტურის ნაწილად და ასევე, პოლიტიკურ გადაწყვეტილებებშიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებდა. 21-ე საუკუნეში კი გარკვეულმა მოვლენებმა ეკლესიასა და საზოგადოებას შორის ნაპრალები გააჩინა, და საზოგადოება აქაც ორად გაიყო. საზოგადოების დიდი ნაწილი „ევროპულად მოაზროვნე“ ხალხში, ხედავს ქართული სახელმწიფოებრიობის მტერს, რაც

ძირითადად რუსული დეზინფორმაციისა და პროპაგანდისტული მანქანის შედეგია. დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ ქართული კულტურა და მენტალობა ასაროდეს ყოფილა კონკრეტულად ევროპული ან აზიური. ჩვენთვის არ არის უცხო ევროპული იდეალები, მაგრამ უცხოა ევროპული რაციონალიზმი და ტექნიციზმი. ესეს დასაწყისში მოყვანილი სიტყვები, რომ გონება ევროპული რაციონალიზმით გვაქვს სავსე, ნელ-ნელა ფერმკრთალდება. ჩვენთვის არ არის უცხო აღმოსავლური ფასეულობები და კულტურული ღირებულებები, მაგრამ უცხოა აღმოსავლური ფანატიზმი და მისტიციზმი. მაგრამ, მიუხედავად ყველაფრისა, ქართული ხასიათი, დასავლურ და აღმოსავლურ ორიენტაციებს შორის კარგად მანევრირებს და იმედია, რომ მისი ცივილიზაციათა დამაკავშირებლის ფუნქცია, რომელსაც ჩვენთვისაც, პოლიტიკური და ეკონომიკური სარგებლის მოტანა შეუძლია, არასოდეს დადგება კითხვის ნიშნის ქვეშ.

Man is a dividing wall between the East and the West; both are equally close to him; our heart is full of Eastern love, but our mind is filled with Western rationalism." These words, written by Jemal Karchkhadze in his novel "The Caravan," clearly convey the character of the Georgian nation. Due to Georgia's geographical location, the experience accumulated over centuries has still not fully answered the question of which continent Georgia belongs to, and the question is still asked: "Are we Europe or Asia?" This is the question sparked by Georgia's geographic position, which has brought diversity to the nation's life, worldview perception, and creative work.Georgia's accession to the Council of Europe on January 27, 1999, and Zurab Zhvania's famous phrase, "I am Georgian, therefore I am European," meant that, in a political context, Georgia is Europe. The debate about whether it is Europe or Asia remained solely in the realm of geographical science. However, before we start discussing the latest era and its significance on Georgia's path to Europeanization, we must necessarily examine the historical, cultural, and literary context that made the question, "Are we Europe or Asia?", immortal and a subject of long-standing debate. When viewed in a historical context, it is always clear that the invasions and conquests by the most powerful representatives of Asia—the Persians, Arabs, Turk-Seljuks, Mongols, and Ottomans—had a tremendous impact on the consciousness, customs, art, and culture of the Georgians. For almost all of our history, Asia has tried to absorb us into its fold and has achieved considerable success in this regard. Even the kings of a strong Georgia never completely severed ties with the East; on the contrary, this was precisely the time when West and East blended best in Georgia. Interesting in this regard is the fact that King David the Builder, while maintaining connections with the Crusaders, also had trade relations with Muslim, Eastern states. This is evidenced by his coins, which bore inscriptions in Arabic. Furthermore, countless examples can be cited, such as the policy of George the Brilliant, about whom a clear picture is created by the Arab historian Al-Umari's account, which describes George in the letters of the Egyptian Sultans as: "A glorious and famous sovereign, Orthodox, Sultan of the Georgians, defender of the lands of Rum and Iran, glorifier of the Holy Places (Palestine-Jerusalem), helper of the Pope of Rome, friend of the Muslims, the most faithful friend of kings and sultans..." These examples demonstrate that, from the beginning to the present day, Georgia's geostrategic position has given it a special importance, through which it became a hub of civilizations and a center for the original synthesis of European and Asian cultures.

Today, belonging to Europe is defined more than any other characteristic by loyalty to common European and common Western ideals. These include: freedom, equality, fraternity, democracy, self-determination, equal opportunities for all, the principle of separation of powers, the separation of church and state or secularization, human rights, media pluralism, and so on. Belonging to the East, on the other hand, is primarily defined by collective thinking, attitude towards traditions, religion, and others. Fifteen

centuries ago, in the rhetorical contest between Aieti and Fartadz, when the Georgians had to choose between Iran and Byzantium, Fartadz's view to choose Byzantium prevailed. This was the first logically reasoned and justified choice for Europe by the Georgians, and since then, we have never willingly strayed from this path. Georgia is at least one step closer to Europe than to Asia: "The manner of human thought here is more Western. Everyday life is Eastern... but spiritually, Georgia, I think, is a more European country" (Hans Enzensberger, 1997).Georgians seem to even enjoy standing on the border. This duality, the desire to cross the paths of West and East in Georgia, to celebrate their "wedding with a Georgian feast" (Gr. Robakidze), is best reflected in literature: "Georgia is the secret pass of East and West" (Gr.

Robakidze), "I will spread my hands and the West and the East will unite" (L. Asatiani), "I planted Hafiz's rose in Proudhon's vase. I plant Baudelaire's evil flowers in Besiki's garden" (T. Tabidze),

the romance of "Monocle and Chokha" in K. Gamsakhurdia...

Even from a modern European perspective, Georgia is considered a "bridge between European and Asian civilizations" (Luigi Magarotto, 1982).

When did the European idea start to be introduced and actualized in Georgia? It may seem paradoxical to many, but the idea of Europe entered Georgia via Russia. Georgian princes and nobles, who served the Russian Tsar, began reading Russian translations of German idealism texts and the poetry of the Romantics in the early 19th century. It was these texts that introduced the national idea to Georgia. The national liberation movements that laid the foundation for Georgian society's move towards Europe emerged precisely in the 19th century. Paolo Iashvili, a member of the Blue Horns literary group, wrote in the News paper ,, *Chveni Droeba"* in 1920: "Old literature— that Eastern matchmaker, who sought to lure Georgia into Asia—is deaf. The political revolution ended our suffering. Now we rejoice in the Republic of Georgia. This was the right step, and we welcome the new road leading to Europe."

Ilia Chavchavadze said that European education should be the weapon for the development of our generations, as he was well aware of the Georgian political reality. The question, "Are we Europe or Asia?", has endured centuries, and we still can't definitively answer it today. The technological revolution at the end of the 20th and beginning of the 21st century significantly changed the nature of processes in the cultural sphere. Technology created the possibility of access to mass information, while the number of individuals engaged in its malicious use increased. Mass disinformation was created as a counterweight to mass information, which led to a change in views in various societies and their degradation from the rational wing of society. The propaganda machine has also firmly taken root in Georgia. If the idea of Europe came

to Georgia through Russia, today Russia is trying to suppress the European idea in Georgia. Through disinformation, it seeks to polarize a certain part of society under the notion that Europe is a place where people lack identity, where there is disrespect for traditions, insult to religious beliefs, and so on.

Based on the above, it can be said that we have a divided society, one part of which supports the European idea, while the other aims to remain an Asian, or traditionalist, society. But in reality, the goal of this propaganda is to once again bring Georgian society under Russian influence and subordination. Even in the example given, one can notice that being European and being Asian has always been a subject of debate. The texts of Georgian public figures are full of the passion that preaches Georgia's integration into the European family, but there were also public figures

like Vakhtang Kotetishvili. This is what he wrote in 1920: "Europe has made us mad, and will probably destroy us, if this continues... The new generation must again take the high road to Asia... Here is Shota's palace, the blue garden of Rum, and the minaret of Hafiz. Here, the ringing of our old monasteries'

bells is heard, the monotonous chanting of dervishes, and the call of the muezzins from the height of the mosque." He also proposed the motto: "Back to Asia, to move forward."

It is difficult to give a definitive answer to the question that titles this essay, as the historical and cultural code of the Georgian nation is imprinted with vast experience regarding ties with Europe and Asia. The 400-year Persian annexation of Tbilisi had a great impact on its architecture. For example, in most European countries, central squares are arranged so that only pedestrians can move around, and cars are not allowed. In many Asian countries, central squares are mostly crowded with cars. The significance of every detail is very great in terms of belonging to one "Are we Europe or Asia?" is that we are a hub connecting two civilizations—politically, economically, and culturally.

Despite their radical differences, European and Asian ideologies find ways to coexist peacefully. It can be said that this very characteristic of Georgia was attractive to various travelers, such as Arcangelo Lamberti, Jean Chardin, John Steinbeck (for a few days after World War II), and others. For cultural researchers, the Caucasus is one of the most appealing issues, representing an area of great interest. The Caucasus is divided into northern and southern parts, where several states converge, but only Georgia is the place where the integration of civilizations has occurred and continues to occur.

From an economic point of view, it is also interesting that Georgia receives subsidies from both the European Bank for Reconstruction and Development and the Asian Development Bank. We can definitively say that Russia has, for the time being, lost the role of mediator of European ideas and the engine driving movement toward Europe. For some, Russia is perceived as an obstacle on the road to Europe, while for others, it is an alternative to Europe. By establishing the Eurasian Union, Moscow is indeed trying to create a model contrary to the European Union. It should also be noted that the cultural orientation towards Russia is increasing. This is primarily evident in the sermons of the Georgian Orthodox Church. The latter—just like the Russian Orthodox Church—presents Europe as a nest of sin that threatens the uniqueness of the Georgian nation. The xenophobic and ethno-religious nationalism of the Georgian Orthodox Church not only resembles that of the Moscow Patriarchate, but the clergy of these two churches also have quite good relations. As a result, the old idea that Moscow is the "Third and Final Rome" opposing a heretical Europe, and that Georgia must stand by it, is once again spreading in Georgian society. It must be noted that the role of the Georgian Church in the development of Georgian public consciousness and self-awareness is of great importance. It has always been considered a part of Georgian traditions and culture and also played a significant role in political decisions. In the 21st century, certain events have created rifts between the Church and society, and society has split here too. A large part of society sees "European-minded" people as an enemy of Georgian statehood, which is mainly the result of Russian disinformation and the propaganda machine. In conclusion, it can be said that Georgian culture and mentality have never been specifically European or Asian. European ideals are not foreign to us, but European rationalism and technicality are. The words quoted at the beginning of the essay, that our mind is full of European rationalism, are slowly fading. Eastern values and cultural values are not foreign to us, but Eastern fanaticism and mysticism are. But, despite everything, the Georgian character maneuvers well between Western and Eastern orientations, and it is hoped that its function as a connector of civilizations, which can bring political and economic benefit to us, will never be questioned.

ბიბლიოგრაფია

1. ქარჩხაძე, ჯემალ. *ქარავანი* (რომანი). (პირველივე ციტატა და ესეს თემატიკა).

2. რობაქიძე, გრიგოლ. ნაშრომები და პუბლიცისტიკა (ციტატები: „საქართველო საიდუმლო უღელტეხილია...“, „ქორწილის გადახდა ქართული ნადიმით“).

3. ასათიანი, ლადო. ლექსები (ციტატა: „მე ხელებს გავშლი და შეერთდება დასავლეთი და აღმოსავლეთი“).

4. ტაბიძე, ტიციან. ლექსები (ციტატა: „ჰაფიზის ვარდი მე პრუდონის ჩავრგე ვაზაში...“).

5. გამსახურდია, კონსტანტინე. რომანები და პუბლიცისტიკა (მინიშნება „მონოკლის და ჩოხის“ რომანტიკაზე).

6. ჭავჭავაძე, ილია. პუბლიცისტური ნაშრომები (მინიშნება ევროპული განათლების შესახებ).

7. იაშვილი, პაოლო. სტატია გაზეთში „ჩვენი დროება“ (1920) (პირდაპირი მითითება სტატიასა და წელზე).

8. კოტეტიშვილი, ვახტანგ. პუბლიცისტური სტატიები (მაგ., 1920 წლის სტატია დევიზით: „უკან აზიისაკენ, წინ წასასვლელად“).

9. ალ-ომარი, იბნ ფადლ ალლაჰ ალ-უმარი. *მასალიქ ალ-აბსარ ფი მამალიქ ალ-ამსარ* (მასალები გიორგი ბრწყინვალის ეპოქის შესახებ).

10. კარბელი, ლეონტი. *წმინდა ნინოს ცხოვრება* (ან სხვა წყაროები, რომლებიც აღწერს აიეტისა და ფარტაძის რიტორიკულ პაექრობას).

11. ისტორიული მონაცემები დავით აღმაშენებლის მონეტების შესახებ (არაბული წარწერები).

12. ენცენსბერგერი, ჰანს მაგნუს. ინტერვიუები ან ესეები საქართველოს შესახებ (1997 წლის ციტატა: „ადამინათა აზროვნების მანერა აქ უფრო დასავლურია...“).

13. მაგაროტო, ლუიჯი. ნაშრომები საქართველოს კულტურისა და ლიტერატურის შესახებ (1982 წლის ციტატა: „ხიდი ევროპულ და აზიურ ცივილიზაციებს შორის“).

14. შარდენი, ჟან. *მოგზაურობა სპარსეთსა და აღმოსავლეთში* (ან ნაწილი საქართველოს შესახებ).

15. ლამბერტი, არქანჯელო. *სამეგრელოს აღწერა.*

16. სტაინბეკი, ჯონ. მოგზაურობის ჩანაწერები სსრკ-ში (მინიშნება მისი საქართველოში ყოფნის შესახებ).

17. ჟვანია, ზურაბ. სიტყვა ევროსაბჭოში საქართველოს გაწევრიანებისას (1999 წლის 27 იანვარი)

(პირდაპირი მითითება).

18. საქართველოს მართლმადიდებელი ეკლესიის ქადაგებები/პოზიციები (საბუთი იმის შესახებ, რომ ეკლესია ევროპას „ცოდვის ბუდედ“ წარმოაჩენს).

19. აკადემიური პუბლიკაციები რუსული დეზინფორმაციისა და პროპაგანდის შესახებ საქართველოში (თანამედროვე ანალიზი).

20. საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტების დოკუმენტები (მინიშნება ევროპის

21. განვითარებისა და რეკონსტრუქციის ბანკიდან და აზიის განვითარების ბანკიდან სუბსიდიების მიღებაზე).

Philosophical and Legal Perspectives on Causality in Medical Law

Tamari Trapaidze
Caucasus International University
PHD candidate in legal sciences

Abstract. This article examines the philosophical and legal dimensions of causality in medical law, emphasizing its complexity as both an empirical and normative construct. Classical philosophical theories, particularly those of Aristotle, Bacon, and Hegel, are analyzed alongside modern jurisprudential contributions from Hans Kelsen and Ronald Dworkin. The study argues that causality in medical law cannot be reduced to linear or mechanistic chains of events, but must instead be reconstructed as a multidimensional phenomenon encompassing factual, legal, and ethical dimensions. Integrating bioethical principles- especially autonomy, beneficence, non-maleficence, and justice- into legal reasoning enriches the doctrinal understanding of causation and provides a normative orientation for adjudication. The scientific novelty of this research lies in its proposal of a tripartite taxonomy of causality (factual, legal, ethical), its reconceptualization of causality as relational and systemic, and its synthesis of classical philosophy, modern jurisprudence, and contemporary bioethics into a coherent paradigm. This integrative framework not only advances scholarly discourse but also offers practical tools for courts and legislators to navigate complex medical negligence cases with greater accuracy, fairness, and ethical sensitivity. By grounding causality in a holistic model, the study contributes to the protection of patients' rights, the accountability of healthcare providers, and the moral integrity of medical practice.

Keywords: Causality; Medical Law; Legal Responsibility; Jurisprudence; Aristotle; Bacon; Hegel; Kelsen; Dworkin; Bioethics; Beneficence; Non-maleficence; Autonomy; Justice; Medical Negligence; Probabilistic Causation; Normative Reasoning; Systemic Analysis; Ethical Responsibility; Judicial Reasoning.

Introduction

The concept of causality within the domain of medical law constitutes one of the most intricate and multidimensional issues, engaging legal, philosophical, and ethical discourses simultaneously. In contemporary medical practice, where clinical decisions are frequently taken within complex and multifactorial environments, the establishment of causal relations entails not merely the ascertainment of empirical facts but also a sophisticated interpretive and axiological assessment.[96] From a juridical perspective, the central challenge lies in determining under which circumstances a particular act or omission may be deemed sufficient to ground legal responsibility, while from a philosophical standpoint, the inquiry extends to the ontological status and epistemological foundations of causality itself.[97]

Although legal doctrine endeavors to formalize causal relations through evidentiary thresholds and normative frameworks, empirical practice demonstrates that the reconstruction of a mere factual sequence proves inadequate for the attainment of substantively just outcomes.[98] At this juncture, the intersection of philosophy and jurisprudence becomes indispensable: the causal theories of Aristotle, Bacon, Hegel, Kelsen, and Dworkin, complemented by contemporary principles of biomedical ethics, provide the intellectual architecture through which law may transcend a reductively mechanistic analysis and instead integrate normative, evaluative, and ethical dimensions.[99]

Accordingly, the purpose of this article is to critically examine the philosophical and legal conceptions of causality in the field of medical law and to explore the prospects for their systematic integration. Such an inquiry, it is argued, has the potential to cultivate a more holistic, adaptable, and justice-oriented

[96] Rizzi, Dominick A.; Pedersen, Stig Andur. Causality in medicine: Towards a theory and terminology. Theoretical Medicine, Volume 13, 1992, pp. 233-254.

[97] Miller, Chris. Causation in Personal Injury: Legal or Epidemiological Common Sense? Legal Studies, Vol. 26, No. 4, December 2006, pp. 544-569.

[98] Sanders, Joseph. Differential Etiology: Inferring Specific Causation in the Law. Faculty Scholarship, University of California College of the Law, San Francisco, 2021

[99] Moore, Michael. Causation in the Law. Stanford Encyclopedia of Philosophy. First published October 3, 2019; substantive revision February 4, 2024.

methodology within legal adjudication - one that not only fortifies the protection of patients' rights but also advances the quality, accountability, and ethical integrity of medical practice.[100]

Causality in medical law constitutes one of the most intricate and contested issues in jurisprudence, one that simultaneously engages legal dogmatics, philosophical inquiry, and ethical reasoning. Within contemporary medical practice, where diagnostic and therapeutic decisions are rendered in environments of increasing complexity and multifactorial uncertainty, the determination of causal relationships transcends the mere reconstruction of empirical facts. Instead, it necessitates a sophisticated process of interpretation, normative qualification, and axiological evaluation. Law, in this context, assumes the critical role of establishing the conditions under which a physician's act or omission may legitimately give rise to legal responsibility, while philosophy undertakes the deeper task of examining the ontological status of causality, its epistemological foundations, and its embeddedness within broader categories of human understanding.[101]

From the standpoint of legal doctrine, causality is often approached through evidentiary standards, proximate cause tests, and normative filters that serve to transform raw factual chains into juridically relevant constructs. Yet practice consistently reveals the inadequacy of a purely mechanistic model: the bare chronological sequence of events, however meticulously established, cannot by itself provide a just and equitable resolution in complex medico-legal disputes. This recognition underscores the necessity of a more comprehensive theoretical framework, in which law interacts dynamically with philosophical reflection and bioethical principles.[102] It is precisely at this intersection that the insights of Aristotle, Bacon, Hegel, Kelsen, and Dworkin - augmented by the contemporary principles of biomedical ethics articulated by Beauchamp and Childress - offer an intellectual scaffolding capable of reshaping the analysis of medical causality.

Classical Philosophical Contributions

Aristotle's doctrine of the four causes - material, formal, efficient, and final - presents a multidimensional matrix for understanding the nature of explanation. In the medico-legal context, this framework highlights the insufficiency of restricting analysis to efficient causation alone, that is, to the physician's act or omission. To adjudicate medical negligence adequately, attention must also be directed to final causality: whether the medical intervention was genuinely oriented toward the telos of promoting the patient's health, and whether it conformed to the normative horizon of professional standards. Thus, Aristotelian thought reminds us that legal causality must be more than an empirical linkage; it must embody a purposive orientation.[103]

Bacon, by contrast, situated causality firmly within the realm of empirical observation and inductive reasoning. His insistence on experience and experiment resonates with the evidentiary dimension of modern medical law, where expert testimony, scientific methodology, and clinical data provide the substratum for judicial determinations. In this sense, Baconian empiricism underlies the procedural mechanisms through which courts translate medical facts into legally actionable findings.[104]

---

[100] Kenneth F. Schaffner. *Causation and Responsibility: Medicine, Science and the Law*. Chapter in *The Law-Medicine Relation: A Philosophical Exploration*. Springer, vol. 9, Philosophy and Medicine, 1981, pp. 95-122

[101] Jung, Minsoo. *Epidemiological Causation and Legal Causation*. In: *An Investigation of the Causal Inference between Epidemiology and Jurisprudence*. SpringerBriefs in Philosophy, 2018. Pages 87-92

[102] Schaffner, Kenneth F. Causation and Responsibility: Medicine, Science and the Law. In: The Law-Medicine Relation: A Philosophical Exploration. Philosophy and Medicine, vol. 9. Springer, 1981, pp. 95-122.

[103] Broadie, Sarah. *Aristotle's Four Causes*. In: *Aristotle's Physics: A Guide*. Oxford University Press, 1993, pp. 197-223.

[104] Lennox, James G. *Aristotle's Philosophy of Biology: Studies in the Origins of Life Science*. Cambridge University Press, 2001, pp. 119-148.

Hegel advanced the dialectical unity of cause and effect, asserting that each effect is itself transformed into a new cause within the continuum of becoming. Applied to medical law, this insight dismantles the simplistic notion of linear causality.[105] The deterioration of a patient's health may emerge not from a singular act but from an interplay of multiple contributing factors - biological predispositions, environmental conditions, concurrent treatments, and systemic healthcare failures. The Hegelian perspective thus compels the jurist to grapple with causal overdetermination and to recognize the interpenetration of causes across temporal and institutional contexts.[106]

Modern Jurisprudential Theories

Modern jurisprudence has profoundly reshaped our understanding of causality in medical law by moving beyond the purely empirical or linear conceptions of cause. Hans Kelsen's Pure Theory of Law represents a foundational contribution in this regard. For Kelsen, legal causation is not an objective property of the natural world but a construct of the normative system. Legal responsibility is therefore not determined solely by the empirical connection between an act and a harmful outcome; rather, it arises when a legal norm explicitly recognizes such a connection as relevant for liability.[107] In the context of medical law, this normative construction ensures that not every physiological or procedural link automatically translates into culpability. Instead, courts must discern which factual circumstances satisfy the legal criteria for liability - a process inherently guided by normative reasoning. This approach allows the law to maintain consistency and predictability while accommodating the complexities of medical practice.[108]

Building on Kelsen, Ronald Dworkin emphasizes that law functions not merely as a system of rules but as a system of principles. In his view, adjudication in cases of medical negligence is an interpretive act, where judges must balance formal rules against overarching principles such as justice, fairness, and integrity. Causality, in this principled model, cannot be reduced to a mechanistic chain of events. Rather, the determination of a causal link must also account for how that link aligns with broader societal and ethical expectations regarding medical practice.[109] For example, a procedural deviation that statistically contributes to harm may not give rise to liability if it aligns with a reasonable exercise of professional judgment within the limits of acceptable medical practice. Dworkin's framework thus injects an axiological dimension into legal reasoning, ensuring that causality is interpreted in a way that reflects both factual reality and normative coherence.[110]

In addition to Kelsen and Dworkin, contemporary legal theorists have introduced pluralistic and probabilistic models of causation. These frameworks acknowledge that medical outcomes often result from multiple interacting causes - genetic predispositions, comorbidities, environmental factors, and medical interventions. Probabilistic causation models, widely discussed in tort law scholarship, provide tools for quantifying the likelihood that a specific medical act contributed to harm.[111] This development represents a significant advance over deterministic approaches, enabling courts to evaluate complex causal scenarios with greater precision. Such probabilistic reasoning also aligns with modern epidemiology and evidence-

---

[105] Hegel, G.W.F. *Science of Logic*. Translated by A.V. Miller. Humanities Press, 1969, pp. 154-180.

[106] Hartnack, Justus. *An Introduction to Hegel's Logic*. Hackett, 1998, pp. 87-94.

[107] Kelsen, Hans. *Pure Theory of Law*. Translated by Max Knight. University of California Press, 1967, pp. 74-82, 110-118.

[108] Mendelson, Danuta. *Causation in Law and Medicine*. Routledge, 2002, pp. 35-54, 55-67.

[109] Beauchamp, Tom L.; Childress, James F. *Principles of Biomedical Ethics*. 9th ed. Oxford University Press, 2024, pp. 99-122.

[110] Dworkin, Ronald. *Law's Empire*. Harvard University Press, 1986, pp. 87-115, 165-182.

[111] Hoffmann, Thomas C.; Del Mar, Chris. *Clinicians' Expectations of Probabilistic Causation in Evidence-Based Medicine*. BMJ Evidence-Based Medicine, 2017;22:112-118.

based medicine, ensuring that judicial conclusions are informed by the best available scientific knowledge.[112]

Furthermore, comparative perspectives highlight how different legal systems integrate causality into medical liability. Common law jurisdictions frequently employ the *but-for* test or *proximate cause* doctrines, whereas civil law systems emphasize *adequate causation* or the *equivalence of conditions* doctrine.[113] Both approaches, however, face similar challenges in dealing with multifactorial medical events. The integration of Kelsen's normative framework and Dworkin's principle-based interpretation offers a way to reconcile these divergent traditions, providing a coherent methodology that accommodates both rule-based and value-based reasoning.[114]

Finally, modern jurisprudential theories increasingly consider the role of institutional and systemic factors in shaping causation. Legal scholars have argued that hospitals, health care institutions, and regulatory frameworks often function as causal contributors, rather than passive backdrops, in medical harm.[115] This perspective aligns with Hegelian dialectics, which conceptualize outcomes as emerging from the interaction of multiple interdependent factors. By incorporating systemic analysis into jurisprudential reasoning, modern legal theory enables a more comprehensive attribution of responsibility that reflects the complexity of contemporary medical practice.[116]

In sum, the modern jurisprudential perspective on causality in medical law is multidimensional: it combines normative construction (Kelsen), principle-based interpretation (Dworkin), probabilistic reasoning, comparative legal insights, and systemic analysis. This theoretical richness allows courts to navigate the complex interplay of factual, normative, and ethical dimensions inherent in medical negligence cases, producing outcomes that are not only legally sound but also socially and morally justified.

Modern Jurisprudential Theories

Modern jurisprudence has profoundly reshaped our understanding of causality in medical law by moving beyond the purely empirical or linear conceptions of cause. Hans Kelsen's Pure Theory of Law represents a foundational contribution in this regard. For Kelsen, legal causation is not an objective property of the natural world but a construct of the normative system. Legal responsibility is therefore not determined solely by the empirical connection between an act and a harmful outcome; rather, it arises when a legal norm explicitly recognizes such a connection as relevant for liability. In the context of medical law, this normative construction ensures that not every physiological or procedural link automatically translates into culpability. Instead, courts must discern which factual circumstances satisfy the legal criteria for liability - a process inherently guided by normative reasoning. This approach allows the law to maintain consistency and predictability while accommodating the complexities of medical practice.[117]

---

[112] Broadbent, Alex. *Causation in Epidemiology and Law*. In: *Handbook of the Philosophy of Medicine*. Elsevier, 2016, pp. 87-102.

[113] Mendelson, Danuta. *Causation in Law and Medicine*. Routledge, 2002, pp. 45-67, 102-118.

[114] Stone, Martin. *Cause and Explanation in the Law*. Harvard Law Review, Vol. 79, No. 5, 1966, pp. 1475-1513.

[115] Broadbent, Alex. *Causation in Epidemiology and Law*. In: *Handbook of the Philosophy of Medicine*. Elsevier, 2016, pp. 87-102.

[116] Hegel, G.W.F. *Science of Logic*. Translated by A.V. Miller. Humanities Press, 1969, pp. 154-180.

[117] Mendelson, Danuta. *Causation in Law and Medicine*. Routledge, 2002, pp. 35-54, 55-67.;

Kelsen, Hans. *General Theory of Law and State*. Translated by Anders Wedberg. Harvard University Press, 1945, pp. 59-65, 110-121.

Kelsen, Hans. *Pure Theory of Law*. Translated by Max Knight. University of California Press, 1967, pp. 74-82, 110-118.

Building on Kelsen, Ronald Dworkin emphasizes that law functions not merely as a system of rules but as a system of principles. In his view, adjudication in cases of medical negligence is an interpretive act, where judges must balance formal rules against overarching principles such as justice, fairness, and integrity. Causality, in this principled model, cannot be reduced to a mechanistic chain of events. Rather, the determination of a causal link must also account for how that link aligns with broader societal and ethical expectations regarding medical practice. For example, a procedural deviation that statistically contributes to harm may not give rise to liability if it aligns with a reasonable exercise of professional judgment within the limits of acceptable medical practice. Dworkin's framework thus injects an axiological dimension into legal reasoning, ensuring that causality is interpreted in a way that reflects both factual reality and normative coherence.[118]

In addition to Kelsen and Dworkin, contemporary legal theorists have introduced pluralistic and probabilistic models of causation. These frameworks acknowledge that medical outcomes often result from multiple interacting causes- genetic predispositions, comorbidities, environmental factors, and medical interventions. Probabilistic causation models, widely discussed in tort law scholarship, provide tools for quantifying the likelihood that a specific medical act contributed to harm. This development represents a significant advance over deterministic approaches, enabling courts to evaluate complex causal scenarios with greater precision. Such probabilistic reasoning also aligns with modern epidemiology and evidence-based medicine, ensuring that judicial conclusions are informed by the best available scientific knowledge.[119]

Furthermore, comparative perspectives highlight how different legal systems integrate causality into medical liability. Common law jurisdictions frequently employ the *but-for* test or *proximate cause* doctrines, whereas civil law systems emphasize *adequate causation* or the *equivalence of conditions* doctrine. Both approaches, however, face similar challenges in dealing with multifactorial medical events. The integration of Kelsen's normative framework and Dworkin's principle-based interpretation offers a way to reconcile these divergent traditions, providing a coherent methodology that accommodates both rule-based and value-based reasoning.[120]

Finally, modern jurisprudential theories increasingly consider the role of institutional and systemic factors in shaping causation. Legal scholars have argued that hospitals, health care institutions, and regulatory frameworks often function as causal contributors, rather than passive backdrops, in medical harm. This perspective aligns with Hegelian dialectics,[121] which conceptualize outcomes as emerging from the interaction of multiple interdependent factors.[122] By incorporating systemic analysis into jurisprudential reasoning, modern legal theory enables a more comprehensive attribution of responsibility that reflects the complexity of contemporary medical practice.

---

[118] Beauchamp, Tom L.; Childress, James F. *Principles of Biomedical Ethics*. 9th ed. Oxford University Press, 2024, pp. 99-122.

Schaffner, Kenneth F. *Causation and Responsibility: Medicine, Science and the Law*. In: *The Law-Medicine Relation: A Philosophical Exploration*, Philosophy and Medicine, vol. 9. Springer, 1981, pp. 95-122.

[119] Broadbent, Alex. *Causation in Epidemiology and Law*. In: *Handbook of the Philosophy of Medicine*. Elsevier, 2016, pp. 87-102.

[120] Legrand, Pierre. *European Legal Systems Are Not Converging*. International and Comparative Law Quarterly, Vol. 45, No. 1, 1996, pp. 52-81.

[121] Hegel, G.W.F. *Science of Logic*. Translated by A.V. Miller. Humanities Press, 1969, pp. 154-180.

[122] Schaffner, Kenneth F. *Causation and Responsibility: Medicine, Science and the Law*. In: *The Law-Medicine Relation: A Philosophical Exploration*, Philosophy and Medicine, vol. 9. Springer, 1981, pp. 95-122.

In sum, the modern jurisprudential perspective on causality in medical law is multidimensional: it combines normative construction (Kelsen)[123], principle-based interpretation (Dworkin)[124], probabilistic reasoning, comparative legal insights, and systemic analysis. This theoretical richness allows courts to navigate the complex interplay of factual, normative, and ethical dimensions inherent in medical negligence cases, producing outcomes that are not only legally sound but also socially and morally justified.

Ethical Perspectives and Integrative Synthesis

Causality in medical law cannot be fully understood without integrating ethical reasoning into philosophical and legal analysis. Contemporary bioethics, particularly the principlism framework of Beauchamp and Childress, emphasizes four core principles: *autonomy*, *beneficence*, *non-maleficence*, and *justice*. Among these, *beneficence* and *non-maleficence* are most directly relevant to legal causality, as they provide a normative lens through which the consequences of medical actions are evaluated.[125]

Ethical analysis in medical negligence cases transcends the simple question of whether an act caused harm. It addresses whether harm could have been reasonably avoided, whether the physician's intervention pursued a legitimate medical goal, and whether professional and moral standards were upheld. Such reasoning transforms causality into a value-laden judgment, where moral accountability and legal responsibility intersect. Harm is rarely the result of a single action; it often arises from the complex interplay of physician decisions, institutional protocols, systemic constraints, and patient-specific factors. Ethical reasoning complements Hegelian dialectics in highlighting the systemic and relational nature of causality, reinforcing the notion that responsibility extends beyond isolated acts.[126]

Ethics also bridges the factual and normative dimensions of causality. While law determines which causal factors are relevant for liability, ethics evaluates their justifiability. An adverse outcome resulting from a reasonable professional judgment may be legally excusable and ethically defensible, whereas preventable harm due to negligence is both legally actionable and morally reproachable. This integration ensures that causal analysis is not merely procedural but grounded in human welfare, professional integrity, and justice.[127]

Building on these ethical insights, the integrative synthesis situates causality within a multidimensional framework encompassing:

1. Factual Causality**:** The empirical sequence of events, grounded in Baconian empiricism, clinical evidence, and scientific observation.
2. Legal Causality: The normative recognition and interpretation of relevant facts, informed by Kelsen's legal constructivism, Dworkin's principle-based jurisprudence, probabilistic and pluralistic models, and comparative legal approaches.
3. Ethical Causality: The evaluative assessment of medical and institutional conduct, anchored in bioethical principles, professional norms, and the moral responsibilities of healthcare providers.

By integrating ethics into the legal and philosophical analysis, causality becomes a dynamic, multidimensional construct, capable of addressing the empirical complexity of medicine, the normative

---

[123] Kelsen, Hans. *Pure Theory of Law*. Translated by Max Knight. University of California Press, 1967, pp. 74-82, 110-118.

[124] Dworkin, Ronald. *Law's Empire*. Harvard University Press, 1986, pp. 87-115, 165-182.

[125] Schaffner, Kenneth F. *Causation and Responsibility: Medicine, Science and the Law*. In: *The Law-Medicine Relation: A Philosophical Exploration*, Philosophy and Medicine, vol. 9. Springer, 1981, pp. 95-122.

[126] Stone, Martin. *Cause and Explanation in the Law*. Harvard Law Review, Vol. 79, No. 5, 1966, pp. 1475-1513.

[127] Beauchamp, Tom L.; Childress, James F. *Principles of Biomedical Ethics*. 9th ed. Oxford University Press, 2024, pp. 99-122, 145-162.

coherence of law, and the ethical imperatives of human welfare. This holistic approach strengthens the conceptual and practical foundations of medical law, enabling courts, legislators, and healthcare professionals to adjudicate medical responsibility in ways that are empirically informed, normatively justified, and ethically grounded.[128]

Ultimately, the integration of ethical, legal, and philosophical perspectives offers a robust theoretical foundation for the Scientific Novelty presented in this article: a multidimensional, justice-oriented model of causality that enhances both scholarly understanding and practical adjudication in medical law.

Scientific Novelty

The present study contributes to the existing body of knowledge on causality in medical law by proposing an integrative paradigm that transcends the traditional dichotomy between factual and normative approaches. While prior scholarship has largely examined medical causation either through the lens of doctrinal legal tests- such as the *but-for* criterion, proximate cause, or adequate cause- or through abstract philosophical theorizing detached from juridical practice, this research offers a comprehensive model that systematically unites ontological, epistemological, normative, and ethical dimensions of causality.

The first element of novelty lies in the articulation of a multidimensional taxonomy of causality within medical law. Instead of reducing causal inquiry to a unilinear sequence of events, the article distinguishes between:

1. **Factual causality** – the empirical chain of medical and biological events;
2. **Legal causality** – the normative selection and interpretation of facts deemed relevant for responsibility;
3. **Ethical causality** – the axiological evaluation of whether the physician's conduct aligns with professional duties and the principles of justice, beneficence, and human dignity.

This tripartite model advances beyond both classical legal doctrine and conventional philosophical analyses by offering a practical methodology for judicial reasoning, one that simultaneously accommodates the factual complexity of medicine, the normative architecture of law, and the ethical imperatives of bioethics.

The **second element of novelty** concerns the reconstruction of causality as a relational and systemic phenomenon rather than a linear linkage. Drawing upon Hegel's dialectics and contemporary systems theory, the article demonstrates that causal overdetermination- where multiple factors converge to produce harm- is not an anomaly but a constitutive feature of modern medical disputes. Accordingly, the proposed model shifts the analytical focus from isolating a singular decisive cause toward evaluating the relational interplay of multiple contributory conditions. This reconceptualization has the potential to minimize the risk of oversimplified judgments that ignore the systemic character of medical practice.

The **third innovative aspect** is the integration of bioethical principles into the legal doctrine of causation. Whereas most legal analyses treat ethics as external or supplementary, the present approach embeds ethical reasoning directly into the structure of causal attribution. For example, the principle of *non-maleficence* can serve not only as an ethical guideline but also as a normative criterion for filtering which factual circumstances rise to the level of legal relevance. Similarly, *beneficence* provides a teleological orientation, connecting causality with the overarching purpose of medical intervention. In

[128]Kelsen, Hans. *Pure Theory of Law*. Translated by Max Knight. University of California Press, 1967, pp. 74-82, 110-118.; Mendelson, Danuta. *Causation in Law and Medicine*. Routledge, 2002, pp. 35-54, 55-67, 68-88, 103-118.

this way, bioethics is not merely appended to legal reasoning but becomes an intrinsic component of causal analysis.

The **fourth contribution** lies in bridging historical philosophical insights with contemporary jurisprudence in a manner that has direct implications for medical law. While Aristotle, Bacon, Hegel, Kelsen, and Dworkin have been individually invoked in different contexts, this article demonstrates their complementarity and constructs a coherent framework that draws upon their diverse strengths: Aristotle's teleology, Bacon's empiricism, Hegel's dialectics, Kelsen's normativity, and Dworkin's principled interpretation. This synthesis constitutes a novel hermeneutical approach, enabling medical law to operate not merely as a technical discipline but as a field deeply attuned to philosophical anthropology and moral responsibility.

Finally, the **fifth dimension of novelty** is the article's potential to inform judicial and legislative practice. By conceptualizing causality as a multidimensional construct, courts are offered a methodological tool for resolving medical negligence cases in ways that are both factually accurate and normatively just. Legislators, in turn, may find in this framework a theoretical foundation for reforming statutory provisions on medical liability, ensuring that legal doctrine evolves in accordance with contemporary medical realities and ethical expectations.

In sum, the scientific novelty of this research resides in its ability to reconceptualize causality in medical law not as a unidimensional or purely technical issue, but as a holistic, interdisciplinary, and justice-oriented phenomenon. This reorientation not only enriches theoretical scholarship but also carries profound practical implications for the protection of patients' rights, the accountability of healthcare providers, and the ethical integrity of medical practice.

3. Conclusion

The problem of causality in medical law resists reduction to a mere technical or evidentiary exercise. As demonstrated, it embodies ontological questions of being and responsibility, epistemological challenges of knowledge and proof, normative judgments of legal doctrine, and ethical imperatives of justice and human dignity. Classical philosophy and modern jurisprudence, when taken in isolation, have offered partial insights; but only through their integration can a truly comprehensive framework be achieved.

The scientific novelty of this research lies precisely in its ability to bridge these disciplinary divides. By introducing a multidimensional taxonomy of causality, reconstructing it as a relational and systemic phenomenon, embedding bioethical principles directly into legal reasoning, and harmonizing the insights of Aristotle, Bacon, Hegel, Kelsen, Dworkin, Beauchamp, and Childress, this study offers a novel paradigm that both enriches theoretical jurisprudence and informs practical adjudication.

The implications of this approach are twofold. First, it equips courts with a flexible yet principled methodology for attributing responsibility in complex medical cases, avoiding both under-inclusive and over-inclusive outcomes. Second, it provides legislators with a conceptual foundation for reforming statutory frameworks governing medical liability, ensuring their responsiveness to the realities of modern healthcare and the ethical demands of contemporary society.

Ultimately, the integration of philosophical, legal, and ethical perspectives on causality represents more than an academic exercise; it constitutes a practical tool for realizing justice in medical law. By grounding causal analysis in a holistic framework that respects factual complexity, normative coherence, and ethical integrity, the legal system can move toward more just, transparent, and trustworthy outcomes. In doing so, it strengthens not only the protection of patients' rights but also the moral and professional foundations of medical practice itself.

Bibliography

Philosophy and Foundational Theories of Causality

- Aristotle. *Metaphysics*. Translated by I. Khechuriani. Artanuji, 2004.
- Broadie, Sarah. *Aristotle's Four Causes*. In: *Aristotle's Physics: A Guide*. Oxford University Press, 1993, pp. 197–223.
- Lennox, James G. *Aristotle's Philosophy of Biology: Studies in the Origins of Life Science*. Cambridge University Press, 2001, pp. 119–148.
- Bacon, F. *Novum Organum*. Translated by D. Grdzelishvili. Meridiani, 2011.
- Hume, D. *A Treatise of Human Nature*. Edited by D. F. Norton and M. J. Norton. Oxford University Press, 2000.
- Hegel, G.W.F. *Science of Logic*. Translated by A.V. Miller. Humanities Press, 1969, pp. 154–180.
- Hartnack, Justus. *An Introduction to Hegel's Logic*. Hackett, 1998, pp. 87–94.
- Gillies, D. "An Action-Related Theory of Causality." *British Journal for the Philosophy of Science* vol. 56, no. 4, 2005, pp. 693–717. doi:10.1093/bjps/axi141.

Legal Theory and Medical Law

- Kelsen, Hans. *Pure Theory of Law*. Translated by Max Knight. University of California Press, 1967, pp. 74–82, 110–118.
- Kelsen, Hans. *General Theory of Law and State*. Translated by Anders Wedberg. Harvard University Press, 1945, pp. 59–65, 110–121.
- Kelsen, Hans. *Introduction to the Problems of Legal Theory*. Clarendon Press, 1992.
- Dworkin, Ronald. *Law's Empire*. Harvard University Press, 1986, pp. 87–115, 165–182.
- Moore, Michael. "Causation in the Law." *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, first published October 3, 2019; substantive revision February 4, 2024.
- Stone, Martin. "Cause and Explanation in the Law." *Harvard Law Review*, vol. 79, no. 5, 1966, pp. 1475–1513.
- Legrand, Pierre. "European Legal Systems Are Not Converging." *International and Comparative Law Quarterly*, vol. 45, no. 1, 1996, pp. 52–81.
- Stanford Encyclopedia of Philosophy. "Causation in the Law." Stanford Encyclopedia of Philosophy, 8 Nov. 2001, plato.stanford.edu/archives/fall2019/entries/causation-law/.
- Stauch, M. S. "Causation Issues in Medical Malpractice." *Annals of Health Law*, vol. 5, 1996, pp. 1–24. lawecommons.luc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1324&context=annals.
- Rizzi, Dominick A.; Pedersen, Stig Andur. "Causality in Medicine: Towards a Theory and Terminology." *Theoretical Medicine*, vol. 13, 1992, pp. 233–254.
- Miller, Chris. "Causation in Personal Injury: Legal or Epidemiological Common Sense?" *Legal Studies*, vol. 26, no. 4, Dec. 2006, pp. 544–569.
- Sanders, Joseph. *Differential Etiology: Inferring Specific Causation in the Law*. Faculty Scholarship, University of California College of the Law, San Francisco, 2021.
- Jung, Minsoo. *Epidemiological Causation and Legal Causation.* SpringerBriefs in Philosophy, 2018, pp. 87–92.

Bioethics and Medical Ethics

- Beauchamp, Tom L.; Childress, James F. *Principles of Biomedical Ethics*. 8th ed., Oxford University Press, 2019.

- Beauchamp, Tom L.; Childress, James F. *Principles of Biomedical Ethics*. 9th ed., Oxford University Press, 2024, pp. 99–122.
- Varkey, B. "Principles of Clinical Ethics and Their Application to Practice." PMC, 2020, pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7923912/.
- Mastroianni, A. C.; Brock, D. W. "Medical Ethics and Law: Overlapping Concepts and Distinct Disciplines." Johns Hopkins Berman Institute of Bioethics, 17 Nov. 2011, bioethics.jhu.edu/wp-content/uploads/2024/08/mastroianni-brock-law-and-medical-ethics-11-17-11-240808-v2.pdf.

Medical Malpractice and Legal Practice

- Scaffidi & Associates. "Proving Causation in a Medical Malpractice Lawsuit." Scaffidi Law, 6 Jan. 2019, scaffidilaw.com/proving-causation-in-a-medical-malpractice-lawsuit/.
- Nicholson Revell. "The 4 Factors of Causation in a Medical Malpractice Claim." Nicholson Revell, 10 Oct. 2023, nicholsonrevell.com/blog/the-4-factors-of-causation-in-a-medical-malpractice-claim/.
- Reuters Legal. "Does the Thing Speak for Itself? Surgical Fires and Res Ipsa Loquitur." Reuters, 21 Nov. 2024, www.reuters.com/legal/litigation/does-thing-speak-itself-surgical-fires-res-ipsa-loquitur-2024-11-21/.
- Reuters Legal. "Putting a Percentage on Survival: Understanding Loss of Chance Medical Malpractice Claims." Reuters, 12 Sept. 2024, www.reuters.com/legal/litigation/putting-percentage-survival-understanding-loss-chance-medical-malpractice-claims-2024-09-12/.

Contemporary Perspectives and Emerging Paradigms

- Maziarz, M. "Causal Pluralism in Medicine and Its Implications for Legal Reasoning." SpringerLink, 2024, link.springer.com/article/10.1007/s10838-023-09658-1.
- Koopmans, E. "Understanding Causation in Healthcare: An Introduction to Critical Realism." PMC, 2022, pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9350449/.
- Rocca, E. "Causal Evidence and Dispositions in Medicine and Public Health." PMC, 2020, pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7142708/.
- Williamson, J. "Establishing Causal Claims in Medicine." Taylor & Francis Online, 2019, www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02698595.2019.1630927.
- Hoffmann, Thomas C.; Del Mar, Chris. "Clinicians' Expectations of Probabilistic Causation in Evidence-Based Medicine." *BMJ Evidence-Based Medicine*, 2017;22:112–118.
- Broadbent, Alex. *Causation in Epidemiology and Law.* In: *Handbook of the Philosophy of Medicine*. Elsevier, 2016, pp. 87–102.
- Schaffner, Kenneth F. *Causation and Responsibility: Medicine, Science and the Law.* In: *The Law-Medicine Relation: A Philosophical Exploration*. Springer, vol. 9, Philosophy and Medicine, 1981, pp. 95–122.
- Mendelson, Danuta. *Causation in Law and Medicine.* Routledge, 2002, pp. 35–54, 55–67, 45–67, 102–118.

Involved in It

ნათია კილაძე
კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი
სამართლის სადოქტორო საგანმანათლებლო პროგრამის სტუდენტი
Natia Kiladze
Caucasus International University
Doctoral Program in Law Student

აბსტრაქტი. გიგ-ეკონომიკის სუბიექტებს შორის არსებული სამართლებრივი ურთიერთობის ჰიბრიდული ბუნება, რომელიც ერთი მხრივ ყველაზე ახლოს დგას მომსახურების ხელშეკრულებასთან, სადაც სერვისის მიმწოდებლები მომსახურებას წევენ ციფრული პლატფორმების გამოყენებით დაქირავებული დამოუკიდებელი კონტრაქტორების მოკლე ვადიანი შრომის მეშვეობით, თუმცა მეორე მხრივ, სახელშეკრულებო ურთიერთობა მეტნაკლებად ცალმხრივი ხასიათისაა და მეწარმე სუბიექტის დომინანტური მდგომარეობა და ინდივიდუალური კონტრაქტორების სუბორდინაციული პოზიცია მხარეთა შორის არსებულ სამართლებრივ ურთიერთობას სძენს შრომითი ურთიერთობებისთვის დამახასიათებელ ბუნებას.

გიგ-ეკონომიკის ჰიბრიდული ბუნება ქმნის სწორი სამართლებრივი კვალიფიკაციის აუცილებლობას მისი სუბიექტების სამართლებრივი სტატუსისა და სახელშეკრულებო უფლება-მოვალეობათა ადეკვატური განსაზღვრისთვის. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ერთი მხრივ კნინდება სამართლის პოლიტიკა ადეკვატურად იქნას დაცული დასაქმებულთა უფლებები, ხოლო მეორე მხრივ იქმნება მზარდი ეკონომიკური სეგმენტის რეგულირების ვაკუუმი, რაც შეუსაბამოა სამართლებრივი სახელმწიფოს ძირითად პრინციპებთან.

Abstract. The hybrid nature of the legal relationship between gig economy entities, which on the one hand is closest to a service contract, where service providers provide services through the short-term labor of independent contractors hired using digital platforms, but on the other hand, the contractual relationship is more or less one-sided in nature and the dominant position of the entrepreneurial entity and the subordinate position of individual contractors gives the legal relationship between the parties a nature characteristic of labor relations.

The hybrid nature of the gig economy creates the need for its correct legal qualification in order to adequately define the legal status and contractual rights and obligations of its subjects. Otherwise, on the one hand, the legal policy to adequately protect the rights of employees is undermined, and on the other hand, a regulatory vacuum is created for the growing economic segment, which is inconsistent with the basic principles of the rule of law.

The subjects involved in the gig economy operate in a kind of legal vacuum. They are not legally protected in the same way as those employed on the basis of an employment relationship, but they are also not as independent as self-employed entrepreneurs.

The positive aspects of the gig economy are undeniable, but it also has a negative side. On the one hand, "one-off", short-term work is not an innovation and this form of service has always existed, however, thanks to the gig economy, if this form of service previously represented an exception to the standard model existing in the labor market, today its role in the labor market is growing and it is slowly leading to the erosion of labor based on standard labor legal relations.

შესავალი

ტექნოლოგიურმა განვითარებამ გაზარდა დამსაქმებელთა და დასაქმებულთა შორის არსებული სამართლებრივი და ბიზნეს ურთიერთობის ფორმები. განვითარდა შრომითი ურთიერთობის მსგავსი სახელშეკრულებო ურთიერთობები, რომლებიც ციფრული პლატფორმების მეშვეობით ფასილიტაციას უწევენ დასაქმებულთა ონლაინ მოძებნას და ინდივიდუალურ დავალებებზე დაფუძნებული სამუშაოს მენეჯმენტს.[129] პლატფორმებმა როგორიცაა გლოვო (Glovo), უბერი (Uber), ბოლტი (Bolt) ახლებურად განსაზღვრა მომსახურების მომხმარებლისთვის მიწოდების ფორმები, როგორიცაა საკურიერო, სატრანსპორტო,

[129] Stanton, C. T., C. Thomas, *Missing Trade in Tasks: Employer Outsourcing in the Gig Economy.* Harward Business School, 2019, p. 2

გადაზიდვის თუ გადაყვანის სერვისები, რომლებიც ტრადიციულად ეფუძნებოდა შრომით ურთიერთობებს. მომსახურების გაწევის ამ ფორმით შექმნილი ეკონომიკური სექტორი, რომელსაც გიგ-ეკონომიკის ტერმინით მოიხსენიებენ, აკავშირებს მომსახურების გამწევსა და მომხმარებელს ისე, რომ თავად დამსაქმებელი ცდილობს განერიდოს იმ ვალდებულებებსა და პასუხისმგებლობებს, რაც დამსაქმებელს ეკისრება ტრადიციულ შრომით სამართლებრივ ურთიერთობებში. შედეგად, გიგ-ეკონომიკაში ჩართული სუბიექტები ოპერირებენ ერთგვარ სამართლებრივ ვაკუუმში ისინი არ არიან უფლებრივად უზრუნველყოფილები ისე, როგორც შრომითი ურთიერთობის საფუძველზე დასაქმებული პირები, თუმცა აგრეთვე არც ისე დამოუკიდებლები არიან, როგორც თვითდასაქმებული მეწარმეები.

გიგ-ეკონომიკის დადებითი მხარეები უდავოა, თუმცა მას აგრეთვე აქვს უარყოფითი მხარეც. ერთის მხრივ, „ერთჯერადი“, მოკლე ვადიანი სამუშაოები არ არის ინოვაცია და მომსახურების ეს ფორმა ყოველთვის არსებობდა, თუმცა თუ მომსახურების ეს ფორმა ადრე წარმოადგენდა გამონაკლისს შრომით ბაზარზე არსებული სტანდარტული მოდელისგან, დღეს მისი როლი შრომით ბაზარზე სულ უფრო იზრდება და იგი ნელ-ნელა იწვევს სტანდარტული შრომით სამართლებრივ ურთიერთობებზე დაფუძნებული შრომის ეროზიას.[130]

საქართველოში გიგ-ეკონომიკის ტრანსფორმაცია უმთავრესად შეეხო ისეთ სექტორებს, როგორიცაა საკურიერო, სატრანსპორტო, სადისტრიბუციო საქმიანობები, რომლის სუბიექტებიც ტრადიციულად სარგებლობდნენ შრომითი კანონმდებლობით უზრუნველყოფილი უფლებებითა და გარანტიებით, დღეის მდგომარეობით კი ეს არც თუ ისე მცირე სამუშაო ძალა პრაქტიკულად სრულად გიგ-ეკონომიკის პლატფორმის ქვეშ საქმიანობს.

გიგ-ეკონომიკის არსი და ციფრული პლატფორმის როლი გიგ ეკონომიკაში

გიგ-ეკონომიკა საბაზრო ეკონომიკური ფენომენია, რომლის ფარგლებშიც ბიზნესი სამეწარმეო საქმიანობას ნაცვლად შრომითი ხელშეკრულების საფუძველზე დასაქმებული სამუშაო ძალისა წარმართავს კონკრეტულ დავალებათა თუ სამუშაოს შესასრულებლად დაქირავებული მოკლე ვადიანი, დამოუკიდებელი, შტატგარეშე კონტრაქტორების მეშვეობით.[131]

გიგ-ეკონომიკა ციფრული პლატფორმების მეშვეობით მოთხოვნაზე დაფუძნებული სამუშაოს შესრულებისთვის დამსაქმებლებსა და დასაქმებულებს შორის დამყარებული სახელშეკრულებო ურთიერთობებით და გაწეული მომსახურებით ფორმირებული ეკონომიკური საქმიანობაა.[132] მასში მონაწილე სუბიექტები, როგორც წესი, ნაცვლად შრომითი კონტრაქტისა, საქმიანობენ მოკლე ვადიანი, ერთჯერადი, მომსახურების ხელშეკრულების საფუძველზე.[133]

ერთი შეხედვით ინდივიდუალურ კონტრაქტორსა და მეწარმეს შორის დადებული ხელშეკრულებისა და გაწეული მომსახურების შინაარსი მართლაც შეესაბამება მომსახურების ხელშეკრულებას, თუმცა, მისი მასშტაბები, საქმიანობის ორგანიზაციული სტრუქტურა, მეწარმესა და ინდივიდუალურ კონტრაქტორებს შორის არსებული ურთიერთ-დაქვემდებარებული მდგომარეობა ძალზედ წააგავს შრომით სამართლებრივ ურთიერთობას. ასეთ ურთიერთობებს შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია (ILO) ხშირად მოიხსენიებს, როგორც

---

[130] Johnston, H., Land-Kazlauskas C., Organizing on-demand: Representation, Voice, and Collective Bargaining in the Gig Economy, Conditions of Work and Employment Series No. 94, International Labor Office, Geneva 2019, p. 3

[131] კ. ურიდია, „გიგ-ეკონომიკა და მისი რეგულირების პრობლემა ქართულ საკანონმდებლო სივრცეში,“ *გლობალიზაცია და ბიზნესი* (თბილისი, 2022), 29.

[132] Diana Farrell and Fiona Greig, "Paychecks, Paydays, and the Online Platform Economy: Big Data on Income Volatility" (JPMorgan Chase & Co. Institute, February 18, 2016), 20, available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=2911293.

[133] კ. ურიდია, „გიგ-ეკონომიკა და მისი რეგულირების პრობლემა ქართულ საკანონმდებლო სივრცეში,“ *გლობალიზაცია და ბიზნესი* (თბილისი, 2022), 29.

შეფარულ შრომით ურთიერთობებს, სადაც სამუშაოს შემსრულებელი, მართალია მოიხსენიება, როგორც ინდივიდუალური კონტრაქტორი, თუმცა მას ებყრობიან, როგორც დასაქმებულს.[134]

ციფრული პლატფორმა, როგორც შუამავალი

როდესაც მეწარმე ინდივიდუალური კონტრაქტორების მეშვეობით მომხმარებლებს აწვდის სერვისებს, იქნება ეს სატრანსპორტო, საკურიერო თუ სხვა ტიპის მომსახურება. გიგ-ეკონომიკის ქვეშ მოიაზრება აგრეთვე ისეთი საქმიანობა, სადაც ციფრული პლატფორმა წარმოადგენს არა მომსახურების მიმწოდებელ კომპანიას, არამედ კლიენტებისა და ინდივიდუალური კონტრაქტორების დამაკავშირებელ, შუამავალ პლატფორმას. მაგალითად, კომპანია Fiverr-ის ბიზნეს მოდელი შეესაბამება გიგ-ეკონომიკის სწორედ ასეთ ფორმას. იგი ერთგვარი სოციალურ ქსელია, სადაც მომხმარებელი უშუალოდ უკავშირდება ინდივიდუალურ მეწარმეებს და უკვეთავს სამუშაოს. შესასრულებელი სამუშაო შესაძლოა იყოს ნებისმიერი ლეგალური საქმიანობა, რომელიც წინასწარ განსაზღვრული არ არის პლატფორმის მიერ. ამ შემთხვევაში, ციფრული პლატფორმა მხოლოდ ამ ურთიერთობის ფასილიტაციას უზრუნველყოფს ისე, რომ იგი არ ერევა მომხმარებელსა და კონტრაქტორს შორის მოლაპარაკებაში და შეთანხმების პირობებში.[135]

გიგ-ეკონომიკის ეს ფორმა ნაკლებად პრობლემურია შრომითი ურთიერთობების კონტექსტში, რამეთუ, ასეთ ურთიერთობებში პლატფორმის ჩარევა და ზემოქმედება სამუშაოს შემსრულებელზე მინიმალურია, არ არსებობს სამუშაოს მიღებისა და შესრულების ორგანიზაციული სტრუქტურა და სუბორდინაცია.

ამასთან, არსებითია ის გარემოება, რომ კომპენსაციის ფორმა და მისი ოდენობა განისაზღვრება უშუალოდ მომხმარებელსა და კონტრაქტორს შორის, პლატფორმა შესაძლოა ტრანზაქციებიდან კონპენსაციას იღებდეს, ან საერთოდ მისი შემოსავლის წყაროს არა ამგვარი ტრანზაქციებიდან მიღებული კომპენსაცია არამედ რეკლამები ან სხვა წყარო წარმოადგენდეს.

ციფრული პლატფორმა, როგორც სერვისის მიმწოდებელი

რაც შეეხება ციფრულ პლატფორმებზე დაფუძნებული სამუშაოს მეორე ფორმას, რომლის გავრცელებული მაგალითებია საკურიერო, სატრანსპორტო პლატფორმები, მიუხედავად იმისა, რომ ფორმალურად ციფრული პლატფორმა აქაც საკუთარი თავის მარკეტინგს ახორციელებს, როგორც მომხმარებლისა და ინდივიდუალური კონტრაქტორების დამაკავშირებელ რგოლად, რეალურად შრომის ორგანიზაციული სტრუქტურა, ბრენდინგი, დასაქმებულთა დამოუკიდებლობის ხარისხი, შრომის ერთგვაროვნება ხშირ შემთხვევაში კვეთს მიჯნას მომსახურების ხელშეკრულებებისა და იძენს შრომით სამართლებრივი ურთიერთობის ელემენტებს.[136] მაგალითად, გლოვოს (Glovo), ვოლტის (Wolt) კურიერებისთვის სავალდებულოა შესაბამისი ეკიპირებით, ბრენდირებული ჩანთებით მუშაობა, აგრეთვე, მომხმარებელი, საკურიერო სერვისით სარგებლობისას თავად არ ირჩევს კურიერის ვინაობას, მეტიც, კურიერის ვინაობის შესახებ მისთვის შეკვეთის გაკეთებისა და თანხის გადახდის შემდგომ ხდება ცნობილი, რაც ერთი მხრივ მიუთითებს იმაზე, რომ მომხმარებლის აღქმით იგი სახელშეკრულებო

[134] კ. ურიდია, „გიგ-ეკონომიკა და მისი რეგულირების პრობლემა ქართულ საკანონმდებლო სივრცეში,“ *გლობალიზაცია და ბიზნესი* (თბილისი, 2022), 29.

[135] De Stefano, Valerio, The Rise of the 'Just-in-Time Workforce': On-Demand Work, Crowd Work and Labour Protection in the 'Gig-Economy' (October 28, 2015). Comparative Labor Law & Policy Journal, Forthcoming, Bocconi Legal Studies Research Paper No. 2682602 , Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=2682602 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2682602, p. 5

[136] Valerio De Stefano, "The Rise of the 'Just-in-Time Workforce': On-Demand Work, Crowd Work and Labour Protection in the 'Gig-Economy'," *Comparative Labor Law & Policy Journal*, Bocconi Legal Studies Research Paper No. 2682602, October 28, 2015, 6, available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=2682602.

ურთიერთობას ამყარებს მაგალითად გლოვოსა თუ ვოლტთან, ხოლო კურიერი, რომელსაც შეკვეთა შესაბამისი კომპანიის ბრენდირებული ეკიპირებით მიაქვს წარმოადგენს ამ კომპანიის დასაქმებულ პირს. ამასთან, კომპენსაციის ფორმა და მოცულობა ასეთი ტიპის გიგ-ეკონომიკაში თითქმის სრულად განისაზღვრება პლატფორმის მიერ.

მომსახურება თუ შრომითი ურთიერთობა

არსებობს მოსაზრება, რომ შრომითი ხელშეკრულებით წარმოშობილი ურთიერთობა მომსახურების (ნარდობის) სახელშეკრულებო ურთიერთობის სპეციალური ფორმაა.[137] მომსახურების ხელშეკრულების, ან სამოქალაქო კოდექსის ნორმათა გამოყენება დასაშვებია შრომის კოდექსის საფუძველზე, თუ კონკრეტული საკითხი არ წესრიგდება შრომის კოდექსით,[138] თუმცა, როცა საქმე პირიქით არის, შრომის კოდექსის ნორმათა ანალოგიით გამოიყენება ჩვეულებრივი მომსახურების ან ნარდობის სამართლებრივი ურთიერთობაში არ შეიძლება, ვინაიდან, დაუშვებელია სპეციალური ურთიერთობის მომწესრიგებელ ნორმათა ანალოგიით გამოყენება. [139]

არგუმენტი მომსახურების ხელშეკრულების სასარგებლოდ

შრომის ხელშეკრულებასთან ყველაზე ახლოს მდგომ სამოქალაქო სამართლებრივ ხელშეკრულებად მიიჩნევა მომსახურების ხელშეკრულება. ვინაიდან საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი არ შეიცავს მომსახურების ხელშეკრულების სპეციალურ დეფინიციასა და ცნებას, პრაქტიკაში მის მიმართ გამოიყენება ნარდობის მომწესრიგებელი ნორმები.[140] საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის 629-ე მუხლის თანახმად, ნარდობის ხელშეკრულების საფუძველზე მენარდე კისრულობს შეასრულოს ხელშეკრულებით გათვალისწინებული სამუშაო, ხოლო შემკვეთი ვალდებულია გადაუხადოს მენარდეს შეთანხმებული საზღაური.[141] ამგვარად, ნარდობის ხელშეკრულების ძირითადი ელემენტებია ერთის მხრივ მენარდის ვალდებულება შეასრულოს შეთანხმებული სამუშაო, ხოლო შემკვეთის ვალდებულება გადაიხადოს საზღაური. მიუხედავად იმისა, რომ მომსახურების ხელშეკრულების მიმართ გამოიყენება ნარდობის ხელშეკრულების ნორმები, ეს უმთავრესად გამოწვეულია სამოქალაქო კოდექსში მომსახურების ხელშეკრულების ნორმების არ არსებობით და როდი ნიშნავს, რომ ნარდობის და მომსახურების ხელშეკრულება არსებითად იდენტურია. მთავარი განმასხვავებელი ელემენტი, რაც მომსახურების ხელშეკრულებას, განსხვავებით ნარდობის ხელშეკრულებისა, აახლოებს შრომის სამართალთან, ეს არის ხელშეკრულების საგანი. ნარდობის ხელშეკრულებისას ხელშეკრულების საგანია სამუშაოს შედეგი, ხოლო მომსახურების ხელშეკრულებაში, შედეგი მნიშვნელოვანია, თუმცა არა მატერიალური, რამეთუ ძირითადი აქცენტი მომსახურების გაწევაა.[142] მაგალითად, ნარდობის ხელშეკრულების საგანი, ანუ შემკვეთის მიერ დასახული შედეგის მენარდის მიერ შეუსრულებლობის შემთხვევაში ადგილი აქვს ხელშეკრულების შეუსრულებლობას, ხოლო მომსახურების დროს, ხელშეკრულება ვერ ჩაითვლება შეუსრულებლად, თუ შემკვეთმა დაიწუნა

[137] დ. კერესელიძე, *საქართველოს შრომის კოდექსის კომენტარი*, რედ. დ. კერესელიძე et al. (თბილისი, 2023), 4.

[138] საქართველოს შრომის კოდექსი, 2020 წლის 17 სექტემბრის ორგანული კანონი №6917-რს, მუხლი 1, პუნქტი 1.

[139] საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი, მუხლი 5, პუნქტი 3. იხ. აგრეთვე ლ. ჭანტურია, *საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის კომენტარი*, წიგნი I: *სამოქალაქო კოდექსის ზოგადი დებულებები*, რედ. ლ. ჭანტურია (თბილისი, 2017), მუხლი 5, 32.

[140] ზ. ძლიერიშვილი, *საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის ონლაინ კომენტარი*, წიგნი III, რედ. ლ. ჭანტურია (თბილისი, 2022), მუხლი 629, 23.

[141] საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი, მუხლი 629, ნაწილი 1.

[142] ზ. ძლიერიშვილი, *საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის ონლაინ კომენტარი*, წიგნი III, რედ. ლ. ჭანტურია (თბილისი, 2022), მუხლი 629, გვ 23.

ან ვერ მიიღო მომსახურებით მიღებული სასურველი შედეგი, თუ მომსახურების გამწევმა თავისი ვალდებულებები კეთილსინდისიერად შეასრულა.

რაც შეეხება შრომითი ურთიერთობისა და მომსახურების ხელშეკრულების გამიჯვნას, ამ შემთხვევაში არსებითი ელემენტია დამსაქმებლის მიერ შრომის ორგანიზაციული მოწყობა და დასაქმებულის დაქვემდებარება. მომსახურების ხელშეკრულების საფუძველზე მომსახურების გამწევი, განსხვავებით დასაქმებულისა სარგებლობს მეტი ავტონომიითა და დამოუკიდებლობით და მომსახურების გაწევის პროცესში არ არის დამოკიდებული შემკვეთის მითითებებსა და დავალებებზე (გარდა ხელშეკრულებით განსაზღვრული მომსახურების პირობებისა).

გიგ ეკონომიკაში ჩართული სუბიექტების სამართლებრივი სტატუსის განსაზღვრის საერთაშორისო მიდგომები

ამერიკის შეერთებული შტატების კანონმდებლობაში არსებული მიდგომები შრომითი ურთიერთობის კლასიფიცირების საკითხებზე

აშშ-ს ფედერალური კანონმდებლობა არ შეიცავს საქართველოს შრომის კოდექსის ანალოგიას. ძირითადად შრომით სამართლებრივი ურთიერთობები რეგულირდება ინდივიდუალურად შტატების კანონმდებლისა და სასამართლოს მიერ. ფედერალური კანონმდებლობიდან შეიძლება გამოირჩეს აშშ-ს კონგრესის აქტი სამართლიანი შრომის სტანდარტების შესახებ,[143]

აღნიშნული აქტის საფუძველზე, 2024 წლის 26 აპრილს აშშ-ს შრომის დეპარტამენტის მიერ გამოიცა წესი დასაქმებულისა და დამოუკიდებელი კონტრაქტორის კლასიფიკაციის შესახებ.[144] განმარტებითი ბარათის საფუძველზე, აქტის მიზანია დასაქმებულისა და ინდივიდუალური კონტრაქტორის არასწორი კლასიფიკაციისგან თავის არიდება, რაც დასაქმებულებს ართმევს შესაძლებლობას ისარგებლონ ისეთი ბენეფიტებით, როგორიცაა მინიმალური ანაზღაურება, ზეგანაკვეთური სამუშაოს ანაზღაურება და დაცვის სხვა საშუალებები.[145] იმის დასადგენად პირი თვითდასაქმებულია, ინდივიდუალური კონტრაქტორი თუ დასაქმებული გამოიყენება ეკონომიკური რეალობის ტესტი.[146] ტესტის მიხედვით, იმის დასადგენად არსებობს თუ არა მხარეთა შორის შრომით სამართლებრივი ურთიერთობა, უნდა შეფასდეს დასაქმებული ეკონომიკურად დამოკიდებულია თუ არა დამსაქმებელზე სამუშაოსთვის, თუ წარმოადგენს თვითდასაქმებულს, რომელიც თავად წარმართავს და აკონტროლებს თავის ბიზნესს.[147] ტესტის მიხედვით შეფასებულ უნდა იქნეს შემდეგი, თუმცა არა მხოლოდ მოცემული გარემოებები: დამსაქმებლისა და დასამქებულის მიერ განხორციელებული ინვესტიცია, ურთიერთობის ხანგრძლივობა, დაქვემდებარების ბუნება და კონტროლის ხარისხი და წარმოადგენს თუ არა

[143] Pub. L. 75-718 Wages and the Fair Labor Standards Act (FLSA Act), US Congress, Originally published in 1938, Effective: June 25, 1838, Enacted by: the 75th United States Congress. https://www.dol.gov/agencies/whd/flsa

[144] Final Rule: Employee or Independent Contractor Classification Under the Fair Labor Standards Act, RIN 1235-AA43, April 26, 2024, US Department of Labor, https://www.dol.gov/agencies/whd/flsa/misclassification/rulemaking#:~:text=This%20final%20rule%20rescinds%20the,FLSA%20as%20interpreted%20by%20longstanding

[145] იქვე

[146] Final Rule: Employee or Independent Contractor Classification Under the Fair Labor Standards Act, RIN 123 AA43, April 26, 2024, US Department of Labor, Wage and Hour Division, RIN 1235-AA43, Federal Register / Vol. 89, No. 7 / Wednesday, January 10, 2024 / Rules and Regulations, p. 1661

[147] WAGE AND HOUR DIVISION, UNITED STATES DEPARTMENT OF LABOR, Final Rule: Employee or Independent Contractor Classification Under the Fair Labor Standards Act, RIN 1235-AA43, Fact Sheet 13, April 26, 2024, https://www.dol.gov/agencies/whd/fact-sheets/13-flsa-employment relationship#:~:text=the%20economic%20reality%20test%20uses,All%20factors%20should%20be%20considered.

გაწეული სამუშაო დამსაქმებლის საქმიანობის ძირითად სფეროს.[148] გამახვილებულია ყურადღება, რომ ერთი რომელიმე გარემოება არ აღემატება მეორეს, აგრეთვე აუცილებელი არ არის დაკმაყოფილდეს ტესტით განსაზღვრული რამოდენიმე ან ყველა გარემოება კუმულატიურად და საკითხი, უნდა შეფასდეს ყოველ ინდივიდუალურ შემთხვევაში არსებული ეკონომიკური რეალობის შესაბამისად.[149]

რაც შეეხება ინდივიდუალური შტატების კანონმდებლობას, განსხვავებით ფედერალური კანონმდებლობისა იგი უფრო კონკრეტული შეიძლება იყოს. კალიფორნიის შტატში, განსხვავებით ეკონომიკური რეალობის ტესტისა, შრომითი ურთიერთობის კლასიფიცირებისთვის გამოიყენება ABC ტესტი.[150] ABC ტესტის მიხედვით სამუშაოს შემსრულებელი მიიჩნევა დასაქმებულად და არა დამოუკიდებელ კონტრაქტორად, თუ დამქირავებლის მიერ არ კმაყოფილდება შემდეგი სამი წინაპირობა კუმულატიურად:

ა. სამუშაოს შემსრულებელი დამოუკიდებელია დამქირავებლის კონტროლისგან და მითითებებისგან შესასრულებელი სამუშოს შესრულების პროცესში ისევე როგორც ხელშეკრულების საფუძველზე, აგრეთვე ფაქტობრივად;

ბ. სამუშაოს შემსრულებელი ასრულებს საქმიანობას, რომელიც სცდება დამქირავებლის ძირითადი ბიზნეს საქიმანობის ფარგლებს;

,გ. სამუშაოს შემსრულებლი ჩვეულებრივ საქმიანობს დამოუკიდებლად და შესასრულებელი სამუშაო წარმოადგენს დამოუკიდებელ ხელობას.[151]

გარემოებების არსებობის მტკიცების ტვირთი ეკისრება დამსაქმებელს.[152]

კალიფორნიაში აღნიშნული წესის დამკვიდრებას და შემდგომში კოდიფიცირებას საფუძვლად დაედო პრეცედენტული გადაწყვეტილება Dynamex Operations West, Inc. v. Superior Court of Los Angeles.[153]

კალიფორნიის უზენაესი სასამართლოს განხილვის საგანს წარმოადგენდა დინამიქს ქორფორეიშენში დასაქმებული კურიერების სამართლებრივი სტატუსი. კომპანიის ძირითად საქმიანობას წარმოადგენდა ამანათების საკურიერო სერვისი, ხოლო დასაქმებული მძღოლები თავდაპირველად კლასიფიცირებული იყვნენ, როგორც დასაქმებულები, თუმცა ხარჯების დაზოგვის მიზნით 2004 წელს მოხდა მათი ინდივიდუალურ კონტრაქტორებად გადაკვალიფიცირება. კალიფორნიის უზენაესი სასამართლოს მიერ მოხდა ABC ტესტის გამოყენება და განსაზღვრა, რომ დამქირავებელმა ვერ გააქარწყლა ტესტით განსაზღვრული სამივე კრიტერიუმი ერთობლივად, გადაწყვეტილებით დადგინდა, რომ კურიერები იმყოფებოდნენ დამსაქმებელთან შრომით ურთიერთობაში.[154]

---

[148] იქვე

[149] იქვე

[150] Lobel, Orly, The Gig Economy & The Future of Employment and Labor Law (2016). University of San Francisco Law Review, Vol. 51, No. 1, 2017, San Diego Legal Studies Paper No. 16-223, p. 7, Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=2848456

[151] Labor Workforce Development Agency, State of California, ABC Test, https://www.labor.ca.gov/employmentstatus/abctest/

[152] Kim, T., The Dynamex Decision: The California Supreme Court Restricts Use of Independent Contractors, Labor and Employment Law Blog, 2018, https://www.laboremploymentlawblog.com/2018/05/articles/class-actions/dynamex-decision-independent-contractors/

[153] **Dynamex Operations W. Inc. v. Superior Court**, 4 Cal. 5th 903, 416 P.3d 1 (2018). https://law.justia.com/cases/california/supreme-court/2018/s222732.html

[154] იქვე,

აღნიშნული გადაწყვეტილების გავლენით კალიფორნიაში მიღებულ იქნა AB-5 აქტი დასაქმებულის სტატუსის შესახებ, რომლითაც ABC ტესტი გახდა შტატის მოქმედი კანონმდებლობის ნაწილი.[155]

აღსანიშნია, რომ სასამართლოს გადაწყვეტილება და შემდგომში საკანონმდებლო აქტი არა მხოლოდ შეეხო პოპულარულ გიგ-ეკონომიკის ბიზნესებს, აგრეთვე გამოიწვია დიდი წინააღმდეგობა, რაც გამოიხატა აქტის წინააღმდეგ ლობისტურ აქტიურობაში და საბოლოოდ დასრულდა 22-ე შემოთავაზებით (Proposition 22), რომელიც თან ახლდა საპრეზიდენტო არჩევნების ბიულეტენს კალიფორნიაში 2020 წლის ნოემბერში.[156] შემოთავაზებამ მოიპოვა 60 პროცენტიანი მხარდაჭერა, შესაბამისად შევიდა ძალაში და იგი ითვალისწინებს AB-5 აქტიდან გამონაკლისს აპლიკაციაზე დაფუძნებული სატრანსპორტო-საკურიერო ბიზნესებისთვის, როგორიცაა უბერი (uber), ლიფტი (lyft), დორდაში (Doordash) და სხვა, რათა ასეთ კომპანიებში მომუშავე პირები კლასიფიცირდნენ ინდივიდუალურ კონტრაქტორებთან, თუმცა კომპრომისის სახით კომპანიებმა იკისრეს ვალდებულება მათზე გაავრცელონ გარკვეული შრომით სამართლებრივი ბენეფიტები, მაგალითად მინიმალური კომპენსაციის გარანტიები, ჯამრთელობის დაზღვევა, უბედური შემთხვევის დაზღვევა და სხვა.[157]

გადაწყვეტილება და ზოგადად ამერიკული პრაქტიკა ხაზს უსვამს მისთვის დამახასიათებელ კიდევ ერთ ფენომენზე. სასამართლო პრაქტიკით ან ცალკეული აქტებით შესაძლებელი ერთის მხრივ დასაქმებული არ იქნას მიჩნეული შრომით სამართლებრივ ურთიერთობაში, თუმცა მასზე ფრაგმენტულად გავრცელდეს გარკვეული შრომით სამართლებრივი ბენეფიტები. მაგალითად, ნიუ იორკის შტატის სააპელაციო სასამართლომ საქმეზე Vega v. Postmates Inc.[158] მიიჩნია, რომ ფოსტმასტერის (Postmaster General) კურიერები ნიუ იორკის შტატში მიჩნეულ უნდა იქნენ დასაქმებულებად მხოლოდ უმუშევრობის დაზღვევის კონტექსტში დამქირავებლის მიერ კურიერებთან მიმართებით არსებული კონტროლის ხარისხის გათვალისწინებით.[159]

გაერთიანებული სამეფოს კანონმდებლობის ანალიზი გიგ ეკონომიკაში ჩართული პირის სტატუსის განსაზღვრის თაობაზე

გიგ-ეკონომიკაში დასაქმებული პირების სამართლებრივი სტატუსის განსაზღვრაში მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა გაერთიანებული სამეფოს უზენაესმა სასამართლომ საქმეზე Uber BV v. Aslam [2021].[160] საქმეზე სასამართლომ არსებული ბრიტანული კანონმდებლობის, კერძოდ დასაქმებულის უფლებების აქტის (Employment Rights Act), მინიმალური ანაზღაურების აქტის (National Minimum Wage Act) და სამუშაო დროის რეგულაციის (Working Time Regulations)[161] საფუძველზე, განმარტა, რომ შრომითი ურთიერთობის არსებობა არარსებობის ფაქტი არ უნდა დადგინდეს მხოლოდ წერილობითი ან ზეპირი კონტრაქტის შინაარსით, არამედ აგრეთვე რეალური სამუშაო ურთიერთობის ინტერპრეტირებით. სასამართლომ განსაზღვრა, რომ კომპანია უბერის კურიერები წარმოადგენდნენ დასაქმებულებს, ვინაიდან კომპანიას

[155] Cal. Assemb. B. 5, Reg. Sess. 2019–2020 (Cal. 2019), https://leginfo.legislature.ca.gov/faces/billTextClient.xhtml?bill_id=201920200AB5

[156] California Proposition 22, App-Based Drivers as Contractors and Labor Policies Initiative (2020), https://ballotpedia.org/California_Proposition_22,_App-Based_Drivers_as_Contractors_and_Labor_Policies_Initiative_(2020)

[157] იქვე.

[158] Vega v. Postmates Inc., New York Court of Appeals, 2020, 35 N.Y.3d 131, https://law.justia.com/cases/new-york/court-of-appeals/2020/13.html

[159] იქვე.

[160] Uber BV and others v Aslam and others [2021] UKSC 5, [2021] ICR 657.

[161] *Employment Rights Act 1996*, c. 18 (UK), *National Minimum Wage Act 1998*, c. 39 (UK)., *Working Time Regulations 1998* (SI 1998/1833) (UK).

საქმიანობის განხორციელებისას მათზე დამყარებული ჰქონდა მნიშვნელოვანი და სერიოზული კონტროლი, ვინაიდან:

ა. კომპანია ცალმხრივად განსაზღვრავდა ტაქსის მომსახურების საფასურს და სახელშეკრულებო პირობებს;

ბ. მონიტორინგს ახორციელებდა ტაქსისტების მიერ შესრულებულ სამუშაოზე მომხმარებელთა შეფასებების კონტროლით;

გ. ზღუდავდა კომუნიკაციას მძღოლებსა და მომხმარებელს შორის;

დ. ასანქცირებდა მძღოლებს შეკვეთების მიღებაზე უარის თქმის ან მიღებული შეკვეთების გაუქმების შემთხვევებში.[162]

აღნიშნულ გადაწყვეტილებას შესაბამისი საკანონმდებლო აქტი არ მოჰყოლია, თუმცა, როგორც პრეცედენტული გადაწყვეტილება, იგი მოქმედი სამართლის ნაწილი გახდა.

ევროკავშირში დამკვიდრებული მიდგომები გიგ ეკონომიკაში ჩართულ პირთა სამართლებრივ სტატუსთან დაკავშირებით

რაც შეეხება ევროპის კავშირს, გამომდინარე განსხვავებული სამართლებრივი სპეციფიკისა და პოზიტიური სამართლის მნიშვნელობიდან კონტინენტური ევროპის ქვეყნებში, სასამართლო პრაქტიკა შებოჭილია არსებული კანონმდებლობით და არ არის ისეთი მოქნილი, როგორც ეს აშშ-სა და დიდ ბრიტანეთშია. ამასთან, განსხვავებული პოლიტიკური კონტექსტის გამო არ არსებობის ევროკავშირის სპეციალური დირექტივა გიგ-ეკონომიკაში ჩართულ პირთა სამართლებრივ სტატუსთან დაკავშირებით. არსებობს ინდივიდუალური მიდგომა ცალკეულ სახელმწიფოებში. მაგალითად საფრანგეთში აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით არ განხორციელებულა სპეციალური საკანონმდებლო რეფორმა, თუმცა საფრანგეთის საკასაციო სასამართლომ არსებული კანონმდებლობის ინტერპრეტირებით საქმეზე Uber France SAS v. Lambert მიიჩნია, რომ საფრანგეთში დასაქმებული უბერის მძღოლები წარმოადგენდნენ დასაქმებულებს, გამომდინარე უბერის კონტროლის ხარისხისა მძღოლების მიერ შესრულებულ სამუშაოზე, მომსახურების ტარიფებზე, მძღოლების შეკვეთებზე და სახელშეკრულებო პირობების ცალმხრივად განსაზღვრის ძალაუფლებაზე.[163]

საინტერესოა ესპანეთის მაგალითიც. ესპანეთის ე.წ. კურიერების კანონი, კერძოდ, სამეფო დეკრეტი 9/2021 (Real Decreto-ley 9/2021), რომელიც წარმოადგენს ნორმატიულ აქტს განკუთვნილს მხოლოდ კურიერებისთვის, ათანაბრებს მათ დასაქმებულებთან. აქტი ამკვიდრებს პრეზუმციას, რომ აღნიშნული კურიერები, რომლებიც დასაქმებული არიან ციფრულ პლატფორმებზე დაფუძნებული საკურიერო სერვისის პროვაიდერებში წარმოადგენენ შრომითი ურთიერთობის მონაწილეებს, შესაბამისად მათზე უნდა გავრცელდეს შრომის კანონმდებლობის მოქმედი ნორმები. აქტი მიღებულ იქნა 2021 წლის მაისში და დამსაქმებლებს მიეცათ 3 თვის ვადა, რეორგანიზაციისთვის, რათა შესაბამისობაში მოეყვანათ კურიერებთან გაფორმებული ხელშეკრულებები შრომით ხელშეკრულებებთან. ამასთან, საინტერესოა აქტის ნაწილი, რომელიც კომპანიებს ავალდებულებს ალგორითმულ გამჭვირვალობას, რაც გულისხმობს თანამშრომლებისთვის იმ აგლორითმებისა თუ ხელოვნური ინტელექტის სისტემების შესახებ ინფორმაციის გაცნობას, რაც შესაძლოა ზემოქმედებას ახდენდეს მათ საქმიანობაზე.[164]

[162] Uber BV and others v Aslam and others [2021] UKSC 5, [2021] ICR 657. https://www.supremecourt.uk/cases/uksc-2019-0029

[163] Uber France SAS v. Lambert, Cour de Cassation, Chambre sociale, 4 March 2020, No. 18-22.936, https://www.courdecassation.fr/getattacheddoc/5fca56cd0a790c1ec36ddc07/9a35bd33a06cf14eca1035e18ed158f5

[164] Royal Decree-Law 9/2021, of 11 May, amending the revised text of the Workers' Statute Law regarding the protection of labor rights of people engaged in delivery work through digital platforms.

რეკომენდაცია ქართული კანონმდებლობის სრულყოფის მიზნით

არსებული პრობლემის ანალიზის საფუძველზე ნათელია, რომ აუცილებელია არსებული პრობლემების გადაწყვეტის გზების შემუშავება. ერთის მხრივ მისი უპასუხოდ დატოვებაც ერთგვარი გადაწყვეტაა, მანიშნებელი იმისა, რომ კანონმდებელი არ არის დაინტერესებული სპეციალური სამართლებრივი რეჟიმი გაავრცელოს გიგ-ეკონომიკაში დასაქმებული პირების მიმართ. ვინაიდან საქართველოს შრომის კოდექსი ნათლად წარმოაჩენს სამართლის პოლიტიკის მიზანს აღინიშნოს შრომით სამართლებრივი ურთიერთობის განსაკუთრებული მნიშვნელობა და დაცული იყოს დასაქმებულის, როგორც შრომით სამართლებრივი ურთიერთობის სუსტი მხარის ინტერესები, სამართლის პოლიტიკის თანმიმდევრულობისთვის, მნიშვნელოვანია გადაწყდეს გიგ-ეკონომიკაში დასაქმებული პირების სამართლებრივი სტატუსიც და მათი უფლება-მოვალეობები.

უცხოური იურისდიქციების ანალიზი წარმოაჩენს სამ ალტერნატიულ მიდგომას:

ა. შრომით სამართლებრივი ურთიერთობის დადგენა და სრული უფლებრივი გათანაბრება შრომით სამართლებრივი ურთიერთობის მონაწილე პირებთან;

ბ. ჰიბრიდული მოდელი - გიგ-ეკონომიკაში დასაქმებული კონტრაქტორებისათვის ცალკეული შრომით სამართლებრივი უფლებებისა და ბენეფიტების მინიჭება;

გ. ახალი სპეციალური სახელშეკრულებო ურთიერთობის საკანონმდებლო მოწესრიგება, რომელიც არეგულირებს გიგ-ეკონომიკაში დასაქმებული პირების, მაგალითად კურიერებისა და ტაქსის მძღოლების სამართლებრივ მდგომარეობას.

შრომით ურთიერთობასთან გათანაბრების მოდელად შეიძლება განვიხილოთ დიდი ბრიტანეთის პრაქტიკა უბერის საქმეზე. ერთი შეხედვით ეს პრობლემის მარტივი გადაწყვეტაა, თუმცა მსგავსი მოდელის გაზიარება პრობლემურია საქართველოში, ისევე როგორც კონტინენტური ევროპის მართლწესრიგებში, რამეთუ ანგო-ამერიკული სამართლის სისტემა მანვერულია სამართლებრივად ბუნდოვანი ან სრულად მოუწესრიგებელი საკითხების სასამართლო პრაქტიკით რეგულირების მიმართ, განსხვავებით ქართული მართლწესრიგისა, სადაც სასამართლო პრაქტიკას თავისი მნიშვნელოვანი ადგილი აქვს, თუმცა მოსამართლე შებოჭილია პოზიტიური სამართლით და მისი ინტერპრეტირების ფარგლებით.

რაც შეეხება ჰიბრიდულ მოდელს, სადაც გიგ-ეკონომიკაში დასაქმებული პირები გათანაბრებული არიან შრომით სამართლებრივი ურთიერთობის მხარეებთან მხოლოდ ცალკეულ კონტექსტში, მაგალითად გარკვეულ უფლებებსა და მოვალეობებში, ეს მოდელი შეუსაბამოა ქართული მართლწესრიგისთვის, რამეთუ, მსგავსი პრაქტიკა მოითხოვს ისეთი სამართლებრივი ურთიერთობის მოწესრიგებისთვის, რომელიც არ ექცევა შრომის კოდექსის მოქმედების ფარგლებში, შრომის კოდექსის ნორმათა ანალოგიის წესით გამოყენებას, რაც ეწინააღმდეგება ქართული სამართლის სისტემასა და ნორმატიული აქტების იერარქიის პრინციპებს: ანალოგიის წესით დაუშვებელია სპეციალური ურთიერთობების მომწესრიგებელი ნორმების გამოყენება.[165]

მესამე მოდელი, გიგ-ეკონიმკის სუბიექტებს შორის არსებული არასტანდარტული შრომითი ურთიერთობის სპეციალური კანონით რეგულირება, რომლის მაგალითადაც ნაშრომში მოყვანილია ესპანეთის ე.წ. კურიერების კანონი, ტექნიკური თვალსაზრისით ყველაზე ეფექტიანი და მარტივი გზაა პრობლემის გადასაწყვეტად. ამასთან, შესაძლებელია მსგავსი

Published in the Official State Gazette (BOE), No. 113, 12 May 2021, pp. 54863–54870, https://www.boe.es/eli/es/rdl/2021/05/11/9

[165] საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი, მუხლი 5, ნაწილი 3.

რეგულაციის არსებულ საკანონმდებლო აქტებში, მაგალითად სამოქალაქო კოდექსის სახელშეკრულებო ნაწილში მისი ინტეგრაცია.

ბიბლიოგრაფია

კანონმდებლობა

საქართველოს კანონმდებლობა

1. ნორმატიული აქტების შესახებ საქართველოს კანონი. (2009). https://matsne.gov.ge/ka/document/view/90052, უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 18.06.2025.
2. საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი. (1997). https://matsne.gov.ge/ka/document/view/31702, უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 18.06.2025.
3. საქართველოს შრომის კოდექსი. (2010). https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1155567, უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 18.06.2025.

უცხოური კანონმდებლობა

1. *California Proposition 22: App-Based Drivers as Contractors and Labor Policies Initiative* (2020). https://ballotpedia.org/California_Proposition_22,_App-Based_Drivers_as_Contractors_and_Labor_Policies_Initiative_(2020)
2. **U.S. Department of Labor.** (2024, April 26). *Final rule: Employee or independent contractor classification under the Fair Labor Standards Act* (RIN 1235-AA43) [Fact Sheet 13; Federal Register, Vol. 89 No. 7; pp. 1661]. https://www.dol.gov/agencies/whd/flsa/misclassification/rulemaking
3. **U.S. Congress.** (1938). *Pub. L. 75-718, Wages and the Fair Labor Standards Act* (Effective June 25, 1938). https://www.dol.gov/agencies/whd/flsa
4. **California Labor & Workforce Development Agency.** (n.d.). *ABC test.* **https://www.labor.ca.gov/employmentstatus/abctest/**
5. *California Assembly Bill 5*, Reg. Sess. 2019–2020 (Cal. 2019). https://leginfo.legislature.ca.gov/faces/billTextClient.xhtml?bill_id=201920200AB5
6. *Royal Decree-Law 9/2021*, of 11 May, amending the Workers' Statute relating to delivery platform workers, *BOE*, No. 113, 12 May 2021, pp. 54863–54870. https://www.boe.es/eli/es/rdl/2021/05/11/9
7. United Kingdom. (1996). *Employment Rights Act 1996.* c. 18. https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1996/18/contents
8. United Kingdom. (1998). *National Minimum Wage Act 1998.* c. 39. https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1998/39/contents
9. United Kingdom. (1998). *The Working Time Regulations 1998.* SI 1998/1833. https://www.legislation.gov.uk/uksi/1998/1833/contents

ლიტერატურა

ქართული ლიტერატურა

1. ბორინი, ა. (2016), საქართველოს შრომის კოდექსის კომენტარი, თბილისი
2. კერესელიძე, დ., ჩაჩავა, ს., ზაალიშვილი, ვ., შველიძე, ზ., მესხიშვილი, ქ., (2003), საქართველოს შრომის კოდექსის კომენტარი, თბილისი
3. ურიდია, ქ., (2022), *გიგ-ეკონომიკა და მისი რეგულირების პრობლემა ქართულ საკანონმდებლო სფეროში,* გლობალიზაცია და ბიზნესი, N14

4. შველიძე, ზ., ბაქაქური, ნ., თოდრია, თ., (2017), საქართველოს შრომის სამართალი და საერთაშორისო შრომის სტანდარტები, თბილისი
5. ძლიერიშვილი, ზ., (2022), ჭანტურია, ლ. (რედ.), საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის კომენტარი, წიგნი III, თბილისი
6. ჭანტურია, ლ., (2017), ჭანტურა, ლ. (რედ.), საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის კომენტარი, წიგნი I: სამოქალაქო კოდექსის ზოგადი დებულებები, თბილისი
7. უცხოური ლიტერატურა
8. **Adams-Prassl, J., & Gruber-Risak, M.** (2016, February 16). *Uber, Taskrabbit, & Co: Platforms as employers? Rethinking the legal analysis of crowdwork* (Oxford Legal Studies Research Paper No. 8/2016) [Preprint]. *Comparative Labor Law & Policy Journal*. https://ssrn.com/abstract=2733003
9. **De Stefano, V.** (2015, October 28). *The rise of the "just-in-time workforce": On-demand work, crowd work and labour protection in the "gig-economy"* (Bocconi Legal Studies Research Paper No. 2682602) [Preprint]. *Comparative Labor Law & Policy Journal*. https://ssrn.com/abstract=2682602
10. **Farrell, D., & Greig, F.** (2016, February). *Paychecks, paydays, and the online platform economy: Big data on income volatility*. JPMorgan Chase & Co. Institute. https://ssrn.com/abstract=2911293
11. **ILO (International Labour Organization).** (2015). *Non-standard forms of employment*. Report for Discussion at the Meeting of Experts on Non-Standard Forms of Employment (pp. 2, 19). Geneva: ILO.
12. **Johnston, H., & Land-Kazlauskas, C.** (2018). *Organizing on-demand: Representation, voice, and collective bargaining in the gig economy* (Conditions of Work and Employment Series No. 94). Geneva: International Labour Office .
13. **Kim, T.** (2018). *The Dynamex decision: The California Supreme Court restricts use of independent contractors*. *Labor and Employment Law Blog*. https://www.laboremploymentlawblog.com/2018/05/articles/class-actions/dynamex-decision-independent-contractors/
14. **Lobel, O.** (2016). *The gig economy & the future of employment and labor law*. *University of San Francisco Law Review, 51*(1), esp. p. 7. https://ssrn.com/abstract=2848456
15. **Ni Kadek Ayu Sri Undari, & Sugiyama, H.** (2024). Gig economy worker's legal status: Employee or independent contractor? *Focus Journal Law Review, 4*(1), 41.
16. **Oyer, P.** (2020). *The gig economy*. *IZA World of Labor*, Article 471. https://doi.org/10.15185/izawol.471
17. **Stanton, C. T., & Thomas, C.** (2019). *Missing trade in tasks: Employer outsourcing in the gig economy* (HBS Working Paper No. 18-096). Harvard Business School & London School of Economics .
18. სასამართლო გადაწყვეტილებები
19. *Dynamex Operations W. Inc. v. Superior Court*, 4 Cal. 5th 903, 416 P.3d 1 (2018). https://law.justia.com/cases/california/supreme-court/2018/s222732.html
20. *Vega v. Postmates Inc.*, 35 N.Y.3d 131 (2020). https://law.justia.com/cases/new-york/court-of-appeals/2020/13.html
21. *Uber BV & others v Aslam & others*, [2021] UKSC 5, [2021] ICR 657. https://www.supremecourt.uk/cases/uksc-2019-0029
22. *Uber France SAS v. Lambert*, Cour de Cassation, Chambre sociale, 4 March 2020, No. 18-22.936. https://www.courdecassation.fr/getattacheddoc/5fca56cd0a790c1ec36ddc07/9a35bd33a06cf14eca1035e18ed158f5

პარტნიორთა გადაწყვეტილების გავლენა დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების არსებობის გაგრძელების პროცესებზე და მათი უფლებამოსილების საზღვრები

The impact of partners' decisions on the processes of continuing the existence of a dissolved entrepreneurial society and the limits of their authority

გრიგოლი ახალაია
კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი
სამართლის დოქტორანტი
Grigoli Akhalaia
Caucasus International University
PhD studentin Law

აბსტრაქტი. წინამდებარე სტატია შესრულებულია სამეწარმეო სამართალში, ერთ-ერთი იმდაგვარი საყურადღებო საკითხის არსის გამოსარკვევად, როგორიც გახლავთ პარტნიორთა გადაწყვეტილების გავლენის გამოკვეთა დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების ''სიცოცხლისუნარიანობის'' შენარჩუნებისა და არსებობის გაგრძელების პროცესში.

ზოგადად, სამეწარმეო სამართალში სამეწარმეო საზოგადოების დღის წესრიგის განსაზღვრისა და შორეული გეგმების ჩამოყალიბების პროცესში პარტნიორთა გადაწყვეტილების როლზე და სამართლებრივ ბუნებაზე საკმაოდ მდიდარი თეორიულ-მატერიალური ბაზა არსებობს, თუმცა, ამ უკანასკნელის მიუხედავად, ჩვენი საკვლევი საკითხის მიმართ, თვისობრივ-სამართლებრივი მნიშვნელობით, არცთუ ისე უხვად არის ხელმისაწვდომი სამეცნიერო ნაშრომები თუ მონოგრაფიები. შესაბამისად, საკვლევი პრობლემის გადასაჭრელად, ცხადია, საჭიროა შემუშავებულ და ჩამოყალიბებულ იქნას ახალი სამართლებრივი წყაროები, თეორიები, რომლებიც მაგალითად, წინამდებარე სტატიის სახით, ერთგვარი სახელმძღვანელო იქნება დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოებებისთვის არსებობის გაგრძელების გზაზე.

ეროვნული კანონმდებლობით შემოთავაზებული ერთადერთი პირობის შესაბამისად - მხოლოდ **პარტნიორთა გადაწყვეტილების საფუძველზე** დაშლილ და ლიკვიდაციის პროცესში მყოფ სამეწარმეო საზოგადოებას როდი ძალუძს მარტივად დაძლიოს კრიზისული ფონი და განაგრძოს არსებობა. მოცემულ სიტუაციას სიმძაფრეს სძენს თავად ,,მეწარმეთა შესახებ'' საქართველოს კანონში განხორციელებული ცვლილება, რომლითაც დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების არსებობის გასაგრძელებლად რატომღაც მხოლოდ პარტნიორთა გადაწყვეტილება უნდა იყოს საკმარისი წინაპირობა, ხოლო, სხვა სახის წინაპირობების შესახებ კანონი დათქმას არ ითვალისწინებს.

რეალობაში არსებული სიტუაციიდან გამომდინარე უთუოა, რომ კანონმდებლობა საჭიროებს გადასინჯვას და რიგი ნორმების/დათქმების კანონში ჩაწერას. აგრეთვე, კითხვის ნიშნის ქვეშ დგება საკითხი, ეფექტიან საშუალებას წარმოადგენს თუ არა ეროვნული კანონმდებლობით შემოთავაზებული მიდგომა დაშლილი მეწარმე სუბიექტების არსებობის გასაგრძელებლად და ძალუძს თუ არა პარტნიორთა გადაწყვეტილებას ყველა შემთხვევაში გავლენა იქონიოს ლიკვიდაციის პროცესის შეწყვეტაზე, ხოლო შემდგომ კი სამეწარმეო საზოგადოების არსებობის გაგრძელებაზე.

საკვანძო სიტყვები: პარტნიორთა გადაწყვეტილება; გავლენა; სამეწარმეო საზოგადოება; არსებობის გაგრძელება;

Abstract. This article has been completed in entrepreneurial law to find out the essence of one of the important issues, Such as emphasizing the impact of partners' decisions on maintaining the "viability" and to continue to exist a of a wound-up entrepreneurial community.

In general, there is a fairly rich theoretical and material base in entrepreneurial law on the role and legal nature of partners' decisions in the process of determining the agenda of the business community and forming long-term plans, however, despite the latter, in relation to our research issue, in qualitative and legal terms, not so much scientific papers or monographs available. Accordingly, to solve the research problem, it is clear that new legal sources and theories need to be developed and established, Which for instance, present of this paper, will be a kind of guide for dissolved entrepreneurial societies on the path to continued existence.

In accordance with the sole condition proposed by national legislation - Only based on the partners' decision An entrepreneurial community in the process of liquidation cannot easily overcome the crisis environment and continue to exist. The current situation is exacerbated by the amendment made to the Georgian Law "On Entrepreneurs", according to which for some reason only the decision of the partners should be a sufficient prerequisite for the continuation of the existence of a dissolved entrepreneurial society, although, the law does not provide for reservations regarding other types of prerequisites.

Based on the current situation, it is clear that the legislation needs to be revised and a number of norms/provisions included in the law. It is also questionable whether the approach proposed by national legislation is an effective means of continuing the existence of dissolved entrepreneurial entities And whether the partners' decision can in all cases influence the termination of the liquidation process, and subsequently the continuation of the entrepreneurial society's existence.

Keywords: Partners' decision; influence; entrepreneurial society; continuation of existence;

,,მეწარმეთა შესახებ'' საქართველოს კანონმა, დღევანდელი საკანონმდებლო მოწესრიგებით, მხოლოდ ერთი საფუძველი და პირობა შემოგვთავაზა, იმისათვის რომ დაშლილმა სამეწარმეო საზოგადოებამ განაგრძოს არსებობა. ანუ, ,,მეწარმეთა შესახებ'' საქართველოს კანონის 87 - ე მუხლის დანაწესით მხოლოდ პარტნიორთა გადაწყვეტილება (კენჭისყრაში მონაწილე ხმათა 3/4-ის უმრავლესობით[166]) გახლავთ აუცილებელი და საკმარისი წინაპირობა დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების არსებობის გასაგრძელებლად.

ერთი შეხედვით, მსგავსი სახის ერთგვარი უწყინარი ნორმა ნამდვილად უნდა იყოს ჭეშმარიტი საფუძველი დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების არსებობის გაგრძელებისა, თუმცა, პრაქტიკაში წამოჭრილმა არაერთმა სიტუაციამ აჩვენა, რომ პრობლემათა რიგი შემთხვევების გადასაჭრელად კანონმდებლობის აღნიშნული ჩანაწერი არ არის საკმარისი ბერკეტი ერთადერთი მიზნის მისაღწევად - დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების არსებობის გასაგრძელებლად. კერძოდ, სიტუაცია უმართავია და დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების არსებობის გასაგრძელებლად ხმათა იმ რაოდენობის მიღება, რომელიც კანონმდებლობის დანაწესით არის მოთხოვნილი, შეუძლებელია, როდესაც მაგალითად შპს - ში, პარტნიორთა უმრავლესობას არ სურს თავიანთი სამეწარმეო საზოგადოების არსებობის გაგრძელებას დაუჭირონ მხარი და პარტნიორთა საერთო კრებაში მიიღონ მონაწილეობა, რამეთუ ეს მათი უფლებაა და არა ვალდებულება[167]. შესაბამისად, ბუნებრივია, ამავე სამეწარმეო საზოგადოების პარტნიორთა მცირე რაოდენობას, არ ძალუძს კენჭისყრაში მონაწილე ხმათა 3/4-ის უმრავლესობის გარეშე მოახდინოს თავიანთი გადაწყვეტილების ლეგიტიმაცია, ანუ საბოლოო ჯამში შესაძლებელი გახადოს სამეწარმეო საზოგადოების არსებობის გაგრძელება.

საკვლევი საკითხის მიმართ არსებული ამგვარი პრობლემის გადაჭრის მიზნებისთვის, პრაქტიკის გათვალისწინებით, ეფექტიან მექანიზმად, შესაძლებელია, მოაზრებულ იქნას დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების პარტნიორთა კენჭისყრაში მონაწილე ხმათა 3/4-ის ოდენობის შემცირება პარტნიორთა კენჭისყრაში მონაწილე ხმათა ნახევრის, ანუ 1/2 - ის ოდენობამდე. თავის მხრივ, დანარჩენი პარტნიორების მიმართ, რომლებსაც არ სურთ დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების არსებობის გაგრძელება, შესაძლებელია გატარებულ იქნას, სხვა სახის ღონისძიება, რათა არ შეილახოს მათი სამართლებრივი თუ სხვაგვარი ინტერესი. მაგალითად, მათი წილების პროპორციულად, პირდაპირი ფულადი ან სხვაგვარი მატერიალური კომპენსაციის სანაცვლოდ, სამეწარმეო საზოგადოების პარტნიორობიდან გასვლა[168].

სამეწარმეო საზოგადოებისთვის, დაშლილ მდგომარეობაში ''ყოფნისას'', არსებობის გასაგრძელებლად, ზემოთ მოყვანილი მარტივი და ეფექტიანი მექანიზმი, დროის მენეჯმენტისა და ფინანსური რესურსების გადანაწილების მხრივ, მეტად გამართლებული იქნება, ვიდრე მსგავსი სიტუაციის მოსაწესრიგებლად ისევ სასამართლოსთვის მიმართვა და დროში გაწელილი პროცესების წარმოება, რამეთუ, ასეთ დროს ხელთ არსებული მთელი რესურსი დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების აქტიური ფაზისკენ გადანაცვლებისთვის უნდა იყოს მიმართული.

---

[166] ბურდული ი, მახარობლიშვილი გ, თოხაძე ა, ზუბიტაშვილი ნ, ალადაშვილი გ, მაღრაძე გ, ეგნატაშვილი დ - საკორპორაციო სამართალი; (მეორე გამოცემა); გამომცემლობა - "იურისტების სამყარო" თბილისი 2022; გვ - 348-349;

[167] საქართველოს კანონი ,,მეწარმეთა შესახებ''; 02/04/2025; 36 - ე მუხლის პირველი ნაწილი;

[168] ბურდული ი, მახარობლიშვილი გ, თოხაძე ა, ზუბიტაშვილი ნ, ალადაშვილი გ, მაღრაძე გ, ეგნატაშვილი დ - საკორპორაციო სამართალი; (მეორე გამოცემა); გამომცემლობა - "იურისტების სამყარო" თბილისი 2022; გვ - 385-386 კონტენტ ანალიზი;

ცხადია, რომ ზემოთ მოცემულის მსგავსი სიტუაციათა მოსაწესრიგებლად, სამართლებრივი ჩარჩოს განსასაზღვრად, არსებითად მნიშვნელოვანია ერთგვარი საკანონმდებლო ცვლილებების გატარება, ხარვეზის აღმოფხვრა და სამეწარმეო სამართლის კანონმდებლობაშივე იმგვარი ნორმების სტრუქტურირება, რომლებიც დაიცავენ და უზრუნველყოფენ თითოეული პარტნიორის ინტერესსა თუ მათ მიმართ ''სამართლიანი მოპყრობის არსს''. მეტიც, სამართლებრივ ნორმათა თანხვედრით სათანადო სიტუაციათა მართვა შეჰქმნის ქვაკუთხედს იმ მიზნების სარეალიზაციოდ, რომლებიც სამართლებრივი ურთიერთობის მხარეთა ნების გამოვლენისა და პრაქტიკაში მისი იმპლემენტაციის მაქსიმალიზაციას ემსახურებიან[169]. უთუოა იმ ფაქტის არსებობაც, რომ კანონმდებლის მიზანიც სამეწარმეო საზოგადოებათათვის, მათი მმართველი თუ ხელმძღვანელი პირებისათვის, იმდაგვარი საკანონმდებლო ჩარჩოს შეთავაზება უნდა იყოს[170], რომ მათ მიეცეთ შესაძლებლობა, ეფექტიანად, სამართლებრივი პრინციპების შესაბამისად, სამეწარმეო საქმიანობის არსიდან გამომდინარე, აღასრულონ თავიანთი ხედვები თუ გადაწყვეტილებები.

საკვლევ პრობლემაზე მუშაობამ ნორმის სიტყვასიტყვითი განმარტების მეთოდზე დაყრდნობით, გამოააშკარავა ამასთანავე კანონმდებლობის იმგვარი ნაკლოვანი მხარე, სადაც კანონმდებლის ყურადღება გამახვილებულია პარტნიორთა საერთო კრებაში მონაწილე პარტნიორების გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე, კერძოდ, პარტნიორთა რიგებიდან დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების არსებობის გაგრძელებისათვის გადაწყვეტილების მისაღებად ¾ ოდენობით ხმათა მიღების პროცესზე[171]. სამართლებრივი ნორმის ამგვარი დანაწესის განმარტების შედეგად ირკვევა, რომ დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების, მაგ: შპს-ს, ყველა პარტნიორის ჩართვა ესოდენ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, სავალდებულო და აუცილებელი წინაპირობა არ არის საბოლოო გადაწყვეტილების მისაღებად. იმისათვის რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების არსებობის გაგრძელებისთვის იყოს სამართლის პრინციპებთან[172] შესატყვისი, კანონმდებელმა საკანონმდებლო აქტის ნორმის დისპოზიციაში პირდაპირ და გასაგებად უნდა მიუთითოს, რომ პარტნიორთა საერთო კრებაში ყველა პარტნიორის მონაწილეობა სავალდებულო და აუცილებელ წინაპირობას წარმოადგენს და ეს მათი არათუ უფლება, არამედ ვალდებულებაა. აღნიშნულით უზრუნველყოფილ უნდა იქნეს ყველა პარტნიორის ინტერესის დაცვა და სათანადო ყურადღება მიექცეს მათი უფლებებისა თუ სხვადასხვა კორპორაციული სარგებლის მიღების პროცესებს.

მოცემული სტატიის აღნიშნულ ქვეთავში საკვლევი პრობლემის ირგვლივ გავრცობილი მსჯელობისა და ნაწარმოები კვლევების შესაბამისად, შესაძლებელია, კანონმდებლობის ხარვეზი მაგალითისათვის, გადაჭირლ იქნას სამეწარმეო სამართლის კანონმდებლობაშივე იმგვარი ნორმის ჩაწერით, რომელიც წარმოსდგება შემდეგი ფორმულირებით:

მუხლი 87. დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების მიერ არსებობის გაგრძელება

1. პარტნიორთა გადაწყვეტილების საფუძველზე დაშლილმა სამეწარმეო საზოგადოებამ შეიძლება გააგრძელოს არსებობა, თუ ამას გადაწყვეტს <u>საერთო კრებაში ყველა პარტნიორის მიერ კენჭისყრაში მონაწილეთა ხმების 1/2-ის უმრავლესობა</u> და სამეწარმეო საზოგადოების ქონების პარტნიორთა შორის განაწილება არ დაწყებულა.

---

[169] Dr. Dirk Eckhardt, Notar, Bergisch Gladbach; Dr. Marc Hermanns, Notar, Köln - Kölner Handbuch Gesellschaftsrech; VerlagCarl Heymanns Verlag Auflage 4. Auflage 2021; Seite 14-18 Inhalt;

[170] ჯუღელი გ. გიგუაშვილი გ. განმარტებები „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის პროექტზე (09.02.2021 წლის რედაქციით); თბილისი, 2021; გვ. 11;

[171] საქართველოს კანონი ,,მეწარმეთა შესახებ''; 02/04/2025; 87- ე მუხლის პირველი ნაწილი;

[172] საქართველოს კონსტიტუცია; 24/08/1995; მე - 4; მე - 5 და 34 - ე მუხლები;

საყურადღებოა ის ფაქტი, რომ ,,მეწარმეთა შესახებ'' საქართველოს კანონის 87- ე მუხლის პირველი ნაწილის მეორე წინადადება დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების პარტნიორებს სთავაზობს, თავიანთი შეხედულებისამებრ, საზოგადოების წესდებით თავად განსაზღვრონ კრებაში მონაწილე პარტნიორთა ხმათა რაოდენობის რა მოცულობა იქნას საკმარისად მიჩნეული კრების გადაწყვეტილებაუნარიანობისთვის. საკვლევი თემის მასშტაბისა თუ მნიშვნელობის გათვალისწინებით[173] კანონმდებლობის დისპოზიციის ამგვარი ჩანაწერი, რომელიც სრულ თავისუფლებას ანიჭებს პარტნიორებს თავიანთი წესდებით განსაზღვრონ ყველა პარტნიორის ხმის რა რაოდენობა იქნას საკმარისად მიჩნეული კრების გადაწყვეტილებაუნარიანობისთვის[174], თავად ნორმის არასრულფასოვნებას უსვამს ხაზს და ჰბადებს განცდას, რომ აღნიშნული ჩანაწერი კანონმდებლობისა, შესაძლოა ბოროტად იქნას გამოყენებული პარტნიორთა რიგი რაოდენობის მიერ. მეტიც, მოცემული შესაძლოა იყოს პირობა იმისა, რომ დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების, მაგ: შპს-ს გარკვეულ პარტნიორთა შეხედულება, პოზიცია არ იქნას გათვალისწინებული კენჭისყრის პროცესში დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების გასაგრძელებლად. აღნიშნულ ნაწილშიც ეჭვგარეშეა, რომ კანონმდებლობამ უნდა განიცადოს ცვლილება და ჩაიწეროს მასში იმპერატიული ხასიათის მქონე სამართლებრივი ნორმები, რომლებიც სწორხაზოვნად, სამართლის პრინციპების სრული წანამძღვრობით უზრუნველყოფენ დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების ყველა პარტნიორის უფლებებისა თუ ინტერესების დაცვას.

დასკვნა. მოცემულ სტატიაში საკვლევ პრობლემაზე დაკვირვებამ და მუშაობამ სათანადო კვლევა-ძიებით, გამოააშკარავა რიგი გარემოებები, როდესაც დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების არსებობის გასაგრძელებლად ხმათა იმ რაოდენობის მიღება, რომელიც კანონმდებლობის დანაწესით არის მოთხოვნილი (კრებაში მონაწილე პარტნიორთა ¾ ხმა), შეუძლებელია. აღნიშნულის ნათელი გამოხატულებაა, როდესაც მაგალითად დაშლილ სამეწარმეო საზოგადოებაში, შპს - ში, პარტნიორთა უმრავლესობას არ სურს თავიანთი სამეწარმეო საზოგადოების არსებობის გაგრძელებას დაუჭირონ მხარი.

კანონმდებლობის ამგვარი ჩანაწერი ერთგვარ დილემას წარმოადგენს და გადაულახავ ბარიერად ევლინებათ დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების იმ პარტნიორებს, რომლებსაც სურთ ამავე სამეწარმეო საზოგადოების არსებობის გაგრძელება და რომლებიც ამგვარი პოზიციით, პარტნიორთა სიმრავლეში, უმცირესობას წარმოადგენენ. ამ დროს ჩნდება კითხვა: სამართლებრივი თვალსაზრისით, რისი მოთხოვნის უფლება აქვთ ამგვარი პოზიციით / სურვილით, პარტნიორთა სიმრავლეში, უმცირესობაში მყოფ დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების პარტნიორებს?; ნუთუ ჩვეულებრივი სამართლებრივი დავის გზით, რომელსაც კვლავ სასამართლოსთან მივყავართ და სადაც უზომოდ დიდი რესურსის გაღებაა საჭირო სასურველი შედეგის მისაღწევად, როგორც დროის მენეჯმენტის, ისე ფინანსური საშუალებების მოზიდვისა და ქონის მხრივ.

სტატიაში საკვლევ პრობლემაზე მსგავსი მიმართულებით განვითარებული მსჯელობა, რომელიც შეეხება დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების არსებობის გაგრძელებისთვის პარტნიორთა გადაწყვეტილების მიღების პროცესისა და ხმათა აუცილებელი რაოდენობის დაგროვების მცდელობას, მეტად აქტუალურ მოცემულობას წარმოადგენს, იმდენად რამდენადაც, სამართლებრივი თვალსაზრისით, ზუსტად აქ ვხვდებით და ვაწყდებით კანონმდებლობის ხარვეზულ ფონს. კანონმდებლობის იმპერატიული დათქმა, თითქოსდა ზღუდავს დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების ყველა პარტნიორის უფლებას - მათი შეხედულებისამებრ შეძლონ ამავე სამეწარმეო საზოგადოების არსებობის გაგრძელება, მაშინაც

[173] ბურდული ი. მახარობლიშვილი გ. თოხაძეა ა. ზუბიტაშვილი ნ. ალადაშვილი გ. მაღრაძე გ. ეგნატაშვილი დ. საკორპორაციო სამართალი. გამომცემლობა ,,სამართალი'' თბილისი; 2022; გვ 147-148;

[174] იქვე იხ. A. cahn, David C. donald, Comparative company law; 2018; 111 P;

კი, თუ ეს მოთხოვნა ან/და საკითხისადმი ამგვარი შეხედულება არ არის პარტნიორთა უმრავლესობის ნების თანმხვედრი აქტი.

ზემოთ აღნიშნულ პრობლემურ სიტუაციაში მთავარი იდეა, რასაც კანონმდებლობა უნდა ემსახურებოდეს, გახლავთ ის რომ მან მისცეს შესაძლებლობა დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების თუნდაც უმცირესობაში მყოფ პარტნიორებს, სათანადო სამართლებრივი გზებით მოახერხონ თავიანთი სამეწარმეო საზოგადოების არსებობის გაგრძელება. მაგალითად, პრობლემისგან თავის დაღწევის ერთ-ერთი საშუალება და მიგნება შესაძლოა იყოს მოცემული სტატიის ზედა თავებში ჩემს მიერ განხილული პირობა, როდესაც დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების არსებობის გასაგრძელებლად არათუ კრებაში მონაწილე პარტნიორთა ხმების ¾ არის აუცილებელი ხმათა რაოდენობა, არამედ, შემცირდეს იგი და განისაზღვროს კრებაში მონაწილე პარტნიორთა ხმების ½ მდე რაოდენობით. აღნიშნული სახის რაოდენობით ხმათა მიღების პროცესი მეტად ეფექტიანი იქნება თავად ამ პროცესის სიჯანსაღისთვის და მეტიც, დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების ის პარტნიორები, რომლებიც შედარებით მცირე რაოდენობით არიან წარმოდგენილნი არსებობის გაგრძელების მომხრეთა რიგებში, შედარებით მარტივად შეძლებენ თავიანთი მიზნის მიღწევას - დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების არსებობის გაგრძელებას.

სათანადო კვლევის შედეგად, კიდევ ერთხელ დადასტურდა ის ფაქტი, რომ პარტნიორთა გადაწყვეტილების საფუძველზე დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების არსებობის გაგრძელება, სამართლის პრინციპების მკაცრი დაცვით, სავსებით შესაძლებელია, თუ ამას გადაწყვეტს საერთო კრებაში ყველა პარტნიორის მიერ კენჭისყრაში მონაწილეთა ხმების 3/4-ის უმრავლესობა და სამეწარმეო საზოგადოების ქონების პარტნიორთა შორის განაწილება არ დაწყებულა. თუმცა, როგორც უკვე ხაზი გაესვა, საკვლევი სამართლებრივი ნორმის პრაქტიკაში გამოყენების ეფექტიანობისთვის და პარტნიორთათვის სათანადო/სასურველი შედეგის მაქსიმალიზაციისათვის, აღნიშნული რაოდენობა შესაძლებელია შემცირდეს და ნაცვლად ¾ - სა, განისაზღვროს კრებაში მონაწილე პარტნიორთა ხმების ½ მდე რაოდენობით.

ბიბლიოგრაფია

ნორმატიული მასალა

1. საქართველოს კონსტიტუცია, 1995;
2. საქართველოს კანონი „მეწარმეთა შესახებ“, 2021;
3. საქართველოს კანონი „მეწარმეთა შესახებ“, 1994;
4. საქართველოს კანონი ,,რეაბილიტაციისა და კრედიტორთა კოლექტიური დაკმაყოფილების შესახებ’’, 2020;

ქართულენოვანი ლიტერატურა :

5. ავტორთა კოლექტივი - საკორპორაციო სამართლის კრებული, ტომი 1, 2011;
6. ბაქაქური ნ, მარტინ გ, და სხვები, საკორპორაციო სამართლის სახელმძღვანელო იურისტებისთვის, 2019;
7. ბურდული ი, მახარობლიშვილი გ, და სხვები, საკორპორაციო სამართალი. 2022;
8. თოდუა უ, მეწარმეთა შესახებ საქართველოს კანონი სასამართლო გადაწყვეტილებებში. 2019;
9. მახარობლიშვილი გ, კორპორაციული მართვის ზოგადი ანალიზი. 2015;
10. მიგრიაული რ, სამეწარმეო სამართლის მოკლე სახელმძღვანელო, 2021;

11. მიგრიაული რ. ქართული კერძო სამართლის აქტუალური საკითხები (გამოქვეყნებული სამეცნიერო სტატიები და სხვა პუბლიკაციები); მეორე შევსებული გამოცემა; გამომცემლობა ,,იურისტების სამყარო''; 2016;

12. მიგრიაული რ, შპს-ის გაკოტრების სამართლებრივი ასპექტები (შედარებითი ანალიზი ინზოლვენცის გერმანულ სამართალთან) 2004;

13. მიგრიაული რ. ,,სამეწარმეო საზოგადოება : გაუქმება, ლიკვიდაცია, ამოშლა (ქართული კერძო სამართლის საკითხები); პირველი გამოცემა; საგამომცემლო სახლი '' ინოვაცია''; 2011;

14. კრაკმანი რ, არმორი ჯ, დევის პ და სხვები, საკორპორაციო სამართლის ანატომია (შედარებითი და ფუნქციური მიდგომა). მესამე გამოცემა; 2019 ; ფანიაშვილი ლევან, ტივიშვილი დავით - გზამკვლევი - ,,სოციალური საწარმოებისა და არასამეწარმეო იურიდიული პირებისათვის''. რედაქტორები, GIZ, EU4BUSINESS; 2020;

15. ქოქრაშვილი ქ, სამეწარმეო სამართალი, თბილისი; 2019;

16. შეფერ კ, საზოგადოებათა სამართალი. მთარგმნელი როინ მიგრიაული. თბილისი; 2019;

17. შუდრა თ. საწარმოს ლიკვიდაციის და რეორგანიზაციის საგადასახადო ასპექტები. გამოცემლობა ,,თსუ''; 2010;

18. ჯანხოთელი შ. საქართველოს კანონი ,,მეწარმეთა შესახებ'' (კითხვები, პასუხები, რეკომენდაციები) 2010;

19. ჭანტურია ლ,თედო ნ, ,,მეწარმეთა შესახებ'' კანონის კომენტარები. თბილისი 2002;

20. ჯუღელი გ, გიგუაშვილი გ, განმარტებები „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის პროექტზე (09.02.2021 წლის რედაქციით) 2021;

უცხოენოვანი ლიტერატურა

21. A. cahn, David C. donald, Comparative company law; (Cambridge University Press) 2018;

22. Andrew G. PeyW.lee. and Rosemary T. Technology and Corporate Law, How in novation Shapes Corporate Activity? 2022;

23. Andrew G. PeyW.lee, Rosemary TeeleLangrof – Technology and Corporate Laq, How innovation Shapes Corporate Activity. John Armour, Henry Hansmann, Reinier Kraakman - THE ESSENTIAL ELEMENTS OF CORPORATE LAW: WHAT IS CORPORATE LAW? ; 2009;

24. Armen A. and Harold D. Production, informationCosts, and Economic Organization, 62 American Economic Review 777; 1972;

25. Christoph V. William S.Jim S. and David P. 11 – Risk management in corporate law and corporate governance; 05 august 2011;

26. Dr. Dirk Eckhardt, Notar, Bergisch Gladbach; Dr. Marc Hermanns, Notar, Köln - Kölner Handbuch Gesellschaftsrech; VerlagCarl Heymanns Verlag Auflage 4. Auflage 2021;

27. John Armour, Henry Hansmann, Reinier Kraakman - THE ESSENTIAL ELEMENTS OF CORPORATE LAW: WHAT IS CORPORATE LAW? 2009;

28. Michael j. and William M. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costand Ownership Structure, 3 JournalofFinancialEconomics 305; 1976;

29. münchener handbuch des gesellschaftsrechts.- münchen: beck bd. 3. Hans-Joachim P, Mayer D. 2001;

30. Raiser/Veil KapGesR&51 Rn. 16.; GmbHG - Casper&60 Rn. 124 ff

31. V. Volker Bottien; Hans Gummert und andere - Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts Bd 5: Verein, Stiftung bürgerlichen Rechts Hardcover – 23 Mar. 2016;

სასამართლო გადაწყვეტილება

32. თბილისის სააპელაციო სასამართლოს სამოქალაქო საქმეთა პალატის 2025 წლის 27 მარტის გადაწყვეტილება, საქმე N 2ბ/5654-24;

სხვა წყაროები

33. განმარტებითი ბარათი „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის პროექტზე. თბილისი; 2021; https://info.parliament.ge;

34. განმარტებითი ბარათი „მეწარმეთაშესახებ“ საქართველოს კანონის პროექტზე. იხ. https://info.parliament.ge ;

35. პირველი დირექტივა - აპროქსიმაციის საკითხის რეგულირება; დირექტივის რეკოდიფიცირება-2012/30 EU; O.J (L315) 74.

36. სსიპ საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტოს გადაწყვეტილება; 03.06.2025; საქმე N-B25077786.

Separation of Administrative and Criminal Liability for Violation of Environmental Protection Rules

Eka Tabatadze
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Doctoral Student, Faculty of Law

Abstract. At the modern stage, environmental security has become one of the most important challenges both at the global and national levels. The processes of climate change, ecosystem degradation and biodiversity loss pose a difficult task to states – to ensure effective mechanisms for environmental protection. In this context, the issue of the correct and effective use of legal liability is of particular importance.

Legislative practice and law show that violations in the field of environmental protection are diverse and represent a public danger of varying degrees. Therefore, a clear separation of administrative and criminal liability is necessary. Administrative levers are appropriate for relatively less dangerous actions, while violations that lead to serious consequences – the risk of an ecological disaster or the mass destruction of natural resources – should become the subject of criminal liability.

In practice, problems often arise: insufficient differentiation of offenses, symbolism of sanctions, overloading of the law enforcement system and inconsistency of judicial practice. Against the background of these problems, research on the topic acquires special importance, since it concerns not only doctrinal-theoretical issues, but is also directly related to the effectiveness of state environmental policy, the fulfillment of international obligations and the achievement of sustainable development goals.

The relevance of the research topic is due to both existing legal shortcomings and the severity of environmental challenges, which requires the development of a new, differentiated and effective model of legal response.

Keywords: *environmental offense environmental protection, legal liability, administrative liability, criminal liability, separation, environmental offense, public danger, proportionality of sanctions, sustainable development.*

Introduction

Against the backdrop of modern global challenges, environmental security, which includes combating climate change, ecosystem degradation and biodiversity protection, is increasingly taking up a

place on the state policy agenda. Georgia, as a country moving towards the European family and a party to international environmental conventions, is obliged to create and ensure effective legislative and enforcement mechanisms for environmental protection. The effectiveness of these mechanisms, in turn, largely depends on the clarity and consistency of the legal liability system.

Violations in the field of environmental protection differ in the degree of public danger and the severity of the consequences. On the one hand, we have less dangerous, technical misconduct, and on the other hand, actions that can lead to a severe, sometimes irreversible ecological disaster. It is precisely because of this diversity that the state must ensure an adequate, proportionate and differentiated system of legal response that will use the levers of both administrative and criminal liability.

Georgian legislation, in particular, the Code of Administrative Offenses (COA) and the Criminal Code of Georgia (CCG), provide for liability for violation of environmental regulations. However, in practice, the problem of the absence of a clear distinction between administrative offenses and crimes often arises.

The main problem of the study is the fact that in the Georgian legal space, the objective and subjective criteria on the basis of which less dangerous administrative offenses should be distinguished from criminal offenses causing serious consequences are not sufficiently defined. This ambiguity leads to several important shortcomings:

- Disproportionality of sanctions: Fines imposed for less dangerous acts are often symbolic, which does not ensure deterrence.
- Inconsistency of law and order: Law enforcement agencies and courts are forced to draw the line on an individual basis, which creates the risk of inconsistent practice.
- Overloading the system: Criminal prosecution of less serious environmental violations leads to an ineffective overloading of the system.

Against the background of the above problems, a clear separation of administrative and criminal liability becomes crucial for the state to fulfill its constitutional and international obligations in the field of environmental protection.

The main goal of this study is to critically analyze the mechanisms of differentiation of legal liability in Georgian legislation and, based on this analysis, develop substantiated legislative and practical recommendations for the development of an effective model of separation of liability for environmental violations.

To achieve this goal, the study includes the following main tasks:

- Determination of theoretical foundations: doctrinal analysis of the essence, goals and distinguishing criteria of administrative and criminal liability.
- Detailed comparative-legal analysis of the relevant norms of the Criminal Code and the Criminal Procedure Code of Georgia.
- Critical review of judicial practice and identification of problems arising from separation.
- Study of international and European experience in terms of delimitation of liability.

The study is based on doctrinal, normative and comparative-legal methods. Methods of analysis, synthesis and deduction will be used for a critical study of the current legislation of Georgia, analysis of scientific literature and court decisions. The comparative legal method will be used to study the experience of EU member states and assess the prospects for importing an effective model.

Main part

The distinction between the forms of legal liability in the context of environmental violations requires a deep understanding of the essence of administrative (Delicta Administrativa) and criminal

(Delicta Criminalia) torts. These two forms differ not only in the sanctions applied, but also in their fundamental goals and the nature of the offense.[1]

The purpose of administrative liability is to ensure compliance with the established order, norms and standards in the sphere of state governance. Administrative sanctions, such as fines, are aimed at a quick response, prevention and restoration of public order in the case of less dangerous misconduct.[2] As for the nature, an administrative offense is often considered a formal tort, where the fact of violating the rule is important, although the severity of the consequence is not the decisive factor.[3]

The purpose of criminal liability is to apply repressive measures for the most dangerous, most serious criminal acts for society, to restore justice and resocialize the offender. A criminal offense is a material tort, where not only the violation of the rule is decisive, but also the serious, substantial harm caused as a result of this violation or a high risk of creating serious harm.[4]

Distinguishing criteria: the degree of public danger The main criterion for distinguishing forms of liability in the doctrine is the degree of public danger of the action. In environmental law, this degree is assessed by the following main indicators:

a) the severity and scale of the harm (consequence) (qualitative criterion):

- **Administrative:** the harm is less significant, easily recoverable or manageable. Sometimes no harm is caused at all (for example, a minor violation of permit requirements).
- **Criminal:** the damage is substantial, severe (so-called "major ecological damage"), [5] irreversible or requires a lot of time and resources to restore. For example, the risk of an ecological disaster or large-scale destruction of biodiversity.

b) Amount of damage (quantitative criterion):

In Georgian legislation, a threshold of the amount of damage expressed in monetary equivalent is often used to qualify a crime. This threshold is the most specific and clear-cut distinguishing tool that distinguishes an administratively punishable act from a criminal offense.[6]

c) Subjective side (form of guilt):

- **Administrative:** often includes both intent and negligence. Some administrative violations may also entail liability without the form of guilt (elements of objective liability).
- **Criminal:** in most cases requires direct or indirect intent, or criminal negligence (recklessness or recklessness), which leads to a serious consequence. However, in the case of environmental crimes, criminal liability is also possible for negligence if the consequence is particularly serious.

Another important aspect of the object of an environmental offense is what the offense norm protects. An administrative norm mainly protects the rules of environmental management (e.g., compliance with documentation, permits, reporting requirements). A criminal norm protects the environment itself, as a natural object, and human life and health, which are threatened by environmental destruction. [7]

Understanding this theoretical framework is crucial for a critical analysis of Georgian legislation, as it provides us with the tools to assess how effectively the Georgian legal system implements these doctrinal principles.

Comparative Legal Analysis and the Challenge of Distinguishing Administrative and Criminal Liability are not unique to Georgia. The experience of EU member states offers more sophisticated models of differentiation, based on EU directives and best national practices.[8]

European Union (EU) law requires member states to provide for effective, proportionate, and dissuasive sanctions for environmental crimes.

- **Focus on serious crime:** EU directives strictly distinguish between serious environmental crimes (e.g. illegal waste management leading to death or serious damage to the environment) and less serious administrative offences.[9]
- **Severity of the consequence as the main criterion:** The European system focuses not only on the monetary equivalent of the damage, but also on the nature of the consequence (e.g. irreversible damage to ecosystems) and the form of fault (intention and serious negligence).

In this respect, the German legal system, with its precision, provides an interesting example of the distinction:

- **Administrative offences (Ordnungswidrigkeiten):** regulated by special laws and cover minor, technical violations of the rules. Administrative fines in Germany are often very high and are proportional to the economic benefit that the company has received from violating the law. These high fines provide a strong deterrent effect.[10]
- **Criminal offences (Straftaten):** regulated by the Criminal Code and explicitly require a material consequence (damage) or a high risk of the offence. German law often uses the term "substantial damage" (erheblicher Schaden), which allows for a qualitative assessment.[11]
- **Distinguishing criterion:** The distinction often depends not only on the amount of damage, but also on whether there was a risk to human life and health or whether the action led to long-term, severe environmental degradation.

The Norwegian model is particularly relevant for solving the problem of "double punishment" (Ne Bis In Idem).

- In Norway, as in other Scandinavian countries, the coexistence of administrative fees/fines and criminal sanctions is allowed. However, following the decision of the European Court of Human Rights (ECHR) in A and B v. Norway, this system requires a strict temporal and substantive connection between the two processes in order to preserve the essence of the Ne Bis In Idem principle.[12]
- **Conclusion for Georgia:** Georgia should introduce a mechanism that ensures that when applying both types of liability for the same fact, the processes are integrated and do not represent duplication between the punishing authorities.

The comparative analysis shows that for effective separation, it is necessary to strengthen not only the monetary thresholds of damage (quantitative), but also the qualitative criteria (nature of the damage, risk to human health and irreversible ecological consequences). It is also vital to increase the preventive effect of administrative fines so that minor violations do not escalate into serious crimes.

Conclusion

The study confirmed that there are systemic shortcomings in the differentiation between administrative and criminal liability in the Georgian environmental legislation, which reduces the effectiveness of the legal policy on environmental protection. The problem mainly lies in the fact that the separation is not clear enough either doctrinally or practically. In summary, we can identify the following criteria:

- **Vague distinguishing criteria:** Georgian legislation mainly relies on quantitative thresholds (amount of damage), which is not sufficient. Qualitative criteria (nature of damage, irreversibility, risk to human health) are ignored, which has led to inconsistency in judicial practice.
- **Disproportionality of sanctions:** Administrative sanctions established by the Environmental Code are often symbolic and do not provide the proper preventive effect, which increases the risk of minor violations leading to serious consequences.

- **Risk of the Ne Bis In Idem principle:** In judicial practice, there is a risk of double prosecution for the same factual circumstances, which violates international standards and requires integration of processes.

As a result of the study, the following legislative amendments are recommended in order to improve the Georgian legal system:

- **Strengthening administrative sanctions** - The amount of administrative fines should be substantially increased in the Criminal Code, especially for violations that are related to economic benefits for companies. Fines should be proportional to the expected benefits and dissuasive.
- **Adding qualitative criteria to the Criminal Code** - For the articles of Chapter XXXVIII of the Criminal Code, where possible, along with quantitative limits of damage, alternative, qualitative criteria for the qualification of a crime should be determined. For example, the following formulations should be added: "…which caused irreversible degradation of the ecosystem" or "…which created a critical threat to human health".
- **Clarification of the damage calculation methodology** - It is necessary to approve a unified, clear and unambiguous damage calculation methodology by a normative act (e.g., a government decree) in order to reduce subjectivity and eliminate inconsistencies in both administrative and criminal proceedings.

In order to increase the efficiency of the work of law enforcement agencies and courts, it is desirable to:

Create a methodological manual - The Ministry of Internal Affairs and the Prosecutor's Office should develop a unified methodological manual that will explain in detail to investigative bodies the criteria by which environmental violations should be qualified between administrative and criminal liability.

Introduction of mechanisms for protecting the Ne Bis In Idem principle - a practice should be introduced that ensures that an action that has already been administratively punished, if it is subsequently reclassified as a criminal offense, the administrative sanction is considered part of the criminal punishment (absorption), in order to protect the principle of prohibition of double punishment.

Thus, the creation of an effective legal mechanism for environmental protection is not only an international obligation for Georgia, but also a necessary condition for ensuring sustainable development and the interests of future generations. A clear, logical and proportionate separation of administrative and criminal liability is the cornerstone for achieving this goal.

References

1. Mikheil Bakuradze, "Environmental Protection and Criminal Liability: Problems of Delimitation", Law Journal 5, no. 2 (2020): 45
2. Mariana Gherman, "The Delimitation between Administrative and Criminal Responsibility in Environmental Law," *European Journal of Legal Studies* 8, no. 1 (2015): 98.
3. Administrative Offenses Code of Georgia, Article 51 (2023).
4. Shota Gorgadze, "Criteria for Criminal and Administrative Assessment of Violations of Environmental Protection Rules," TSU Law Review 12 (2022): 210.
5. Criminal Code of Georgia, Article 290, Note. (2023).
6. Nerses Isayan and David Datuashvili, "The Problem of Distinguishing Between Environmental Crime and Environmental Administrative Offense in the Criminal Law of Georgia," *Journal of Criminal Law* 4, no. 1 (2019): 55.

7. Code of Administrative Offenses of Georgia, Article 151 (2023).

8. Tamar Kikalishvili, "Criminal Negligence vs. Administrative Fault in Georgian Environmental Law," *East European Law Review* 15, no. 3 (2018): 45.

9. European Court of Human Rights, A and B v. Norway, Judgment of 15 November 2014, Application no. 24130/11 (the aforementioned judgment is important for the interpretation of the Ne Bis In Idem principle, especially in the context of double jeopardy).

10. European Parliament and Council, *Directive 2008/99/EC on the protection of the environment through criminal law* (Brussels, 2008).

11. Klaus Tiedemann, *Environmental Criminal Law in Germany: A Comparative Overview* (Freiburg: Max Planck Institute, 2017), 115–120.

12. European Court of Human Rights, *A and B v. Norway*, Judgment of 15 November 2014, Application no. 24130/11.

ANALYSIS OF FACTORS INFLUENCING SUSTAINABLE ECONOMIC GROWTH OF REGIONS IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC TRANSFORMATION OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN

Kholbekov Rasul Olimovich
Professor of Accounting Department of Tashkent State University of Economics
Doctor of Economics
Kholbekova Dilobarhan Rasuljon Kizi
Tashkent Institute of Textile and Light Industry of the Republic of Uzbekistan
Doctoral student

Abstract. This article examines the factors influencing sustainable economic growth of regions in changes of the economy of the Republic of Uzbekistan. The indicators characterizing the sustainability of economic growth are grouped and the indicators are substantiated. The article also analyzes many existing approaches to determining the gross domestic product of the country. Depending on the geographical location, the Republic of Uzbekistan is divided into several economic regions. These regions differ in climate, aboveground and underground natural resources, communication system, professional culture of the local population, location of productive forces and demographic level. These features also affect the share of economic regions in the country's gross domestic product. In this regard, the share of the country's gross domestic product in each region was analyzed. The opinions of economic scientists on this issue were studied, proposals were developed to improve the characteristics and factors of sustainable economic growth. During the period of economic transformation, it was recommended to separate the factors influencing the economic growth of regions, their content and essence were revealed.

Key words: transformation, economic transformation, macroeconomic stability, economic growth, characteristics of macroeconomic stability, gross domestic product.

Economic changes or economic transformation is a change in the system of socio-economic relations, a qualitative renewal of the economy towards a new model. The purpose of economic transformation is to create economic freedom and, on this basis, a socially oriented, effective economic system.

Features of economic changes:

scale of changes (for example, the transition from an administrative command to a market economy);

scope of changes (covers the foundations of the existing system, i.e. property relations, political and legal systems of society, public consciousness);

liberalization of the economy (abolition or weakening of state control over economic activity and economic indicators, i.e. prices, wages, interest rates, exchange rates);

structural reorganization of the national economy (the emergence of entrepreneurial structures of various forms of ownership, non-governmental and non-profit enterprises, stock exchanges, commercial banks, farms and small farms);

creation of an open economy (entry into the system of international division of labor and taking an appropriate place in the world market);

reform of the social sphere (reforms in the sphere of pension provision, compulsory medical insurance, social security, education, housing and communal services).[175]

Today, the implementation of economic reforms in the Republic of Uzbekistan is one of the priorities of socio-economic policy - it is important to increase the competitiveness of manufacturing enterprises, organize modern trade services for the timely delivery and sale of high-quality, competitive products to consumers in the external and domestic markets, and also effectively use the capabilities of this service.

One of the five priority areas of the Development Strategy of Uzbekistan is "Strengthening macroeconomic stability and maintaining high rates of economic growth aimed at further development and liberalization of the economy, increasing the competitiveness of the national economy, modernization and accelerated development of agriculture, continuation of institutional and structural reforms aimed at reducing state participation in the economy, protecting private property rights and further strengthening its priority position, stimulating the development of small businesses and private entrepreneurship, comprehensive and proportionate socio-economic development of regions, districts and cities, as well as actively attracting foreign investment in the industries and regions of the country's economy by improving the investment climate." [176]

In the Republic of Uzbekistan, it is necessary to ensure the socio-economic development of the regions in the process of radical economic reform. The development of the national economy is impossible without the rise of the regional economies and the deepening of reforms. After all, it is the regions that largely determine the pace of development of the national economy and its features. In this regard, natural resources play a decisive resources of the regions, the demographic situation and human potential, administrative-territorial structure and indicators of socio-economic development. In economics, there is a concept of sustainable economic growth, which is a separate component of sustainable development. Sustainable economic growth is economic growth that is achieved as a result of positive and mutually proportional dynamics of the rate of economic growth of the country over a certain period of years (usually five years).

According to professors A. Ulmasov and A. Vakhobov, “Economic growth is the development of the economy, that is, an increase in the production of goods and services necessary for life. Economic growth is usually measured by the growth of gross domestic product or the growth of gross domestic product per capita. There is a concept of the effectiveness of economic growth, which is the end result of economic growth and expresses the degree of growth of gross domestic product. The effectiveness of economic

[175] https://lex.uz

[176] Decree of the President of the Republic of Uzbekistan dated February 7, 2017 № UF-4947 "On the Strategy of Actions for the Further Development of the Republic of Uzbekistan".

growth is the costs with which economic growth is achieved, and is determined by the ratio of the growth of gross domestic product to the growth of expenses." Each country strives to ensure sustainable economic growth, since economic growth leads, firstly, to an increase in the volume of national product and income, secondly, to the efficient use of resources, thirdly, to the emergence of new needs and opportunities, and fourthly, to the strengthening of the country's influence in international markets. In addition, it is necessary to take into account the factor resources that affect sustainable economic growth. These include: the quantity and quality of natural resources; the quantity and quality of labor resources; the volume of fixed capital; technology, entrepreneurship and information.

Achieving macroeconomic stability is largely associated with solving such important issues as the efficient use of factors that ensure the growth of gross domestic product, improving its sectoral structure, ensuring the optimal ratio of the structural components of the gross domestic product and choosing the most optimal models of economic growth. Macroeconomic analysis and methodological improvement of these processes, as well as the implementation of practical measures in this direction will accelerate the growth of the country's economy.

Based on the analysis of the share of industries in gross production in the economy of Uzbekistan, it is possible to study the level of efficiency of gross supply factors in the country through their sectoral distribution. As a result of large-scale measures taken to improve the competitiveness of the national economy, positive changes are occurring in the structure of production of the gross domestic product.

In a methodological study of changes in the volume of gross domestic product, it is important to study the relationship between the main factors influencing it. In this case, labor and capital were taken as the main factors participating in the creation of the gross domestic product. In order to further accelerate the sustainable growth of Uzbekistan's GDP, it is necessary to implement the following measures:

improvement of the processes of structural transformation of the economy;

further development of private property and private entrepreneurship in the country;

increasing the efficiency of labor use;

development of new high-tech manufacturing enterprises and an increase in the volume of investments;

modernization of existing capacities, technical and technological renewal of production;

full mobilization of all available reserves and opportunities to ensure sustainable economic growth.[177]

Economic growth is an increase in the per capita output of a national economy or the economy as a whole over a given period of time (usually a year).Every country strives to achieve economic growth. Economic growth leads, firstly, to an increase in national product and income, secondly, to the efficient use of resources, thirdly, to the emergence of new needs and opportunities, and fourthly, to an increase in the country's prestige in international markets.

Many economists have conducted academic and practical research on economic growth. They have studied the mechanisms of economic growth and created economic growth models. According to economic theory, modern economic growth models are divided into three main groups: Keynesian and neo-Keynesian models of economic growth, neoclassical models of

economic growth, and contemporary models of economic growth.[178]

[177] Business Expert Magazine, № 8 (92). 2015.

[178] Abdulkasimov H. Macroeconomic regulation and sustainable development of Uzbekistan. Monograph. T.: "Akademiya", 2011.

In modern economic theory, economic growth is generally understood not as real growth in output and short-term welfare, which are usually of natural significance, but as a long-term increase in the natural level of real output, which depends on the development of productive forces over the long term. The regions of our country have their own natural and economic potential, demographic situation, and other conditions. It should be noted that regional development is not a truncated version of macroeconomic policy. Since each region represents a unique natural and resource-rich socioeconomic system, its development paths differ from macroeconomic development. Therefore, it is necessary to constantly analyze the level of development and economic reforms in the regions and, if necessary, make adjustments.

As it is well known, the natural and economic potential of regions includes mineral resources, land and water resources, population and labor resources, fixed assets, working capital, and personal property. Regions and territories vary significantly in the volume of these resources and their level of use. According to the Institute for Forecasting and Macroeconomic Research of the Ministry of Economy and Finance of the Republic of Uzbekistan, the greatest natural and economic potential is concentrated in the Tashkent, Kashkadarya, Navoi, and Bukhara regions. These regions account for almost 60 percent of the country's total natural and economic potential. The least potential is found in the Syrdarya, Jizzakh, and Khorezm regions, which account for only 9 percent of the total potential.

Among the regions by industrial share of fuel, energy, and mineral resources, the most significant are the Kashkadarya, Tashkent, Navoi, and Bukhara regions. Regions with the least potential include the Syrdarya, Khorezm, Andijan, Namangan, and Fergana regions. Their resource base consists primarily of small deposits of oil, gas, and locally significant building materials. The bulk of the republic's fuel and energy resources are concentrated in the Kashkadarya, Tashkent, and Bukhara regions. The largest portion of proven oil, gas condensate, and natural gas reserves are concentrated in the Kashkadarya and Bukhara regions. 97,4% of the republic's industrial coal reserves are concentrated in the Tashkent region, and 2,6% are located in the Surkhandarya region. The majority of non-ferrous and rare metals are found in the Tashkent and Navoi regions. Tashkent region's high share is due to the widespread occurrence of rare metals such as copper, zinc, and lead, while Navoi region's share is determined by rare metals (gold and silver). Kashkadarya region (77%) and the Republic of Karakalpakstan (11%) occupy leading positions in the country in terms of the value of raw materials for the chemical industry. Potassium and table salt are widely available in the former region, while sulfate and table salt are found in the latter. However, in terms of current raw material production volumes, the republic occupies the leading position. Table and industrial salts are extracted from the Khodzhakon deposit in this region. All of the country's proven phosphorite reserves are concentrated in the Navoi region. Non-metallic minerals are concentrated primarily in the Tashkent (kaolin, fluorspar), Navoi (feldspar, quartz sand) regions, and Karakalpakstan (talc). Cement resources are concentrated in the Tashkent and Navoi regions. Samarkand, Navoi, Bukhara, Kashkadarya, and Jizzakh regions and the Republic of Karakalpakstan are rich in marble and granite reserves, necessary for the production of decorative tiles. Currently, Uzbekistan's land fund amounts to 44,8 million hectares, and over 70% of this is used for agriculture.

Irrigated land constitutes the most productive part of the land used for agriculture. The yield per hectare of irrigated land is 5-8 times greater than that of fallow land, and almost 100 times greater than that of pastures. Currently, irrigated land accounts for 97% of total agricultural output. The most important indicator determining the quality of irrigated land is its productivity. Irrigated lands in Namangan, Surkhandarya, Tashkent, Andijan, and Samarkand regions are highly productive. Gross agricultural output from irrigated lands is highest in Andijan, Tashkent, Samarkand, and Fergana regions. The lowest indicator

is recorded in the Republic of Karakalpakstan, Syrdarya, and Kashkadarya regions. This is due to the deterioration of the melioration condition of irrigated lands in the Republic of Karakalpakstan, Bukhara, and Syrdarya regions compared to other regions. Pastures and hayfields occupy the majority of the total agricultural land area in the Navoi, Bukhara, Surkhandarya, Kashkadarya regions, and the Republic of Karakalpakstan, therefore these regions have ample opportunities for the further development of livestock farming. Population and labor force are the main indicators determining the economic potential of all regions. The country's total labor force is represented by Tashkent city (12%), Fergana region (10,8%), Samarkand region (10,2%), and Tashkent region (8,9%). The share of Syrdarya, Navoi, and Jizzakh regions is significantly smaller.

Another key indicator of a country's economic potential is the level of development of fixed assets. Currently, Tashkent city, Tashkent, Fergana, Andijan, and Kashkadarya regions stand out among the regions in terms of fixed assets. These regions account for over 60% of the country's fixed assets. The growth in the economic potential of Kashkadarya and Andijan regions in recent years is due to the construction of large industrial complexes. However, the potential of fixed assets in most regions is quite low. These include Jizzakh, Syrdarya, and Khorezm regions.[179]

The data presented demonstrates that Kashkadarya, Tashkent, Navoi, and Bukhara regions contribute significantly to the natural and economic potential of Uzbekistan's regions. The Republic of Karakalpakstan, Jizzakh, and Surkhandarya regions can be included among the regions with potential to increase their economic potential through the development of natural resources. However, in the Fergana Valley, these opportunities are quite limited.

Geographically, the Republic of Uzbekistan is divided into the following regions: Fergana, Tashkent, Zarafshan, South, Mirzachul, and Lower Amu Darya. These regions differ from each other in terms of location, natural environment, local mentality, local customs, population, production culture, labor skills, economic importance, natural resources, and other parameters.

This diversity inevitably impacts the region's economic growth. The regions' share of the republic's gross domestic product is presented in the table below.

Table № 1

Regional Share of GDP [180]

Regions	Share of Total Population, %	Share of Gross Domestic Product, %
Tashkent	17,8	29,4
Fergana	28,6	21,1
Zarafshan	20,2	19,2
South	17,1	13,3
Mirzachol	4,4	7,2
Lower Amu Darya	11,9	9,8
Republic-wide	100	100

The table shows that the above-mentioned regional characteristics influenced the region's share of gross domestic product.

In 2024, the gross domestic product (GDP) per capita of our republic averaged 3063,75 US dollars (115 billion US dollars : 37535605 people). Here, 115 billion US dollars is the GDP of the Republic of Uzbekistan in 2024; 37535605 people is the population of the Republic of Uzbekistan in 2024.

[179] Journal "Economics and Reporting" № 6, 2022.

[180] Prepared by the author based on statistical data.

Using this data, we can analyze the regions' share in our republic's gross domestic product.The Tashkent region's share is 33,81 billion US dollars (115 billion US dollars : 100 × 29,4%). The region's population is 6681338 people (37535605 people : 100 × 17,8%). The average gross domestic product (GDP) per capita is 5060 US dollars (33,81 billion US dollars : 6681338 people).

The Fergana region's share in the gross domestic product is 24,26 billion US dollars (115 billion US dollar : 100 × 21,1%). The region's population is 10735183 people (37535605 people : 100 × 28.6%). The average gross domestic product (GDP) per capita is 2261 US dollars (2426000000 : 10735183 people).

The Zeravshan region's share in the gross domestic product is 22,08 billion US dollars (115 billion US dollars : 100 × 19,2%). The region's population is 7582192 (37535605 : 100 x 20,2%). The average gross domestic product (GDP) per capita is 2912 US dollars (22080000000 : 7582192).

The Southern Region's share of the gross domestic product is 15,32 billion US dollars (115 billion US dollars : 100 x 13,32%). The region's population share is 6418588 (37535605 : 100 x 17,1%). The average gross domestic product (GDP) per capita is 2387 US dollars (15320000000 : 6418588).

The Mirzachul district's share of the gross domestic product is 8.28 billion US dollars (115 billion US dollars : 100 x 7,2%). The district's population share is 1651567 (37535605 : 100 x 4.4%). The average gross domestic product (GDP) per capita is 5013 US dollars (8280000000 : 1651567).

The Lower Amu Darya region's share of the GDP is 11.26 billion US dollars (115 billion US dollars : 100 x 9,8%). The district's population share is 4466737 (37535605 : 100 x 11,9%). The average gross domestic product (GDP) per capita is 2523 US dollars (1127000000 : 4466737 people).

The data from the above analysis are summarized in table №2 and compared by region.

Table № 2

Analysis of regional GDP share in 2024

Regions	Share of Gross Domestic Product, billion dollars	Share of total population, people	Average Gross Domestic Product per capita, dollars
Tashkent	33,81	6681338	5060
Fergana	24,26	10735183	2261
Zerafshan	22,07	7582192	2912
South	15,32	6418588	2387
Mirzachol	8,28	1651567	5013
Lower Amu Darya	11,26	4466737	2523
Republic-wide	115	37535605	3063,75

Table №2 reveals that a region's share of gross domestic product (GDP) or its GRP depends not only on production volume but also on population size. For example, Fergana region's share of GDP is 24,26 billion US dollars, while Zeravshan region's is 22,07 billion US dollars. While Fergana region's GRP per capita is 2261 US dollars, Zeravshan region's is 2912 US dollars. Mirzachul region's share of GDP and population size is very low among the regions, while per capita, it is very high, at 5013 US dollars.

Thus, a region's share of the gross domestic product or the volume of its gross regional product depend on the following factors:

the region's location (natural climate, resources, ease of communication);

the capacity of productive forces;

the size and work culture of the local population.

The main indicators of a country's macroeconomic stability are:

1. Economic growth;

2. Full employment;

3. Price stability (inflation);

4. A strong balance of payments;

5. Exchange rate stability;

6. The state budget deficit does not exceed three percent of the gross domestic product;

7. Income distribution issues.[181]

If economic growth is one of the main indicators of macroeconomic stability, then the question arises: in which region was economic growth achieved?

To answer this question, it is necessary to study the opinions of scholars in this field. For example, A. Nabikhudzhaev and others emphasize that "Economic growth is expressed as an increase in the volume of per capita GDP generated in a country compared to the previous year".

According to them, the following conditions can be identified as conditions for economic growth:

the volume of gross domestic product (GDP) produced in the current year is greater than the volume of the previous year;

the rate of GDP growth is higher than the rate of population growth, that is, the increase in per capita GDP produced.[182]

In the textbooks of Russian economists T.A. Agapova and S.F. Seregina, "regardless of nationality and citizenship, all economic units (enterprises, households) with a center of economic interest in the economic territory of a given country (engaged in production activities or residing in the country for more than one year) are considered residents".[183]

According to the new interpretation adopted by the United Nations (UN) and the International Organization for Migration (IOM) in 1993, the concept of gross domestic product (GDP) was clarified. According to the new interpretation:

GDP is the sum of the market prices of final goods and services produced by residents of a country during a given period.

GDP is called "domestic" because it is created by residents of a country. The term "resident" applies not only to legal entities and individuals of a country. A legal entity of a country is considered a resident of that country if it conducts business in another country for more than one year.

"Regardless of citizenship and nationality, all economic units (enterprises, households) with a center of economic interest (engaged in production activities or residing in the country for more than one year) in the economic territory of that country are considered residents." Embassies and military bases remain economic locations of the countries to which they belong. This is the difference between economic and geographic areas when calculating GDP.

GDP is calculated using three different methods:

1. The production method.

2. The expenditure method.

3. Income method.

The GDP values calculated using all three methods must be equal, excluding statistical errors. However, certain requirements must be met when calculating GDP using all three methods.

---

[181] Business Expert Magazine, No. 8 (92). 2015.

[182] Nabikhudjaev A., Sherov Yu., Sultonov P. Macroeconomic Stability Indicators and Their Dynamics in Uzbekistan. // Economy and Finance. №. 2, 2011.

[183] Agapova T.A., Seregina S.F. Macroeconomics: Textbook. - 7th ed., revised and enlarged. - Moscow: Izdatelstvo "Delo i Servis," 2005. Page 25.

According to the system of national accounts, a number of indicators, in addition to GDP, are used to analyze national economic development. These indicators include gross national income (GNI). This indicator is essentially considered the same as the gross national product (GNP), calculated in its previous form according to the requirements of the International Organization for Migration (IOM). Therefore, in most cases, the gross national product (GNP) indicator is not used to analyze national economic development. In some cases, gross regional product indicators are used to analyze the economic growth of individual territories; however, there is no clear definition of this indicator in the economic literature.

Economists of our republic, Professors D.K. Akhmedov and A.E. Ishmukhamedov, defined the gross domestic product in their textbooks as "the sum of market prices of final goods and services produced within the country's geographic territory, regardless of the national ownership of the resources used in their production." Using this definition, we define gross regional product as follows: "Gross regional product (GRP) is the value of output (work performed and services rendered) produced by residents and non-residents in a given territory over a given period. The sum of these gross regional products constitutes the gross domestic product".[184]

The definition given above can also be expressed using the figure below.

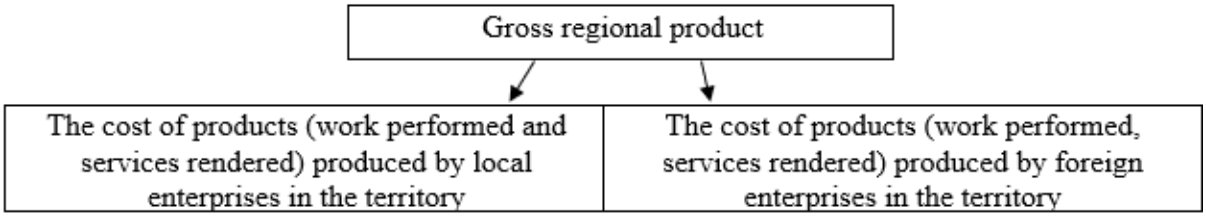


Figure 1. Composition of the Gross Regional Product generated over a given period.[185]

In our opinion, the indicators of gross national product (GNP), gross national income (GNI), and gross domestic product (GDP) are logically and structurally distinct from one another. In particular, economic dictionaries make the distinction between income and product. For this reason, it is appropriate to recognize the GNP (gross national product) indicator as a macroeconomic indicator for determining and analyzing the economic growth of a particular country. From the above, it follows that various economic indicators can be used to analyze the development of a country's economy, identify problems in the national economy, and develop measures for its further development. In particular, we believe it is appropriate to use the indicators "Gross National Product" and "Gross Regional Product" to analyze the influence of individual regions on the development of the national economy.

References

1. Decree of the President of the Republic of Uzbekistan № UF-4947 dated February 7, 2017 "On the Action Strategy for the Further Development of the Republic of Uzbekistan."

2. Abdulkasimov H. "Macroeconomic Regulation and Sustainable Development of Uzbekistan". Monograph. T.: "Akademiya," 2011.

3. Agapova T.A., Seregina S.F. Macroeconomics: Textbook. - 7th ed., revised and enlarged. - Moscow: Izdatelstvo "Delo i Servis," 2005. Page 25.

4. Akhmedov D.K., Ishmukhamedov A.E., Djumaev K., Djumaev Z.A. "Macroeconomics." T.: Publishing House of the Literary Fund of the Union of Writers of Uzbekistan, 2004.

[184] Akhmedov D.K., Ishmukhamedov A.E., Dzhumaev K., Dzhumaev Z.A. “Macroeconomics” T.: Publishing house of the Literary Fund of the Union of Writers of Uzbekistan 2004.

[185] Developed by the author.

5. Nabikhudjaev A., Sherov Yu., Sultonov P. Macroeconomic Stability Indicators and Their Dynamics in Uzbekistan. // Economy and Finance. № 2, 2011.

6. Ulmasov A., Vakhobov A. "Economic Theory." Textbook. T.: "Economics-Finance", 2014.

7. Magazine "Business Expert" № 8 (92). 2015.

8. Magazine "Economics and Reporting" № 6, 2022.

9. http: // www.stat.uz

10. Tashkent, 24-Sputnik.

11. https://lex.uz

კრიპტოვალუტების გამოყენების მეთოდები და პერსპექტივები ინვესტირებაში
METHODS AND PROSPECTS FOR USING CRYPTOCURRENCIES IN INVESTING

Lamara Qoqiauri
Doctor of Economic Sciences. Professor
Leading Scientific Worker of the National Innovative Research Institute
Manager of Scientific and Research Departments of the Institute for
Economic Research and Development
https://orcid.org/0000-0002-8190-1016
Valeri Mosiashvili
Georgian National University Seu
Doctor of Economics, Professor
https://orcid.org/0000-0001-9506-3765
Nato Bebiashvili
Georgian Technical University
Associate professor
https://orcid.org/0000-0002-0520-514X

Abstract. The work is devoted to an overview of modern investment methods, the cryptocurrency market, ways of their development and strategies in this direction. The article analyzes the investment opportunities of cryptocurrencies; presents conclusions about the main advantages and disadvantages of each investment method, the level of risk, determining factors and investment attractiveness.

The article considers one of the main methods of investing in cryptocurrency - speculation on the rates of various coins. In particular, two strategies for generating income through speculation are considered: the first is Buy&Hold, it is designed for long-term investment, involves buying cryptocurrency on the exchange and storing it in an account for a certain period of time; the second - the Buy&Sell strategy differs from the previous one in that it is designed for short-term investment.

The presented work briefly describes a widely known method of investing in cryptocurrency - mining; in this case, all activities are based on blockchain technology, and the efficiency of the blockchain directly depends on the computing power of the computer. As a result, the profitability of mining is relatively low, special, very expensive equipment is required;

In this paper, we have studied and tried to convey to the reader a widespread method of investing in cryptocurrency — initial coin offering (ICO), which means a form of attracting investment funds for the implementation of a project by issuing cryptocurrency. It is argued that the above tactics are also borrowed from the traditional financial market — initial public offering (IPO).

In conclusion, the article summarizes the pros and cons of cryptocurrency investment methods; several simple recommendations are presented that will help increase your existing capital and diversify your investment portfolio.

Keywords: Cryptocurrency, Investing, Blockchain technology, Buy&Hold, Buy&Sell, Initial Coin Offering (ICO), Initial Public Offering (IPO).

Introduction

The development of the crypto economy in the near future will significantly change the system of exchange of information about services, goods, rights and assets. Cryptocurrency trading attracts the attention of not only private, but also institutional investors worldwide. This is associated with both the desire to receive benefits and participate in a new system of relationships.

Cryptocurrency trading is a complex activity than it might seem at first glance. To succeed in this market, investors must obtain the appropriate knowledge and conduct research on various aspects of cryptocurrency. First of all, it is important to have a good understanding of blockchain technology and the principles of operation of specific cryptocurrency projects, since each of them has its own unique characteristics and goals.

In the process of investing in cryptocurrencies, the following should be considered:

• Pros and cons of investing in cryptocurrencies.

The cryptocurrency market, which is still in a rapid development stage, offers many opportunities as well as problems. This modern form of investment, based on blockchain technology, has gained immense popularity in the past few years. Understanding the pros and cons of cryptocurrencies and blockchain is essential for any novice (and not only) investor.

• The diversity of cryptocurrencies.

In addition to Bitcoin, other major cryptocurrencies, such as Ethereum and Ripple, are also gaining more and more attention from investors and blockchain enthusiasts. Ethereum is distinguished by its smart contract programming capabilities, which allows the creation of decentralized applications (DApps) and user-friendly tokens. Ripple, on the other hand, focuses on providing financial institutions with fast and cheap international transfers, which makes it attractive to the banking sector. These functional differences mean that both Ethereum and Ripple offer investors different opportunities to profit from the cryptocurrency market, while at the same time facilitating the development of innovative solutions based on blockchain technology.

• Real-world applications

Blockchain and cryptocurrencies find applications in various fields, introducing new innovations and increasing efficiency in many areas. In the financial sector, blockchain ensures fast and secure transactions, eliminates the need for intermediaries and reduces settlement times. Cryptocurrencies such as Bitcoin are becoming an alternative to traditional forms of payment.

In the field of logistics, blockchain technology is used to track the supply chain. It makes it possible to control each stage of production, transportation and delivery, which eliminates violations, reduces costs and increases transparency. Blockchain-based tokens can be used to automate payment processes between different participants in the supply chain.

• Potential developments

In the future, blockchain-related technologies can significantly affect the value of cryptocurrencies. One of the main directions of development is scalability, i.e. the ability of the blockchain to process a larger number of transactions at the same time. New protocols and solutions are aimed at increasing network throughput, which can make cryptocurrencies a more efficient and attractive asset.

It should also be noted that the development of regulation and more complex security methods can affect the confidence of investors and users, which in turn affects the market value of cryptocurrencies. Ultimately, the rapid development of blockchain technology is an important factor determining the future of cryptocurrencies and their market price.

Level of study

There is currently a great interest in new technologies in the financial market. The topic we studied is devoted to many scientific publications in the form of articles and popular essays. In this regard, we searched for and reviewed the works of N. Popper and A. Tapscott (2016), A. Antonopoulis (2010), Bauer (2019), M. Arabashvili, R. Gulyaev (2020), T. Plotnikova and V. Kharin (2020), R. Abderrahmi and K. Rejebi (2023), E. Tabatadze (2020), N. Kandelaki (2019), M. Sven (2015), L. Mamaladze (2019), E. Lekashvili (2018), M. Maghradze and M. Sichinava (2022), P. Vinia and M. Case (2017), D. Petiashvili (2022), N. Sreseli and L. Kozmashvili (2022) and others.

From a scientific point of view, the work is based on modern foreign and Georgian studies and publications dedicated to the emergence and development of new technologies of the financial market, cryptocurrencies as a new form of money.

Personally, for me, as a researcher of the scientific field, investments and investment problems, the investment aspects of cryptocurrency are important, as well as the issue of the introduction and development of a national digital currency, its impact on the development of the cryptocurrency market.

Main text

Investing is one of the methods of placing funds in order to maintain and increase existing financial capital [12]. Against the backdrop of the unstable environment of recent years, people are increasingly beginning to think about the need to diversify sources of income and increase existing capital. Despite the risks, the number of people interested in trading new products is growing. Let's consider the most commonly used ways and methods of investing in cryptocurrency.

There are many websites that collect offers for buying and selling a specific cryptocurrency on a “hand-to-hand” basis. The investor chooses the offer he likes, pays the amount with a bank card and receives the corresponding number of “coins” in his wallet, while the intermediary website acts as a guarantor of the transaction. In such transactions, the price is determined by the seller's wishes and often differs significantly from the exchange quotes. In addition to this drawback, recently in some countries banks have been blocking this type of operation in order to avoid risks in the absence of any legislative regulation of cryptocurrency turnover.

At present, the most common way to enter the cryptocurrency market is trading through an exchange. An investor registers on one of the numerous cryptocurrency trading exchanges, where, after verifying the client and providing identity documents (citizenship, address, etc.), he can trade. However, this method of purchase carries certain risks. First of all, technological. Exchanges often cannot cope with the flow of users and sometimes go offline, which threatens the execution of clients' orders. In addition, they become targets of hacking attacks, which leads to the loss of assets on their accounts. The lack of clear regulation of the activities of online trading platforms attracts scammers to this industry, who, after a certain period of operation, close the exchange and disappear with all the money of all users.

The safest way to invest in the cryptocurrency market today is to invest through brokerage companies with a long history. The verification procedure (KYC – know your client procedure) is more stringent: the investor must explain the origin of the funds used to purchase cryptocurrency. The cost of broker services increases the cost of purchasing “coins”, however, such a method reduces risks. A licensed brokerage company is constantly under the control of the relevant state authority and mandatory auditors, which minimizes the risk of fraud. Technological risks are reduced due to mandatory capital investments in specialized equipment and software, which ensures the safe execution of operations. In addition, cooperation with a broker allows the investor to purchase a futures contract on an official exchange,

thereby choosing the most "civilized" way to invest in the cryptocurrency market. This is the most protected way from a legal point of view, compared to the methods listed above.

Investment strategies on the crypto market

The following investment strategies can be recommended for the cryptocurrency market: the easiest would be to buy Bitcoin for a period of one to 2-3 years. Critics of the first cryptocurrency usually point to its technological imperfection compared to its "younger brothers". However, Bitcoin remains the main means of transferring from fiat to cryptocurrency, it actually ensures the movement of capital between the traditional financial system and the crypto economy. Most likely, this situation will remain in the mentioned period [15].

To achieve a higher degree of diversification, it is possible to form a portfolio of Bitcoin and "heavy" (with a capitalization of more than $ 10 billion) altcoins that are part of the "billionaires' club" in proportion to their share in the total capitalization of the selected "coins".

Increased risk and, accordingly, higher expectations of expected profit can be provided by a portfolio consisting of "penny stocks" category, i.e. "coins" with small capitalization and which are closer to the end of the list of altcoins. The selection of investment objects can be random or based on an intuitive analysis of the technology or business model behind a particular coin. Most of the portfolio will most likely not bring profit or will end with a loss, although 1-2 cryptocurrencies can fully compensate for all losses.

Special attention should be paid to the investment strategy based on the purchase of coins of many projects that have issued their own electronic conditional units - tokens - within the framework of ICO. In essence, this is a venture investment in blockchain projects. The founders of such projects advertise their business, which is often still at the idea stage and has not yet proven its viability. However, the current situation around the cryptocurrency market.

The main methods of investing in cryptocurrency

Today, there are many different methods of using cryptocurrency to increase capital - let's consider each of them in detail.

One of the main methods of investing in cryptocurrency is speculation on the exchange rate of various coins. With a stable growth rate, even with a small initial investment, a person can significantly increase his capital over a certain period of time.

There is no doubt that cryptocurrency, despite its attractive profitability, is considered a high-risk asset, and several factors are cited as the reason for this: firstly, there is a high probability of losing funds when storing or transferring them on the exchange, and since the cryptocurrency market is not regulated by any institution, it is practically impossible to return the lost funds.

In addition, the exchange rate of even the most reliable cryptocurrencies can fluctuate by 20–30% during the week. Experienced investors recommend investing in several different coins at once.

Buy and Hold Strategy

There are two strategies for generating income through speculation: Buy and Hold and Buy and Sell. The Buy and Hold strategy is designed for long-term investment and involves purchasing cryptocurrency on the exchange and storing it in an account for a certain period of time. Although this scheme seems simple and convenient at first glance, novice investors often fail to use it effectively and may even suffer losses due to their own inexperience.

Let's consider some of the features of this strategy:

1. First of all, the strategy begins with the purchase of assets that have high growth potential in the future. At this stage, the investor should study in detail the information about the project, its benefits and

importance for both the market and society as a whole, since it is these factors that determine the life expectancy of the coin and the prospects for its value growth.

The Buy and Hold strategy will not be effective for projects that have significantly increased in price only due to advertising and an unusual concept, but do not have real value - because in the long term their value will most likely decrease.

2. On the other hand, an important factor for this strategy is the long-term preservation of the asset. However, while in traditional financial markets 10-20-year terms are considered quite acceptable, in the cryptocurrency market it is currently impossible to predict the state of any coin for decades, which significantly reduces the duration of the investment.

3. In addition, it is necessary to take into account that due to the frequent fluctuations of the cryptocurrency market, the value of a coin can change even several times a day, which often causes doubts among novice investors about the correct selection of the coin. It is very important at such times to stop the declines and continue to hold the asset on the account, because otherwise the whole essence of the strategy is lost.

Among the advantages of the Buy and Hold strategy, it is worth noting, first of all, its simplicity and a kind of “comfort” - the investor does not have to check the market situation several times a day, which significantly saves time. Moreover, in the case of correctly selected assets, it is possible to significantly increase the initial investment, since, according to the statistics presented above, the value of many coins increases by hundreds or even thousands of percent in one year.

However, this strategy also has some serious drawbacks. For example, at the stage of selecting a promising asset, the investor needs to be especially careful and responsible, because it is precisely on this choice that future profits depend. In addition, due to market volatility, the probability of a price drop is much higher than in the case of traditional investment methods, which is why the investor may completely lose all the invested money.

Buy and Sell Strategy. The essence of the strategy

The Buy and Sell strategy differs from the previous strategy in that it is designed for short-term investing. In this case, current market changes caused by various news, statements by famous people and general market sentiment are used to make a profit.

In-depth knowledge and skills in the field of trading are crucial for the Buy and Sell strategy, so it is not suitable for inexperienced investors. Unlike the Buy and Hold strategy, in this case, projects that have gained popularity based on various news stories or statements by famous people are effective. Experienced traders know exactly when the peak is coming and how to sell the currency to get maximum profit.

Mining as a method of investing in cryptocurrency

Another method of investing in cryptocurrency is mining. Mining is the process of creating virtual money, or cryptocurrency. The entire operation is based on blockchain technology, and the efficiency of the blockchain directly depends on the computing power of the computer [18].

With this method, a person can mine several different coins at the same time, and if their value does not change, the income continues to grow. The owner of a mining farm can also rent the farm to other users. However, compared to the previous method, the profitability of mining is relatively low. In addition, this process requires special, very expensive equipment.

A brief overview of the Initial Coin Offering (ICO) and Initial Public Offering (IPO) methods

Another widespread method of investing in cryptocurrency is Initial Coin Offering (ICO). In English, this means "Initial Coin Offering", which refers to a form of raising investment funds for the development

of a project - through the issuance of cryptocurrency. It is worth noting that this tactic also comes from the traditional financial market, where it is called IPO (Initial Public Offering). However, unlike IPO, ICO does not provide the opportunity to own a share of the company and, accordingly, the right to participate in any management.

The advantages of this method can be called extremely high returns and a relatively low entry barrier - initial investments can be withdrawn by hundreds or even thousands of percent. In addition, investing in any project is available to anyone.

At the initial stage, the price of tokens is significantly reduced, and investors can purchase a certain number of tokens for a relatively small amount. Subsequently, as the project develops, the rate increases, which will bring profit to both investors and the developers themselves. However, despite the conditions that seem quite profitable at first glance, ICOs can contain significant risks. First of all, all investments are based on trust in the developers, and the projects do not provide any legal protection for investors. In addition, there is a high risk that an investor will come across a fraudulent project, the authors of which close the project and disappear as soon as they receive the money.

Mechanism of functioning of the market of instruments (tokens) derived from cryptocurrencies.

On the basis of cryptocurrencies, a market of derivatives (instruments) derived from cryptocurrencies — ICO (Initial Coin Offering) — has emerged and is developing in parallel with the classical stock market. ICO is a capital raising tool based on the placement of tokens (coins) among investors to finance an investment project. ICO is organized according to the following principle: the issuing company creates a cryptographic token and places (sells) tokens to investors in exchange for cryptocurrency on a special crypto exchange. ICO, unlike the cryptocurrency market, contains an investment component, operates in parallel with the IPO market and competes with it in the inflow (attraction) of investors' money [16].

The initial goals of ICO and IPO are similar — to raise money in the financial market and then invest it in investment projects. They differ in the following criteria:

• The underlying product is different. First, the underlying product of an IPO is securities, most often stocks. By purchasing shares within the framework of an IPO, investors acquire the status of a shareholder of the company. The underlying product of an ICO is tokens. A token is not a security. Secondly, there is no single definition of a token. In an ICO, a token can be anything — a digital coupon, an option to purchase something, access to a service, a digital product, etc.;

• Tokens, like cryptocurrency, belong to digital money. Therefore, an ICO operates on the principle of new blockchain technology;

• IPO is subject to strict regulation based on legislation, while an ICO is a completely decentralized system. Most countries do not regulate the ICO process;

• The growth of ICOs (driven by both volume and quantity) has created its own infrastructure: services for evaluating ICOs, online calendars for primary distribution, news channels for this direction, and much more.

• The costs of conducting an issue vary. The costs of an ICO are many times or one step lower than those of an IPO. There are two reasons for this:

• Technically, issuing a digital token is simple. “The development of technology has led to the emergence of platforms for raising funds using blockchain infrastructure. This mechanism involves writing a smart contract that gives investors specific cryptocurrency units (tokens) in exchange for an investment. These units can then be sold on special exchanges and receive a return on investment.”

• ICOs are not yet strictly regulated by law. Currently, many countries do not have a regulatory legal framework that establishes the rules for conducting ICOs.

The advantages of ICO simultaneously determine its disadvantages. The lack of regulation of ICO, the ambiguity of the nature of the token, the uncertainty of investors' rights, etc. It allows organizers to easily accumulate funds, but does not protect the rights of investors. As a result, problems arise. Namely:

• The interests and rights of shareholders, as investors, within the framework of the IPO are defined and protected by law. The instruments of ICO are tokens. Tokens are a promise of something in the future. Sometimes the future is defined (month, year, event), sometimes not. However, the promises are often quite vague. Let me give a conditional example: in an implemented investment project, an investor, in the event of the successful implementation of the amount invested in the project, receives certain bonuses on agricultural products financed within the framework of this project. However, what bonuses will be, when they will start and for what period the investor will receive them, all this is not predetermined.

• Not all projects in which ICO investments are made are successfully completed. Accordingly, investors may suffer losses.

• ICO is a "paradise" for scammers — complete decentralization, no regulations on ICO holdings, no control and responsibility to investors. Promise investors "three tins", get money, and then "even if the grass does not grow"

ICO is a kind of primary (first) market, where tokens are issued and placed among primary investors. Then token holders can sell them on crypto exchanges. The transfer of tokens from hand to hand creates a secondary market, which is successfully developing. Sometimes the income in this market reaches astronomical levels.

"One of the most profitable token placements was the Stratis token sale. If at the start of the sale the token cost was $0.007 per unit, at its peak it reached $10.58. Accordingly, the percentage return (corresponding to the initial purchase price and the maximum sale) was 151,082%, and this is not the only example. Here are a few more: SpectroCoin (initial price $0.001, maximum price $0.15, return 18,707%), Storj — a service that offers the sale of disk space using cryptocurrency (initial price $0.01, maximum $1.2, return almost 12,000%). The figures for the return according to the above examples are, of course, very high. But other ICOs also often show good results" [3].

The speculative component of ICOs may eventually overshadow the investment component, as happened in the securities market. This means that the ICO market is becoming disconnected from the real economy sector and is becoming a "parasitic" segment of the financial market.

Conclusion

In general, by generalizing the above examples and the real situation, the following conclusions can be drawn:

• Cryptocurrency emerged as an evolutionary stage in the development of the function of money circulation, money as a means of payment.

• The cryptocurrency market, where cryptocurrency itself is the object of purchase and sale, has no connection with the real economic sector and therefore is a "parasitic" segment of the financial market from the very beginning;

• The ICO market, which is derived from cryptocurrency, is becoming disconnected from the real economic sector and is becoming a "parasitic" segment of the financial market.

In some countries, cryptocurrencies are banned at the state level. The reason for this situation is as follows: Virtual currencies do not have collateral and legally responsible entities. Operations related to

them are speculative in nature, are carried out on the so-called "virtual exchanges" and are subject to a high risk of loss of value. Accordingly, the issuance of money surrogates on the territory of some countries has been banned.

Recently, the position of state structures and, first of all, central banks has been changing. For example, the question of separating cryptocurrency and blockchain technologies from each other has been raised. “Like any innovation, blockchain technology causes many differences of opinion and disputes in the world community. However, many agree on one position - blockchain is one of the most important inventions of recent decades, which has the potential to revolutionize not only the financial industry, but also many other areas of life” [17].

Blockchain can create new financial technologies and control them on the basis of a regulatory market for cryptocurrencies. Therefore, in February 2016, the Central Bank created a working group to analyze and evaluate the possibilities of using new financial technologies, including blockchain (on which Bitcoin and many altcoins are based).

The global financial system is developing in a non-linear manner. The use of blockchain technology can be a revolutionary breakthrough that will transform the global financial system and take it to a fundamentally new level. In this regard, it is interesting to note the public sentiment in some countries that are opposed to the complete transition of interbank payments to the blockchain-based and the currently operating SWIFT system.

Investing in shares of companies involved in the digital transformation of the cryptocurrency market allows investors to diversify their investment portfolio, ensure safe custody of assets and profit from technological innovations. However, the value of shares related to such companies may depend entirely on the state of the stock market, and their growth may lag behind the growth of the prices of the cryptocurrencies themselves.

Independent trading in cryptocurrencies opens up opportunities for significant profits, allows direct control over investments and eliminates the need for intermediaries. However, the cryptocurrency market is characterized by high volatility, requires learning and research, and also poses security challenges in terms of storing cryptocurrency.

Refrences

1. **Arabashvili M.** 2024. Challenges of integrating cryptocurrency into the Georgian financial system and a strategic approach to blockchain and real estate to combat corruption.URL:https://www.researchgate.net/publication/388969935_kriptovalutis_sakartvelos_pinansur_sistemashi_integrirebis_gamotsvevebi_da_strategiuli_midgoma_blokcheinisa_da_udzravi_konebis_mimart_koruptsiis_tsinaaghmdeg_sabrdzolvelad (in Georgian)
2. **Business Dynamic Statistics**. URL: https://coinmarketcap.com/all/views/all/
3. **Evtushenko A., Polyakov E**. 2016. What is blockchain and why this technology will soon change the world. (in Russian)
4. **Extance A**. 2015. The future of cryptocurrencies: bitcoin and beyond. Nature. №526 (7571) pp.21-23

5. **Genkin A., Mikheev A.** 2018. Blockchain - how it works and what awaits us tomorrow. M.: Alpina Publisher., 148 p. (in Russian).

6. **How to buy Bitcoin futures**. URL: https://decenter.org/p/120-cryptocurrencies-in-2018-rus

7. **Kandelaki N.** Blockchain technology and its future in e-Government. The science journal "Authority and society (history, theory, practice)". №1 (49). Tbilisi. 2019. (in Georgian).

8. **Lekashvili, E., Mamaladze, L.,** 2019. Crypto currency – a new challenge for the economy of Georgia. Copernican Journal of Finance & Accounting, 7(4): 87–97. DOI: http://dx.doi.org/10.12775/

9. **Nakamoto, S.** 2008. "Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System". https://bitcoin.org/bitcoin.pdf

10. **Petriashvili D.** 2022. Regulation of the Crypto Ecosystem. Economic and Legal Analysis. Tbilisi: Research Center of the Parliament of Georgia. 68 p. (in Georgian)

11. **Qoqiauri L.** 2018. Financial Markets: monograph/ edited by O. Prokopenko. Poland. 2019. 448p. ISBN 978-83-61429-15-9

12. **Qoqiauri L.** 2024. Money. monograph. Tbilisi: Publishing House Kalmosani, 676p. ISBN 978-9941-506-78-9 (in Georgian)

13. **Qoqiauri L.** 2025. Investment Activities. 7 Volumes. Volume 2. Investment Management and Policy. Tbilisi: Publishing House Kalmosani, 777p. ISBN 978-9941-517-36-5 (in Georgian)

14. **Sichinava D. Maghradze M**. 2018. "Preconditions and problems of transition to electronic money" – international scientific-practical journal "Globalization & Business" № 6, pp. 177-183. https://www.eugb.ge/archive.php

15. **Sichinava D. , Magradze M.** 2018. Cryptocurrency: Current Situation and Prospects of Development. TSU III International Scientific Conference Challenges Of Globalization In Economics And Business Proceedings. pp. 347-351 (in Georgian)

16. **Swan, M.,** 2015. Blockchain: Blueprint for a new economy. O'Reilly Media. ISBN-10: 9781491920497

17. **Vigna P., Casey Michael J.** 2015. The Age of Cryptocurrency: How bitcoin and the Blockchain Are Challanging the Global Economic Order. St. Martin's Press, New York. 432p.

Zaporozhan A. 2018. Evolution of the Financial Market. Cryptocurrency. Management Consultin

Sectoral Transformation Through Innovation: A New Stage in Sustainable Development of the Agri-Food Industry

ეთერ ხარაიშვილი
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
პროფესორი
https://orcid.org/0000-0003-4013-7354
Eter Kharaishvili
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Professor
https://orcid.org/0000-0003-4013-7354

აბსტრაქტი. სტატიაში განხილულია აგროსასურსათო ინდუსტრიის თანამედროვე ტრანსფორმაციული პროცესები, რომლებიც მიმდინარეობს ინოვაციური ტექნოლოგიების გზით. ნაშრომი ასახავს ისეთ ძირითად ტენდენციებს, როგორიცაა აგროსასურსათო ინდუსტრიის ციფრული ტრანსფორმაცია, ბიოტექნოლოგიები, ჭკვიანი მიწათმოქმედება, აგრარული სტარტაპები და სხვა. საქართველოს აგროსასურსათო ინდუსტრიაში ინოვაციების გზით სექტორული ტრანსფორმაციის მიმართულებების გამოსავლენად, ინოვაციების ძირითადი ტენდენციების, სირთულეების, შესაძლებლობებისა და მისი ინდუსტრიის მდგრად განვითარებაზე გავლენის დასადგენად ჩატარებულია თვისებრივი კვლევა.

კვლევის შედეგებსა და მიზეზ-შედეგობრივ კავშირებზე დაყრდნობით შემუშავებულია აგროსასურსათო ინდუსტრიაში ინოვაციური ტრანსფორმაციის მოდელი.

სტატიაში გაკეთებულია დასკვნა სექტორული ტრანსფორმაციის ინოვაციების გზით განვითარების გამოწვევებზე და შემოთავაზებულია რეკომენდაციები ინკლუზიური ინოვაციური პოლიტიკისა და ცოდნის დიფუზიის შესაძლებლობებზე.

საკვანძო სიტყვები: სექტორული ტრანსფორმაცია, აგროსასურსათო ინდუსტრია, ინოვაციები, ჭკვიანი ინდუსტრია, საქართველო.

Abstract. The article discusses the modern transformational processes of the agri-food industry that are taking place through innovative technologies. The paper reflects key innovative trends such as the digital transformation of the agri-food industry, biotechnology, smart farming, agrarian startups, and others. In order to identify the directions of sectoral transformation through innovation in Georgia's agri-food industry, and to determine the main trends, challenges, achievements of innovations, and the impact of innovation on the sustainable development of the agri-food industry, a qualitative study was conducted. The research identified the degree of influence of innovation on the development of the agri-food industry.

Based on the research results and cause-and-effect relationships, a model of innovative transformation in the agri-food industry has been developed.

The article concludes with the challenges of developing sectoral transformation through innovation and offers recommendations on the possibilities of inclusive innovation policy and knowledge diffusion.
Keywords: sectoral transformation, agri-food industry, innovation, smart industry, Georgia.

შესავალი

აგროსასურსათო ინდუსტრია ქვეყნის ეკონომიკური, სოციალური და ეკოლოგიური სტაბილური განვითარების ერთ-ერთი მთავარი საფუძველია. გეოეკონომიკური ფრაგმენტაცია, კლიმატური ცვლილებები, მოსახლეობის ზრდა, რესურსების დეფიციტი და სხვა ფაქტორები უფრო მდგრადი სისტემების შექმნის აუცილებლობას ითხოვს. განსაკუთრებით ფუნდამენტურ ტრანსფორმაციას მოითხოვს აგროსასურსათო ინდუსტრია. სექტორული ტრანსფორმაციისათვის ცვლილების მნიშვნელოვან საფუძველს ქმნის ინოვაცია, როგორც ტექნოლოგიური, ისე მენეჯმენტის, სოციალურ-ეკონომიკური თუ ორგანიზაციული თვალსაზრისით.

მიმდინარე ეტაპზე, აგროსასურსათო ინდუსტრიის განვითარება ვეღარ ემყარება საქმიანობის მხოლოდ ტრადიციულ მეთოდებს, აუცილებელი ხდება ინოვაციური მიდგომების

გამოყენება, რათა სექტორმა შეძლოს მდგრად განვითარებასთან, კონკურენტუნარიანობასა და გლობალურ გამოწვევებთან ადაპტაცია (Kharaishvili et al., 2024).

გლობალურ დონეზე მიმდინარე პროცესების საპასუხოდ, სექტორულ ჭრილში, ფუნდამენტური ტრანსფორმაცია შეუძლებელია ინოვაციური ტექნოლოგიების გამოყენებისა და მიდგომების გარეშე. სწორედ ინოვაციები უზრუნველყოფს აგროსასურსათო ინდუსტრიაში წარმოების ეფექტიანობისა და კონკურენტუნარიანობის დონის ამაღლებას. ინოვაციების გზით სექტორული ტრანსფორმაციის გამოწვევების კვლევა ხელს შეუწყობს აგროსასურსათო ინდუსტრიის მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწევას.

კვლევის მიზანი

კვლევის მიზანია სექტორული ტრანსფორმაციის პროცესში ინოვაციური განვითარების ინსტრუმენტების გამოვლენა და აგროსასურსათო ინდუსტრიის მდგრადი განვითარების მიმართულებებზე რეკომენდაციების შემუშავება.

კვლევის მეთოდოლოგია

- აგროსასურსათო ინდუსტრიაში ინოვაციური ტექნოლოგიების გავლენის შეფასების მიზნით ჩატარებულია ბიბლიოგრაფიული კვლევა შემდეგი სამეცნიერო ბაზების გამოყენებით: Scopus, Web of Science, google scholar, researchgate; სამეცნიერო სტატიები მოძიებულია საკვანძო სიტყვებით: "agri-food innovation", "digital agriculture", "Industry 4.0 in agriculture", "sustainable agri-food transformation";
- ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვის წარმატებული მაგალითების იდენტიფიცირებისა და მათი მათი გამოყენების მიზანშეწონილობის შესახებ გამოყენებულია ,,ქეის-სტადის“ მეთოდი;
- ინოვაციური ტექნოლოგიების მიმართ საზოგადოების დამოკიდებულებების, შეხედულებებისა და მოლოდინების იდენტიფიცირებისათვის, ინოვაციების აგროსასურსათო ინდუსტრიაზე გავლენის დასადგენად ჩატარებულია თვისებრივი კვლევა;
- მდგრადი განვითარების მიზნების კონტექსტში ინოვაციური ტექნოლოგიების გავლენის დასადგენად, სექტორული ტრანსფორმაციის კომპლექსური შეფასებისა და მდგრადი განვითარების სტრატეგიების შესამუშავებლად განხორციელებულია ეკონომიკური, სოციალური, ტექნოლოგიური და ეკოლოგიური ასპექტების ინტეგრირებული ანალიზი, ასევე, გამოყენებულია მატრიცული, ფაქტორული და სხვა მეთოდი;
- სქემები და დიაგრამები დამუშავებულია Canva-ს პროგრამით.

ლიტერატურის მიმოხილვა

აგროსასურსათო სექტორის მდგრადი განვითარება თანამედროვე გლობალური ეკონომიკის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი გამოწვევაა. სექტორული ტრანსფორმაცია ინოვაციური მიდგომების გამოყენებით წარმოადგენს აგროსასურსათო სისტემების ეფექტიანობის, ეკოლოგიური მდგრადობისა და სოციალური ინკლუზიურობის მიღწევის აუცილებელ წინაპირობას (FAO, 2022). ლიტერატურაში აქტიურად განიხილება ისეთი საკითხები, როგორიცაა ციფრული ტექნოლოგიების როლი სოფლის მეურნეობაში, აგრარული წარმოების ციფრული ტრანსფორმაცია, „ჭკვიანი ფერმის“ კონცეფცია, ბიოტექნოლოგიები, კვების უსაფრთხოების ახალი სტანდარტები და სხვა.

სექტორული ტრანსფორმაცია მოიაზრებს ეკონომიკის სტრუქტურის ცვლილებას, რომლის დროსაც მიმდინარეობს რესურსების გადანაწილება დაბალმწარმოებლურიდან მაღალმწარმოებლურ დარგებში (Timmer, 2009). აგროსასურსათო ინდუსტრიაში სექტორული ტრანსფორმაცია ხშირ შემთხვევაში დაკავშირებულია ტექნოლოგიური პროგრესის, ცოდნის

გაზიარებისა და ინოვაციური მიდგომების დანერგვასთან. მრავალ კვლევაში აღნიშნულია, რომ ტრანსფორმაციის წარმატებისთვის აუცილებელია ინკლუზიური პოლიტიკა, ფერმერთა განათლება, კვლევისა და განვითარების ინტეგრირება აგრარულ სფეროში (World Bank, 2020).

ინოვაციები, განსაკუთრებით ციფრული ტექნოლოგიები, მნიშვნელოვნად ცვლის აგროსექტორის მენეჯმენტსა და წარმოების პროცესს. კვლევების მიხედვით, დღეს ხელოვნური ინტელექტი და ბლოკჩეინი ახლებურად განსაზღვრავს მიწათმოქმედების სისტემებს, მოსავლის პროგნოზირებასა და მიწოდების ჯაჭვის ფუნქციონირებას (Klerkx et al., 2019). ამავე დროს, ბიოინოვაციები, როგორიცაა გენეტიკურად გაუმჯობესებული მცენარეები ან მიკრობიოლოგიური სასუქები, ხელს უწყობს ნიადაგისა და კლიმატური ცვლილებების მიმართ მდგრადობას. აგროსასურსათო ინდუსტრიაში ციფრული ტრანსფორმაცია სექტორის მდგრადი განვითარების საფუძველად არის მიჩნეული (Kharaishvili et al., 2025).

მრავალ კვლევაში ხაზგასმულია, რომ აგროსასურსათო სექტორში ინოვაციების დანერგვა აუცილებელია რესურსების ეფექტიანად გამოყენების, ბიომრავალფეროვნების შენარჩუნებისა და კლიმატურ ცვლილებების მიმართ ადაპტაციისთვის (Pretty et al., 2018). ლიტერატურაში ხაზგასმულია, რომ ტექნოლოგიური ინოვაციები არ უნდა დარჩეს მხოლოდ მსხვილი აგრარული კომპანიებისთვის ხელმისაწვდომი. მდგრადი ტრანსფორმაციისთვის საჭიროა ინოვაციური ეკოსისტემების შექმნაც, რომელშიც მონაწილეობს სახელმწიფო, კერძო სექტორი, აკადემიური წრის წარმომადგნლები და ფერმერები (Hall et al., 2001).

აგროსასურსათო ინდუსტრიის ინოვაციური ტრანსფორმაცია დღეს უკვე აღარ წარმოადგენს არჩევანს, არამედ იგი მწარმოებლურობის ზრდის მთავარი საშუალებაა (OECD, 2021). აღნიშნული პროცესი გარდაუვალია გლობალური მოთხოვნის, კლიმატური კრიზისისა და სასურსათო უსაფრთხოების მიმართულებებით (Schmidhuber & Tubiello, 2007). ინოვაციური ტექნოლოგიები ამცირებს რესურსებზე დამოკიდებულებას და ზრდის წარმოების მდგრადობას, რაც აგროსისტემების სამომავლო განვითარების აუცილებელი პირობაა (FAO, 2019).

მცირე ფერმერები, როგორც გლობალურ, ასევე, ადგილობრივ დონეზე, ხშირად აწყდებიან ტექნოლოგიურ გამოწვევებს. შესაბამისად, ინკლუზიური ინოვაციური მოდელების დანერგვა წარმოებაში მათთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია (Hall et al., 2003). ამასთან, ინოვაცია გავლენას ახდენს არა მხოლოდ პირველადი წარმოების დონეზე, არამედ მთელ ღირებულებათა ჯაჭვზე, გადამუშავებიდან დისტრიბუციამდე (Kharaishvili, 2017).

საქართველოში აგროსექტორი ჯერ კიდევ მრავალი სტრუქტურული გამოწვევის წინაშე დგას, მათ შორის აღსანიშნავია მიწების ფრაგმენტაცია, თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენების დაბალი დონე, კვალიფიციური კადრების დეფიციტი და საინფორმაციო რესურსებზე ნაკლები ხელმისაწვდომობა (**Georgian Farmers Association,** 2021). თუმცა, ბოლო წლების განმავლობაში აქტიურდება ინოვაციური პროექტები, როგორიცაა აგროდრონების გამოყენება, ციფრული პლატფორმები პროდუქციის გასაღებისთვის და უნივერსიტეტების ჩართვა კვლევით საქმიანობაში. საჭიროა პოლიტიკის მხარდაჭერა და ფერმერთა შესაძლებლობების ზრდა, რათა სექტორული ტრანსფორმაცია საფუძვლიანად და მდგრადი განვითარების მიმართულებით განხორციელდეს (**UNDP Georgia,** 2020).

სამეცნიერო კვლევებში მითითებულია, რომ ინოვაციური მიდგომები გაზრდის სასურსათო უსაფრთხოებას, შეამცირებს დანაკარგებს და გააძლიერებს მომხმარებელთა ნდობას (Kharaishvili & Aduashvili, 2023), ხოლო აგროსასურსათო სექტორის ტრანსფორმაცია ეკოინოვაციების გამოყენებით იქნება მდგრადი განვითარებისა და ტექნოლოგიური პროგრესისკენ მიმავალი მთავარი გზა (Chaparro-Banegas et al., 2024).

ნაშრომებში, ასევე, განხილულია, რომ ინოვაციური მოდელების დანერგვა აგრობიზნესის განვითარების ახალი შესაძლებლობა გახდება (Kharaishvili & Suknishvili, 2021).

ინოვაცია მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მდგრადი განვითარების გამოწვევების გადაჭრაში. ტრადიციულად, აგროსასურსათო სექტორს ინოვაციების, კვლევისა და განვითარების დაბალი დონე ჰქონდა. გარემოზე უარყოფითი ზემოქმედების მიუხედავად, მისი ღირებულება საზოგადოებისთვის უდავოა. ამიტომ, აგროსასურსათო სექტორი არ უნდა ჩამორჩეს სხვა სექტორებს მდგრადი განვითარების ხელშემწყობი ტექნოლოგიური პროგრესის დანერგვაში. შესაბამისად, სამეცნიერო ლიტერატურაში აქტიურად არის წარმოდგენილი ეკოინოვაციების მამოძრავებელი ფაქტორებისა და ბარიერების საკითხების კვლევა. მეცნიერთა კვლევის შედეგები ხაზს უსვამს ეკოინოვაციას, როგორც სექტორის კონკურენტუნარიანობისა და მდგრადობის გაზრდის მთავარ სტრატეგიას (Chaparro-Banegas et al., 2024).

სტრუქტურული ტრანსფორმაციის მხარდასაჭერად მნიშვნელოვანია ღირებულებათა ჯაჭვის ტრანსფორმაციის საკითხების კვლევა ეკონომიკური განვითარებისა და სიღარიბის აღმოფხვრის, მწარმოებლურობისა და ექსპორტის ზრდის, ასევე, დასაქმებისა და შემოსავლის გენერირებისთვის. საკითხების ამგვარი კომპლექსური შეფასება რეალური ინდუსტრიული სტრუქტურული ტრანსფორმაციის განხორციელების პირობაა (Sectoral transformation for inclusive and sustainable industrial development, 2021; Innovation, Productivity and Sustainability in Food and Agriculture 2019).

აგროსასურსათო ინდუსტრიის სფეროში ინოვაციებზე, მწარმოებლურობასა და მდგრადობაზე გავლენას ახდენს პოლიტიკის ფართო სპექტრი. კვლევებში ნაჩვენებია, რომ უპირველესად, საჭიროა ეროვნული სოფლის მეურნეობის ინოვაციური სისტემების მმართველობის გაუმჯობესება, გრძელვადიანი სტრატეგიების შემუშავება დაინტერესებულ მხარეებთან თანამშრომლობით, ასევე, მნიშვნელოვანად არის მიჩნეული კოორდინაციის გაუმჯობესება სხვადასხვა სექტორს შორის.

მკვლევრების მიერ დასაბუთებულია აგროსასურსათო სექტორის მასშტაბური ტრანსფორ-მაციის გადაუდებელი აუცილებლობა. მათი მოსაზრებით სექტორული ტრანსფორმაცია ინოვაციების გზით წვლილს შეიტანს აგროსასურსათო სისტემების მომავლის სტრატეგიების განსაზღვრაში (Vargas-Canales, 2024). მეცნიერები გვთავაზობენ რამდენიმე სტრატეგიას აგროსასურსათო სექტორის დიდი ტრანსფორმაციის დასაწყებად და აკეთებენ დასკვნას, რომ აღნიშნული პროცესი კეთილდღეობის ტრანსფორმაციაც იქნება (Vahdanjoo et al., 2025).

სამეცნიერო ლიტერატურაში შესწავლილია ციფრული ტრანსფორმაციის როლი სტრუქტურულ ტრანსფორმაციაში. არაერთი კვლევა ხაზს უსვამს ციფრიზაციას, როგორც წარმოების ეფექტიანობის ხელშემწყობ ფაქტორსა და რადიკალურ ინოვაციას, რომელიც ახდენს ბიზნეს მოდელებისა და სასოფლო-სამეურნეო პრაქტიკის რედიზაინს. ასევე, გამოკვლეულია საკითხი წრიული აგროსასურსათო სისტემების იდეას ღირებულების ჯაჭვში ნარჩენების მინიმიზაციისა და გარემოსდაცვითი და სოციალური ღირებულებების ინტეგრირების მიმართულებით.

წარმატებული ციფრული ტრანსფორმაციისთვის მეცნიერთა მიერ გამოვლენილია ძირითადი საჭიროებები, კერძოდ, მონაცემთა დამუშავების, ტექნოლოგიური კონვერგენციის, მდგრადობის შესახებ ცნობიერების ამაღლებისა და სხვა საკითხები. გაკეთებულია დასკვნა, რომ ციფრული ინოვაციები უზრუნველყოფს მდგრადი და მდგრადი საკვების წარმოების სისტემის შექმნას (Kharaishvili et al., 2024).

აგროსასურსათო სისტემა მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს მდგრადი განვითარების შესახებ დისკუსიებში, შესაბამისად, კვლევებში განსაზღვრულია სფეროს, როგორც ყველაზე რელევანტური სამომავლო კვლევის მიმართულებები (Kristian et.al, 2022).

საქართველოში აგროსასურსათო ინდუსტრია სტრუქტურული ცვლილებების ზღვარზეა. უკვე განხორციელდა რამდენიმე ინოვაციური პროექტი, მათ შორის დაინერგა ჭკვიანი ტექნოლოგიები, განვითარდა აგროჰაბები და ციფრული ბაზრები, შექმნილია აგროტექნიკური მომსახურების ცენტრები, მიმდინარეობს ბიომეურნეობის პოპულარიზაცია, მოქმედებს სახელმწიფო გრანტების ხელშემწყობი პროგრამები ინოვაციების დასანერგად და სხვა. თუმცა, აგროსასურსათო ინდუსტრიის ინოვაციური მოდელის თვალსაზრისით კვლავ მნიშვნელოვანი გამოწვევებია: განუვითარებელია ციფრული ინფრასტრუქტურა, დაბალია შესაბამის განათლებაზე ხელმისაწვდომობა, კერძო სექტორის მხრიდან ინვესტიციების ნაკლებობაა და სხვა (Kharaishvili et al., 2024). გაეროს სურსათის სისტემების სამიტი განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს აგროსასურსათო ინდუსტრიაში მდგრადი განვითარებისა და სექტორული ტრანსფორმაციისათვის ინოვაციების დანერგვის მნიშვნელობას (UNFSS, 2021).

ამრიგად, თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურაში დადასტურებულია, რომ აგროსასურსათო ინდუსტრიაში სექტორული ტრანსფორმაცია შეუძლებელია ინოვაციების ინტენსიური გამოყენების გარეშე. ინოვაციური ტექნოლოგიები, ციფრული გადაწყვეტილებები, ბიოტექნოლოგიები, აგროეკოლოგიური პრაქტიკები არა მხოლოდ ზრდის წარმოების ეფექტიანობას, არამედ ქმნის მდგრადი განვითარების გრძელვადიან საფუძველს.

კვლევები, ასევე, აჩვენებს, რომ სექტორის წარმატებული ტრანსფორმაცია დამოკიდებულია მრავალფუნქციურ თანამშრომლობაზე, კერძოდ, სახელმწიფოს, კერძო სექტორის, სამეცნიერო წრეებისა და ადგილობრივი ფერმერების აქტიური მონაწილეობით. ამავე დროს, მნიშვნელოვანია ინკლუზიური ინოვაციური პოლიტიკის ჩამოყალიბება, რაც გაამარტივებს ცოდნაზე ხელმისაწვდომობას, ტექნოლოგიების ათვისებასა და ინვესტიციების მოზიდვას რეგიონულ დონეზე.

ქართული კონტექსტის გათვალისწინებით ჩანს, რომ არსებულ შესაძლებლობებთან ერთად, აუცილებელია სისტემური რეფორმების გაგრძელება, ადგილობრივი ფერმერთა შესაძლებლობების გაძლიერება და ინოვაციური ეკოსისტემების ფორმირება. მხოლოდ ამ გზით იქნება შესაძლებელი აგროსასურსათო სექტორის ტრანსფორმაცია ისეთი მიმართულებით, რომელიც უზრუნველყოფს როგორც ეკონომიკურ მდგრადობას, ისე გარემოსა და სოციალურ პასუხისმგებლობას.

ბიბლიოგრაფიული კვლევაზე დაყრდნობით განისაზღვრა ძირითადი კვლევითი ჰიპოთეზები:

H1: ინოვაციების დანერგვა აგროსასურსათო ინდუსტრიაში ზრდის წარმოების ეფექტიანობას, პოზიტიურად მოქმედებს გარემოს დაცვასა და რესურსების ოპტიმალურად გამოყენებაზე;

H2: ინოვაციების დანერგვა გამოიწვევს სტრუქტურულ ცვლილებებს დასაქმებაში და გაზრდის მოთხოვნას ტექნოლოგიურად კვალიფიციურ სამუშაო ძალაზე;

H3: ინოვაციების გამოყენება აგროსასურსათო ღირებულებათა ჯაჭვში გააძლიერებს კოორდინაციას და შეამცირებს დანაკარგებს;

H4: ინოვაციებზე ხელმისაწვდომობის დაბალი დონე და ფინანსური რესურსების სიმცირე წარმოადგენს ინოვაციური ტრანსფორმაციის მთავარ შემაფერხებელ ფაქტორებს, განსაკუთრებით რეგიონებში;

H5: ინოვაციების დანერგვა დადებით გავლენას ახდენს მომხმარებლებისა და თანამშრომლების დამოკიდებულებასა და მათ მოლოდინებზე.

კვლევის შედეგები

თანამედროვე გლობალურ სამყაროში სწრაფად მზარდი ეკონომიკა სწორედ ინოვაციებზეა დაფუძნებული. ინოვაციების მნიშვნელოვნება კიდევ უფრო იზრდება საქართველოს მსგავსი ქვეყნების შემთხვევაში. ამ ქვეყნებში მცირე და საშუალო ბიზნესის, მათ შორის აგრობიზნესის, განვითარების ერთ-ერთ უმთავრეს მამოძრავებელ ძალას სწორედ ქვეყნის ბუნებრივ-ეკონომიკურ პირობებზე, არსებულ დაბრკოლებებსა და თავისებურებებზე მორგებული მაღალტექნოლოგიური და ინკლუზიური ინოვაციები წარმოადგენს.

ციფრულ ეპოქაში აგროსასურსათო ინდუსტრია მრავალი გამოწვევის წინაშე დგას, განსაკუთრებით აღსანიშნავია: კლიმატის ცვლილება და ექსტრემალური ამინდი, ნიადაგისა და წყლის რესურსების დეგრადაცია, სურსათზე მოთხოვნის ზრდა და ფასების მერყეობა, ურბანიზაცია და სოფლის მოსახლეობის შემცირება, ახალგაზრდა კადრების დეფიციტი და სხვა.

საქართველოში აგროსასურსათო ინდუსტრიის განვითარებისათვის ხელსაყრელი ბუნებრივ-ეკონომიკური პირობებია. თუმცა, ამ სექტორში მწარმოებლურობა დაბალია და მისი განვითარებისათვის აუცილებელია ინკლუზიური ინოვაციური მიდგომების გამოყენება. ასევე, **საქართველოს ესაჭიროება კვლევებისა და ინოვაციების წახალისება, განათლებაში ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვა, კერძო სექტორის გააქტიურება ამ პროცესების დანერგვაში, ინოვაციური პროდუქტების შექმნის/წარმოების წახალისება. ინოვაციების გარეშე შუძლებელია აგროსასურსთო სფეროს კონკურენტული მოდელის შექმნა.**

საქართველოს აგროსასურსათო ინდუსტრიაში ინოვაციების გზით სექტორული ტრანსფორმაციის მიმართულებების გამოსავლენად, ინოვაციების ძირითადი ტენდენციების, სირთულეების, მიღწევებისა და ინოვაციების აგროსასურსათო ინდუსტრიის მდგრად განვითარებაზე გავლენის შედეგების დასადგენად ჩატარდა თვისებრივი კვლევა.

შემუშავდა თვისებრივი კვლევის კითხვარი:

RQ1: რომელი ინოვაციური ტექნოლოგიებია გამოყენებული აგროსასურსათო ინდუსტრიაში?

RQ2: რა არის ინოვაციების გამოყენების მთავარი მიზანი?

RQ3: რომელი ფაქტორები უშლის ხელს ინოვაციების დანერგვას?

RQ4: რა გავლენა აქვს ინოვაციების გამოყენებას მწარმოებლურობაზე?

RQ5: როგორი გავლენა აქვს გარემოზე ინოვაციების დანერგვას?

RQ6: რა სირთულეებია ინოვაციების დანერგვის პროცესში?

1. **RQ7:** როგორ შეიცვალა თანამშრომელთა/მომხმარებელთა დამოკიდებულება ინოვაციის დანერგვის შედეგად?

RQ8: ინოვაციების დანერგვამ რამდენად გააუმჯობესა მდგრადი ეკონომიკურ-ეკოლოგიური განვითარების შესაძლებლობები?

RQ9: ინოვაციების დანერგვის შედეგად როგორ ფუნქციონირებს მიწოდების ჯაჭვი და რა როლი შეასრულა ინოვაციებმა პარტნიორებთან თანამშრომლობაში?

RQ10: როგორია **ინოვაციებით მიღებული** სოციალური ან ეკოლოგიური სარგებელი?

კვლევაში მონაწილეობდნენ ფერმერები, ექსპერტები, სასურსათო ინდუსტრიისა და აკადემიური წრეების წარმომდგენლები, სულ 25 რესპონდენტი.

რესპონდენტთა დაახლოებით 75%-ის აზრით ინოვაცია მნიშვნელოვნად ზრდის მწარმოებლურობას, დაახლოებით 55%-ს მიაჩნია, რომ ინოვაციების დანერგვაში მთავარი

ხელშემშლელი ფაქტორია ფინანსური და ორგანიზაციული რესურსები, უმეტესობის აზრით (~65%) ინოვაციები ხელს უწყობს **პარტნიორული ქსელის გაძლიერებას.** ფერმერებმა აღიარეს ინოვაციების შედეგად მოსავლის ზრდის შესაძლებლობები, შესაბამისად გამოთქვეს მზადყოფნა ინოვაციური ტექნოლოგიების (მაგ., ჭკვიანი სოფლის მეურნეობა, IoT, AI) დანერგვისათვის. **ასევე, გამოიკვეთა რესურსების დაზოგვისა და გარემოზე დადებითი ზემოქმედების შედეგები, ცალსახად დაფიქსირდა ინოვაციებით მიღებული** სოციალური ან ეკოლოგიური სარგებელი.

ინოვაციების აგროსასურსათო ინდუსტრიის განვითარებაზე გავლენის შედეგები განზოგადებულია სქემაზე 1.

სქემა 1. ინოვაციების გავლენა აგროსასურსათო ინდუსტრიის განვითარებაზე

ტექნოლოგია	მიზანი	გავლენა ეფექტიანობაზე	გავლენა გარემოზე	დანერგვის სირთულე
დრონები და სენსორები	ზუსტი აგრონომიისა და ეფექტიანი მონიტორინგის დანერგვა	მაღალი	დაბალი	საშუალო
გენური ინჟინერია	კულტურების გამძლეობის გაზრდა	მაღალი	წინააღმდეგობრივი	მაღალი
IoT სისტემები	მონაცემთა ოპერატიული მართვა რეალურ დროში	მაღალი	დაბალი	მაღალი
მობილური აპლიკაციები	ბაზრის ხელმისაწვდომობის გაზრდა ფერმერებისთვის	საშუალო	ნეიტრალური	დაბალი
ბიოპესტიციდები	მავნებლების წინააღმდეგ ეკოლოგიური მართვა	საშუალო	დადებითი	საშუალო

წყარო: *შედგენილია ავტორის მიერ Canva-ს პროგრამით თვისებრივი კვლევის მონაცემების გამოყენებით*

კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით შეიძლება ვივარაუდოდ, რომ ინოვაციებზე დაფუძნებულ სექტორულ ტრანსფორმაციას რიგი ეკონომიკური და სოციალური ასპექტი გააჩნია. მოსალოდნელია, რომ იგი გამოიწვევს:

- დასაქმების სტრუქტურულ ცვლილებებს. გაიზრდება მოთხოვნა ტექნიკური და ანალიტიკური უნარების მქონე კადრებზე;
- შემოსავლების ზრდას. ინოვაციების დანერგვა გაზრდის მწარმოებლურობას და შეამცირებს დანახარჯებს, რაც უპირველესად შემოსავლების ზრდაში აისახება;
- სოფლად ცხოვრების გაუმჯობესებას. თანამედროვე ინფრასტრუქტურის ფორმირება და ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება მნიშვნელოვნად გააუმჯობესებს ცხოვრების დონეს;
- მდგრადი განვითარებისა და კლიმატისადმი მდგრადობის გაუმჯობესებას. ციფრიზაცია და თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენება შეამცირებს გარემოზე მავნე ზემოქმედებას, წარმოება კლიმატური ცვლილებებისადმი უფრო მდგრადი გახდება.

კვლევის შედეგებსა და მიზეზ-შედეგობრივ კავშირებზე დაყრდნობით შემუშავდა აგროსასურსათო ინდუსტრიაში ინოვაციური ტრანსფორმაციის მოდელი ეტაპების მიხედვით (იხ. სქემა 2).

სქემა 2. ინოვაციური ტრანსფორმაციის მოდელი აგროსასურსათო ინდუსტრიაში ეტაპების მიხედვით



წყარო: *აგებულია ავტორის მიერ Canva-ს პროგრამით თვისებრივი კვლევის შედეგების გამოყენებით*

მოცემული სქემიდან ნათლად ჩანს, რომ ინოვაციებზე ორიენტირებული აგროსასურსათო ინდუსტრია წარმოადგენს მდგრადი განვითარების გრძელვადიან გარანტიას. სენსორული სისტემები, გენური ინჟინერია, ციფრული პლატფორმები და აგრარული სტარტაპები შექმნის სექტორის განვითარების ახალ რეალობას. სექტორული ტრანსფორმაცია ვერ განხორციელდება მხოლოდ ტექნოლოგიით, აუცილებელია ცოდნის გავრცელება, ინსტიტუციური მხარდაჭერა და ინკლუზიური პოლიტიკის გატარება.

რეკომენდაციები

- მიზანშეწონილია ინოვაციური განვითარების ფოკუსირება მოხდეს მცირე და საშუალო მწარმოებლებზე;
- აუცილებელია ინოვაციური აგროტექნოლოგიების დემონსტრირების ცენტრების შექმნა;
- დროის მოთხოვნაა უნივერსიტეტებისა და კერძო სექტორის პარტნიორობის გაძლიერება ერთობლივი კვლევებით;
- საჭიროა შემუშავდეს ინტეგრირებული აგროპოლიტიკა, რომელიც აერთიანებს ტექნოლოგიას, სოციალურ ჩართულობას და ეკოლოგიურ პრინციპებს.

დასკვნა

აგროსასურსათო ინდუსტრიის ტრანსფორმაცია ინოვაციების გზით გარდაუვალი პროცესია თანამედროვე გლობალური რეალობის პირობებში. მხოლოდ ინოვაციაზე დაფუძნებული მიდგომები იძლევა იმ შედეგებს, რომლებიც უზრუნველყოფს როგორც სასურსათო უსაფრთხოებას, ისე მდგრად განვითარებას. საქართველოსთვის ეს ნიშნავს შესაძლებლობას გადადგას სტრატეგიული ნაბიჯები თანამედროვე, ციფრული და ეკოლოგიურად მდგრადი აგროსასურსათო მოდელის შესაქმნელად.

აგროსასურსათო ინდუსტრიის ტრანსფორმაცია მხოლოდ ტექნოლოგიური პროგრესით არ მიიღწევა, საჭიროა ინტეგრირებული პოლიტიკა, ცოდნის გავრცელება და ინსტიტუციური მხარდაჭერა. ინოვაცია უახლოეს პერსპექტივაშიც იქნებასოციალურ-ეკონომიკური სტაბილურობის, ეკოლოგიური მდგრადობისა და გლობალურ კონკურენტუნარიანობაზე გადასვლის მნიშვნელოვანი საფუძველი. სექტორული ტრანსფორმაცია ინოვაციის გზით არა მხოლოდ პასუხობს მიმდინარე გამოწვევებს, არამედ ქმნის ახალ შესაძლებლობებს ფერმერებისთვის, მომხმარებლებისა და მთლიანად საზოგადოებისათვის.

2. კვლევის შეზღუდვები და სამომავლო მიმართულებები

ნაშრომში წარმოდგენილი ფართო ანალიტიკური ჩარჩოსა და მრავალმხრივი მეთოდოლოგიური მიდგომების გამოყენების მიუხედავად, კვლევას აქვს გარკვეული შეზღუდვები:

- **რესპონდენტების რაოდენობა და შერჩევა.** თვისებრივ კვლევაში მონაწილეობდა 25 რესპონდენტი, რაც ზღუდავს მყარი დასკვნების გამოტანის საშუალებას;
- **გეოგრაფიული ფარგლების შეზღუდულობა.** კვლევის ფოკუსი გაკეთდა საქართველოს აგროსასურსათო ინდუსტრიაზე, რაც ვერ ახდენს გლობალური ტენდენციების სრულფასოვან ასახვას;
- **დროში შეზღუდული მონაცემები.** ინოვაციური ტექნოლოგიების გავლენა ხშირად საჭიროებს ხანგრძლივ დაკვირვებას. ამ ეტაპზე ზოგიერთი ინოვაციური განვითარების შედეგი ჯერ კიდევ განხილვის პროცესშია და ვერ იქნა სრულად შეფასებული;
- **სუბიექტურობის ფაქტორი.** თვისებრივი კვლევის ბუნებიდან გამომდინარე, რესპონდენტების მოსაზრებები შესაძლოა შერჩევით და სუბიექტურ განწყობებზე იყოს დამოკიდებული, რაც ზღუდავს ზოგადი ტენდენციების იდენტიფიცირების შესაძლებლობას.

მოცემული ნაშრომი ქმნის იმის საფუძველს, რომ სამომავლოდ სიღრმისეული კვლევა ჩატარდეს რამდენიმე მიმართულებით:

1. **ინოვაციების გავლენის ეკონომეტრიკული კვლევა.** საჭიროა კონკრეტული და მრავალმხრივი მაჩვენებლებით შეფასდეს რა გავლენა აქვს ინოვაციებს მწარმოებლურობაზე, გარემოსდაცვით ეფექტიანობასა და ფერმერთა შემოსავალზე;
2. **ინოვაციების გავლენის შეფასება ეფექტიანი ღირებულებათა ჯაჭვის სისტემის ფორმირებაზე.** რეკომენდებულია აგროსასურსათო ღირებულებათა ჯაჭვის სხვადასხვა ეტაპზე ინოვაციების გავლენის დეტალური შეფასება - პირველადი წარმოებიდან მომხმარებელზე მიწოდების ჩათვლით;
3. **ინკლუზიური ინოვაციების წარმოებაზე გავლენის კვლევა.** პერსპექტიული მიმართულებაა მცირე ფერმერებისა და ქალი მეწარმეების ჩართულობის ანალიზი ინოვაციურ ეკოსისტემებში;
4. **პოლიტიკის ეფექტიანობის ანალიზი.** საჭიროა კვლევა, რომელიც შეაფასებს საჯარო პოლიტიკისა და სახელმწიფო პროგრამების გავლენას ინოვაციების დანერგვაზე, კერძო სექტორის მოტივაციასა და რეგიონული განვითარების ხელშეწყობაზე;
5. **ინოვაციების გავლენა რეგიონების განვითარებაზე.** რეკომენდებულია შედარებითი კვლევის ჩატარება საქართველოს რეგიონების მიხედვით, ინოვაციების დანერგვის რეგიონული თავისებურებებისა და ბარიერების გამოვლენა.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Chaparro-Banegas, N., Sánchez-Garcia, M., Calafat-Marzal, C., Roig-Tierno, N. (2024). Transforming the agri-food sector through eco-innovation: A path to sustainability and technological progress. *Business Strategy and the Environment*, 33(8), 7689-9233
2. FAO (2019). *The State of Food and Agriculture: Moving forward on food loss and waste reduction*
3. **FAO** (2022). *The Future of Food and Agriculture – Drivers and Triggers for Transformation.* Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations

4. **Georgian Farmers Association** (2021). *Innovations in Georgian Agriculture: Trends and Perspectives.* Tbilis

5. **Hall, A., Sulaiman, R. V., Clark, N., & Yoganand, B.** (2001). *Sharing Perspectives on Agricultural Innovation: Institutional and Organizational Challenges. IFPRI Discussion Paper*

6. Hall, A., Sulaiman, V. R., Clark, N., & Yoganand, B. (2003). From measuring impact to learning institutional lessons: An innovation systems perspective on improving the management of international agricultural research

7. Innovation, Productivity and Sustainability in Food and Agriculture (2019)

8. Kharaishvili, E. (2017). Directions For Improving The Supply Chain In The Agro-Food Sector Of Georgia. In Foresight Management: formation and transformation adaptive business organizations (p. 268)

9. Kharaishvili, E., & Aduashvili, L. (2023). Digital Agricultural Development Trends in Georgia. Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Economics and Management Faculty, Management Department, *4th International Scientific Student Conference «Management: Challenges and Prospects»,* DOI: 10.35668/978-966-926-466-4

10. Kharaishvili, E., Gechbaia, B., Tsiklashvili, N., & Katamadze G. (2024). Digital transformation of the agricultural sector and its impact on productivity in Georgia. BIO Web Conf. Volume 114, 2024 International Conference on Agricultural, Biodiversity and Environmental Economics, Faculty of Economics at Trakia University, Stara Zagora, Republic of Bulgaria, ICABEE 2024. https://doi.org/10.1051/bioconf/202411401002

11. Kharaishvili E., Koguashvili P., & Shengelia N. (2024). From Traditional to "Smart" Agriculture: Advantages, Challenges and Prospects of Digitalization. *International Scientific Journal Innovative Economics and Management,* E-ISSN:2449-2604. https://doi.org/10.46361/2449-2604.11.1.2024.6-16

12. Kharaishvili, E., Natsvlishvil, I., & Lazariashvili, T. (2025). Digitalization of Georgia's Agro-Food Industry: Challenges and Opportunities for Sustainable Development. In: Geibel, R.C., Machavariani, S. (eds) Digital Management and Artificial Intelligence. ISPC 2024. *Springer Proceedings in Business and Economics*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-88052-0_18

13. Kharaishvili, E., & Suknishvili, M. (2021). Agribusiness development trends in Georgia: modern challenges and solutions. Economics. Ecology. *Socium*, 5(4). https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/182

14. **Klerkx, L., Jakku, E., & Labarthe, P.** (2019). *A review of social science on digital agriculture, smart farming and agriculture 4.0: New contributions and a future research agenda. NJAS - Wageningen Journal of Life Sciences*, 90-91, 100315

15. Nielsen, K. R., Vallentin, S., & Ciccullo, F. (2022). Sustainability-oriented innovation in the agri-food system: Current issues and the road ahead Author links open overlay panelStefania Testa [a], *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121653

16. OECD (2021). Innovation, Productivity and Sustainability in Food and Agriculture

17. **Pretty, J., et al.** (2018). *Global assessment of agricultural system redesign for sustainable intensification. Nature Sustainability*, 1(8), 441–446

18. Vahdanjoo, M., & Sørensen, G. C., Nørremark, M. (2025). Digital transformation of the agri-food system. *Current Opinion in Food Science,* 101287

19. Vargas-Canales, J. M. (2024). The Great Transformation of the Agri-Food Sector: A Transformation for Life and Well-Being. *Agronomy*, *14*(9), 2123. https://doi.org/10.3390/agronomy14092123

20. Schmidhuber, J., & Tubiello, F. N. (2007). Global food security under climate change. PNAS

21. Sectoral transformation for inclusive and sustainable industrial development (2021). United Nations Industrial Development Organization. Vienna, Austria

22. **Timmer, C. P.** (2009). *A World without Agriculture: The Structural Transformation in Historical Perspective.* The American Enterprise Institute for Public Policy Research

23. UNFSS (2021). Food systems transformation Processes and pathways in the Mediterranean. Food and Agriculture Organization of the United Nations Rome, 2021.

24. **UNDP Georgia** (2020). *Supporting Sustainable Agriculture and Innovation Ecosystems.* Program Report

25. **World Bank** (2020). *Harvesting Prosperity: Technology and Productivity Growth in Agriculture.* Washington, DC: The World Bank

26. World Bank (2020). Innovation and Agriculture: Pathways to Prosperity

უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების მოზიდვის სტრატეგია საქართველოში
Strategy to Attract Foreign Direct Investment in Georgia

გულნაზ ერქომაიშვილი
ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ასოცირებული პროფესორი
https:// orcid.org/0000-0001-8202-5655
Gulnaz Erkomaishvili
Iv. Javakhishvili Tbilisi State University
Associate Professor
https:// orcid.org/0000-0001-8202-5655

ანოტაცია. ნაშრომში გადმოცემულია უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების არსებული მდგომარეობა და დინამიკა წლების მიხედვით საქართველოში. განხილულია მაღალტექნოლოგიური ინვესტიციების მოზიდვის პერსპექტივები.

აღნიშნულია, რომ ქვეყნის ეკონომიკური ზრდა და განვითარება, ეკონომიკის კონკურენტუნა-რიანობის ამაღლება მნიშვნელოვანწილად განპირობებულია საინვესტიციო აქტიურობის დონით და საინვესტიციო საქმიანობის მასშტაბებით. საქართველოში დღეისათვის არ არის ბევრი მსხვილი კორპორაცია და კომპანია, რომელთა შემოსავლებითაც შესაძლებელი იქნება ეკონომიკაში რეინვესტირება. ამიტომ უცხოურ კაპიტალზე საქართველოს დამოკიდებულება მეტად დიდია. თუმცა ყურადსაღებია უცხოელ ინვესტორთა საქმიანობასთან დაკავშირებული უარყოფითი შედეგებიც, კერძოდ, ჯერ ერთი, კონკურენტული უპირატესობების მქონე უცხოურ კორპორაციებს შეუძლიათ ეროვნული კომპანიების შევიწროვება საქონლის ბაზრებზე. მეორე, ეს კორპორაციები თვითონ იღებენ ეროვნულ ბაზრებზე არსებული რესურსების, მათ შორის ფინანსების, საგრძნობ ნაწილს და შესაბამისად, ამოსავალი ყოველთვის უნდა იყოს ეროვნული ინტერესების დაცვა.

მოცემულია საქართველოში უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების შემოდინების ხელშემწყობი და ხელის შემშლელი ფაქტორები, რომლებიც წლებია თითქმის არ შეცვლილა. სახელმწიფომ უნდა გადადგას უფრო ქმედითი ნაბიჯები მიმზიდველი საინვესტიციო გარემოს შესაქმნელად. თუმცა უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ამ მიმართულებით მუშაობა განუწყვეტლივ მიმდინარეობდა და მიმდინარეობს.

უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების მოზიდვის სახელმწიფო პოლიტიკაში მეტად მნიშვნელოვანია მარკეტინგული პოლიტიკა. კერძოდ, სარეკლამო ინფორმაციის საფუძველზე ქვეყნის პოტენციური შესაძლებლობების წარმოჩენა. მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების, სოციალური ქსელების, სპეციალური გამოცემების გამოყენება, დისკუსიებისა და შეხვედრების ორგანიზება, რაც უზრუნველყოფს ინვესტირების პირობების გაშუქებას. ყოველივე ეს საჭიროებს მნიშვნელოვან სახსრებს და როგორც წესი, სახელმწიფო დონეზე ხორციელდება.

საძიებო სიტყვები: უცხოური პირდაპირი ინვესტიციები, უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების მოზიდვის სტრატეგია, ინვესტიციური პროექტები.

Summary. This paper presents the current status and dynamics of foreign direct investment in Georgia by year. The prospects for attracting high-tech investments are discussed.

It is noted that the country's economic growth and development, as well as increasing competitiveness, are largely determined by the level and volume of investment activity. Currently, there are few large corporations and companies in Georgia whose revenues could be reinvested in the economy. Therefore, Georgia is highly dependent on foreign capital. However, the activities of foreign investors also have negative consequences: First, foreign corporations with competitive advantages can crowd out national companies in the raw materials markets. Second, these corporations themselves receive a significant portion of the resources available on the national markets, including finance. Therefore, the protection of national interests should always be the starting point.

The factors that promote or hinder the inflow of foreign direct investment into Georgia are present and have hardly changed for years. The government should take more effective measures to create an attractive investment environment. However, it should also be noted that work has already been and is being done in this direction.

Marketing policy is an essential component of government policy to attract foreign direct investment. In particular, it presents the country's potential opportunities through promotional information. The use of mass media, social networks, specialized publications, and the organization of discussions and meetings ensure coverage of investment conditions. All of this requires significant resources and is usually implemented at the government level.

Keywords: foreign direct investment, foreign direct investment attraction strategy, investment projects.

თანამედროვე პირობებში, განსაკუთრებით განვითარებადი ქვეყნებისათვის მნიშვნელოვანია უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების (უპი-ს) მოზიდვა, ვინაიდან იგი პროგრესთან და ეკონომიკურ ზრდასთან ასოცირდება. იგი საშუალებას აძლევს ასეთ ქვეყნებს დაეუფლონ თანამედროვე ტექნოლოგიებს, რაც თავის მხრივ იწვევს ადგილობრივი კომპანიების გაძლიერებას, მომუშავეთა კვალიფიკაციის ამაღლებას და კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოების ზრდას.

უცხოური პირდაპირი ინვესტიციები უცხოელ ინვესტორებს აქტივების უფრო ეფექტიანი გამოყენების საშუალებას აძლევს, ხოლო ინვესტიციების მიმღებ ქვეყნებს უკეთესი ტექნოლოგიის ათვისების, საერთაშორისო წარმოების და სავაჭრო პროცესში ჩართვის შესაძლებლობას სთავაზობს [Athukorala, 2003].

ჯ. დანინგის ინვესტიციების მოზიდვის თეორია 4 ძირითად მოტივაციას ითვალისწინებს, კერძოდ: ა) რესურსების მაძიებლები; ბ) ეფექტიანობის მაძიებლები; გ) ბაზრის მაძიებლები; დ) სტრატეგიული აქტივების მაძიებლები [Dunning, 1981].

დანინგის და ნარულას თანახმად, ერთი მხრივ, უცხოურ პირდაპირ ინვესტიციებსა და, მეორე მხრივ, ცალკეული კომპანიების/ქვეყნების: მფლობელობის, ადგილმდებარეობის და ინტერნალიზაციის უპირატესობები, ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების სხვადასხვა საფეხურებზე იცვლება [Dunning, J. Narula, R. 1996].

უცხოური პირდაპირი ინვესტიციები შეიძლება ჩაითვალოს ფაქტორად, რომელიც აძლიერებს დიგიტალიზაციას, ტექნოლოგიების გაუმჯობესებას და ქვეყნის მზადყოფნას გამოიყენოს, დანერგოს ან ადაპტირება გაუწიოს მოწინავე ტექნოლოგიებს [Darmo L Ognjanović I, 2025}.

უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების დონე გვიჩვენებს რამდენად სტაბილურია ქვეყანა, როგორია მისი ეკონომიკური პოლიტიკა, საინვესტიციო გარემო, ეკონომიკური ზრდის პერსპექტივა და ა.შ. იგი განაპირობებს ისეთი პრობლემების გადაჭრას, როგორიცაა დასაქმება და შემოსავლების ზრდა, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა, საექსპორტო პოტენციალისა და ქვეყანაში სავალუტო შემოსავლების ზრდა, საერთაშორისო ეკონომიკურ სივრცეში ქვეყნის ინტეგრაცია და სხვ.

უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების მოზიდვის ჭრილში საქართველო მიმზიდველ ქვეყანათა რიცხვს მიეკუთვნება. თუმცა, ჯერჯერობით, უცხოელი ინვესტორები საქართველოში მაინც იაფი სამუშაო ძალის გამოყენებით, ადგილობრივი ბაზრის ათვისებით არიან დაკავებულნი და ნაკლებად უწყობენ ხელს მაღალტექნოლოგიური, ექსპორტზე ორიენტირებული დარგების განვითარებას. აქვე უნდა ითქვას, რომ უცხოური პირდაპირი ინვესტიციები, ხშირ შემთხვევაში, არა მიმღები ქვეყნის მაჩვენებლების უპირატესობებზე, არამედ უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების ექსპორტიორ ქვეყანაში მიმდინარე ეკონომიკურ პროცესებზეა დამოკიდებული, აგრეთვე - ისეთ გლობალურ მოვლენებზეც, როგორიცაა მსოფლიო ფინანსური კრიზისი ან პირიქით მსოფლიო ეკონომიკური ბუმი [ჭარაია, 2015].

უკანასკნელ წლებში საქართველოში უპი-ების მოზიდვის მიმართულებით რეკორდული აღმოჩნდა 2014 წელი, როდესაც მისმა წლიურმა მაჩვენებელმა 1 მლრდ 837 მლნ აშშ დოლარს მიაღწია, რაც 2007 წლის შემდეგ საუკეთესო მაჩვენებელია და 2013 წლის მონაცემებს 87%-ით აღემატებოდა. უპი მკვეთრად არის შემცირებული 2020 წელს (616,9 მლნ აშშ დოლარი), რაც კოვიდ-19 პანდემიით არის გამოწვეული. კორონავირუსით გამოწვეულმა პანდემიამ უპრეცედენტო ძვრები გამოიწვია მსოფლიო ეკონომიკაში. განსაკუთრებით ეს აისახა უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების (უპი-ს) მოზიდვაზე ქვეყანაში.

2020 წელს უმსხვილესი ინვესტორი ქვეყნების წილი ასე გამოიყურება: გაერთიანებული სამეფო - 49.9%, ნიდერლანდები - 27.9%, თურქეთი - 17.5%, დანარჩები ქვეყნები - 4.7% [საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, 2020].

2021 წელს საქართველოში შემოსული უპი-ს მოცულობა 2020 წლის მაჩვენებელს ორჯერ აღემატება. ზრდა განპირობებული იყო უპი-ს სამივე კომპონენტის - სააქციო კაპიტალის, რეინვესტიციისა და სავალო ვალდებულებების მაჩვენებლის გაზრდით.

2021 წელს უპი-ს ყველაზე დიდი წილი გაერთიანებულ სამეფოზე მოდის -596.6 მლნ აშშ დოლარი (51.7%), შემდეგია ნიდერლანდები - 125.9 მლნ აშშ დოლარი (10.9%) და ჩეხეთის რესპუბლიკა -81.8 მლნ აშშ დოლარი (7.1%).

სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემებით, საქართველოში განხორციელებული უპი-ს მოცულობამ 2022 წელს 2 მილიარდი აშშ დოლარი შეადგინა, რაც 2021 წლის მონაცემებს 61.1 პროცენტით აღემატება.

ზრდა განპირობებული იყო უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების ორი კომპონენტის – სააქციო კაპიტალისა და რეინვესტიციის მაჩვენებლის გაზრდით.

რაც შეეხება უპი-ს განაწილებას კომპონენტების მიხედვით, სააქციო კაპიტალის მოცულობამ 2022 წელს 686.3 მლნ. აშშ დოლარი შეადგინა, რაც წინა წლის მაჩვენებელს 3.3-ჯერ აღემატება. რეინვესტიციის მოცულობა 1.7-ჯერ გაიზარდა და 1 289 მლნ. დოლარი შეადგინა.

სამი უმსხვილესი ინვესტორი ქვეყნის წილმა მთლიან უპი-ში 2022 წელს 48.0 პროცენტი შეადგინა. პირველ ადგილზე გაერთიანებული სამეფო იმყოფება 21.4 პროცენტით, მეორეზე – ესპანეთი 18.3 პროცენტით, ხოლო მესამეზე – აშშ 8.2 პროცენტით.

საქსტატის ინფორმაციით, 2022 წელს გაერთიანებული სამეფოდან შემოსული ინვესტიციები (434 მლნ დოლარი) ძირითადად საფინანსო საქმიანობის სექტორში განხორციელდა. საფინანსო საქმიანობაში მეტი ინვესტიცია შემოვიდა, ვიდრე გაერთიანებული სამეფოდან შემოსული ინვესტიციების ჯამია. ეს განპირობებულია იმ ფაქტით, რომ რამდენიმე დარგში ინვესტიციები ჯამობრივად 24 მლნ დოლარით შემცირდა. საფინანსო საქმიანობაში შემოსული ინვესტიციები ძირითადად სს „ბიჯეო ჯგუფის“ მიერ განხორციელდა.

2022 წელს ესპანეთიდან საქართველოში 367 მლნ აშშ დოლარის უცხოური პირდაპირი ინვესტიცია შემოვიდა, რაც 353 მლნ დოლარით მეტია 2021 წლის მაჩვენებელზე. ბოლო 10 წელიწადში ესპანეთიდან 389 მლნ დოლარის ინვესტიცია შემოვიდა, რაც ამ წლებში განხორციელებული უცხოური ინვესტიციების 2.6%-ია.

საქსტატის ინფორმაციით, 2022 წელს ესპანეთიდან შემოსული ინვესტიციების 45% (166 მლნ დოლარი) უძრავ ქონებასთან დაკავშირებული საქმიანობების დარგში განხორციელდა. 198 მლნ დოლარის ინვესტიცია დანარჩენ სექტორებში არის გაერთიანებული, რაც ბევრს არაფერს გვეუბნება. 2022 წლის ტოპ-10 ინვესტორ კომპანიას შორისაა შპს ესპანური კომპანია „აკვალია“, რომელმაც 2022 წელს თბილისის წყალმომარაგებაზე პასუხისმგებელი კომპანია „GWP“ შეისყიდა 180 მლნ დოლარად.

2022 წელს აშშ-დან საქართველოში 164 მლნ აშშ დოლარის უცხოური პირდაპირი ინვესტიცია შემოვიდა, რაც 148 მლნ დოლარით მეტია 2021 წლის მაჩვენებელზე. ბოლო 10 წელიწადში აშშ-დან 896 მლნ დოლარის ინვესტიცია შემოვიდა, რაც ამ წლებში განხორციელებული უცხოური ინვესტიციების 6%-ია.

საქსტატის ინფორმაციით, 2022 წელს აშშ-დან შემოსული ინვესტიციების 62% (101 მლნ დოლარი) ინფორმაციისა და კომუნიკაციის დარგში განხორციელდა. 2022 წლის ტოპ-10 ინვესტორ კომპანიას შორისაა ამერიკული კომპანია შპს „ეპამ სისტემსი“ და შპს „მაგთიკომი“, რომლის წილებს ამერიკული კომპანიები ფლობენ. ინფორმაციისა და კომუნიკაციის დარგში ინვესტიციების მაღალი მაჩვენებელი სწორედ ამ ორმა კომპანიამ განაპირობა. 29 მლნ დოლარის ინვესტიცია განხორციელდა უძრავ ქონებასთან დაკავშირებულ საქმიანობებში.

უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების განაწილება 2022 წელს ეკონომიკის სექტორების მიხედვით კი ასე გამოიყურება: სამი უმსხვილესი სექტორის წილმა განხორციელებული უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების მიხედვით, 2022 წელს 56.5 პროცენტი შეადგინა. ყველაზე დიდი მოცულობის უცხოური პირდაპირი ინვესტიცია საფინანსო და სადაზღვევო საქმიანობების სექტორში განხორციელდა და 526.4 მლნ. აშშ დოლარი შეადგინა, რაც მთლიანი უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების 26.3 პროცენტია. მეორე ადგილზეა უძრავი ქონების სექტორი 406.9 მლნ. აშშ დოლარით და 20.3-პროცენტიანი წილით, ხოლო მესამეზე – წყალმომარაგებისა და ნარჩენების მართვის სექტორი 197.0 მლნ. აშშ დოლარით, რაც მთლიანი უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების 9.9 პროცენტს შეადგენს.

მთლიან სამამულო პროდუქტთან მიმართებით, უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების საუკეთესო მაჩვენებლების მქონე მსოფლიოს 76 ქვეყანას შორის საქართველო ტოპ ხუთეულშია. შესაბამის რეიტინგს მსოფლიოს ერთ-ერთი ყველაზე გავლენიანი ბიზნესმედია ჰოლდინგის, Financial Times-ის ჯგუფის წევრი fDi Intelligence, Greenfield FDI Performance index-ში აქვეყნებს. Greenfield FDI Performance ინდექსს კოსტა რიკა ლიდერობს, რომელსაც ჩრდილოეთ მაკედონია, არაბთა გაერთიანებული საამიროები და სერბეთის მოსდევს. ინდექსში საქართველო უსწრებს ისეთ ქვეყნებს, როგორიცაა პორტუგალია, ლიეტუვა და სინგაპური.

აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ 2022 წელს შემოსული უცხოური პირდაპირი ინვესტიციები საქართველოს მსპ-ის 8.1% იყო. ამ მხრივ, საქართველოს გაცილებით მაღალი მაჩვენებლები ჰქონდა 2014-2017 წლებში, საშუალოდ 11.3%, ხოლო რეკორდულად მაღალი მაჩვენებელი 2007 წელს – 17.3%.

ბოლო ორი წელია (2023-2024 წწ.) საქართველოში უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების (უპი) დინამიკა იკლებს. ქვეყანამ 2023 წელს უპი-ის სახით 1.9 მლრდ დოლარი მიიღო - 15.6%-ით ნაკლები, ვიდრე 2022 წელს. კლების დინამიკა გაგრძელდა 2024 წელსაც და 1333,8 მლნ აშშ დოლარი შეადგინა.

2023 წელს უმსხვილესი ინვესტორი ქვეყნები შემდეგნაირად განაწილდა: პირველ ადგილზეა აშშ, შემდეგ მოდის გაერთიანებული სამეფო, ნიდერლანდები, თურქეთი, ჩინეთი, ესპანეთი, აზერბაიჯანი, ყაზახეთი, დანია და მალტა.

2023 წელს ყველაზე მეტი ინვესტიცია საფინანსო და სადაზღვევო საქმიანობებში განხორციელდა (25.4%), მეორე ადგილზეა ტრანსპორტი (19.6%), მესამეზე ინფორმაცია და კომუნიკაცია (13.0%). [საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, 2023].

საქართველოში წლებია უპი-ს მოცულობით მოწინავე ინვესტორ ქვეყნებს შორის არის გაერთიანებული სამეფო, რისი მიზეზიც საფინანსო და სადაზღვევო სექტორში განხორციელებული ინვესტიციებია. აღნიშნული კი ერთის მხრივ იმ ფაქტს უკავშირდება, რომ ოფიციალურ სტატისტიკაში ხვდება მსხვილი ქართული ჰოლდინგები, რომლებიც ლონდონის საფონდო ბირჟაზე ვაჭრობენ, - ასე მაგალითად Georgian Capital - ყოფილი ბიჯეო ჯგუფი, რომლის მთავარი ინვესტორი „საქართველოს ბანკის ჯგუფია".

წლების განმავლობაში უპი-ში მაღალია ოფშორული ქვეყნების წილი, რაც იმაზე მიუთითებს, რომ ოფიციალურ სტატისტიკაში ასახული უცხოური ინვესტიცია, შესაძლოა ისევ ქართულ კაპიტალს წარმოადგენდეს. ოფშორულ ზონაში რეგისტრირებული იურიდიული პირის საქმიანობა საქართველოში, ისევე როგორც მსოფლიოს ქვეყნებში, დაშვებულია და წინააღმდეგობაში არ მოდის კანონმდებლობასთან. ამ გზით ბიზნესები გადასახადების შემცირებას ახდენენ. თუმცა, შესაძლოა, ხშირად უპი-ს უკან ისევ საქართველოს მოქალაქეები იყვნენ, რომლებმაც ინვესტიცია ქვეყნიდან ჯერ გაიტანეს, შემდეგ კი უკან შემოიტანეს. ამის მაგალითია მიმდინარე წლის უმსხვილესი ინვესტორი კომპანიების სიაც, - 10-დან, 4 კომპანიის საბოლოო მფლობელი ოფშორში რეგისტრირებული კომპანიაა.

2024 წლის მონაცემებით, ინვესტიციების კუთხით თურქეთი (21%) და ჩეხეთი (21%) ლიდერობენ. პირველ ათეულში რუსეთი საერთოდ ვერ მოხვდა, ხოლო ჩინეთის წილი მხოლოდ 7% იყო.

2024 წელს ყველაზე მეტი უცხოური პირდაპირი ინვესტიცია განხორციელდა შემდეგ სექტორებში: საფინანსო სექტორი (21.9%), ელექტროენერგია (15.6%), დამამუშავებელი მრეწველობა (15.2%), ვაჭრობა (13.1%).[საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, 2024].

წლების მანძილზე თითქმის არ შეცვლილა უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების მოზიდვის ხელშემწყობი და ხელისშემშლელი ფაქტორები, თუმცა ხელისშემშლელ ფაქტორებს დაემატა კოვიდპანდემია.

უპი-ს მოზიდვის ხელშემწყობი ფაქტორებია: ბიზნესის დაწყების სიმარტივე, გეოპოლიტიკური მდებარეობა, დაბალი გადასახადები, კრედიტის მიღების სიმარტივე, საკუთრების დარეგისტრირების სიმარტივე, ბუნებრივი რესურსები, რეგულაციების დაბალი ტვირთი, კორუფციის და კრიმინალის დაბალი მაჩვენებელი.

უპი-ს მოზიდვის ხელისშემშლელი ფაქტორებია: მცირე ბაზარი, მომუშავეთა დაბალი კვალიფიკაცია (მიუხედავად უმუშევრების დიდი რაოდენობისა დამსაქმებლებს უჭირთ მათთვის საჭირო სპეციალობისა და კვალიფიკაციის კადრების მოძიება), მაღალი საპროცენტო განაკვეთები, ქვეყანაში კონფლიქტური ზონების არსებობა, კოვიდპანდემია (2020-2023 წწ.) და სხვ.

უცხოელი ინვესტორის გადაწყვეტილება ქვეყანაში ინვესტიციის განხორციელების შესახებ დამოკიდებულია მთელ რიგ ფაქტორებზე და სხვადასხვა სახის შეღავათები არ არის მნიშვნელოვანი ფაქტორი. Gგადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება პოლიტიკურ და ეკონომიკურ სტაბილურობას, ქვეყანაში არსებულ კანონმდებლობას, ინფრასტრუქტურას, საფინანსო ინსტიტუტების გამართულ მუშაობას, სამუშაო ძალის კვალიფიკაციას და სხვ. Aამ კრიტერიუმების მიხედვით დგინდება მსოფლიოს ყველა ქვეყნის პოლიტიკური და ეკონომიკური რეიტინგები, რომელსაც უდიდეს მნიშვნელობას ანიჭებენ უცხოელი ინვესტორები ინვესტიციების მიმართულების მიცემის დროს.

საქართველო დღეს ცდილობს რაც შეიძლება მეტი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვას, ქვეყანაში არსებული სასურველი საინვესტიციო გარემოს შექმნით და ასევე იაფი მუშახელის შეთავაზებით, თუმცა შეთავაზებულ იაფ მუშახელს ძირითადად არ შეუძლია ხარისხიანად მშენებლობა, მომსახურების გაწევა, რემონტი, გზების დაგება, ინოვაციური პროდუქტის შექმნა და ა.შ. ასევე ქვეყანაში პრობლემურია თანამედროვე ტექნოლოგიების სათანადო დონეზე ფლობა და ახალი ტექნოლოგიების შექმნა. ამიტომ მანამდე, სანამ ქვეყანაში სისტემურად არ შეიცვლება მიდგომა და არ მოხდება კვალიფიცირებული კადრების შრომის ბაზარზე არსებული მოთხოვნის შესაბამისად მომზადება და ინვესტორებისთვის მიწოდება, ვერ მოხერხდება უცხოური ინვესტიციების მნიშვნელოვანი ზრდის შემთხვევაშიც კი ადგილობრივი მოსახლეობის დასაქმების დონის მნიშვნელოვანი ცვლილება. ასევე გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ ჩვენს ირგვლივ ყველა ქვეყანა ცდილობს უცხოური კაპიტალის მოზიდვას, ამიტომ ინვესტორს დიდი არჩევანი აქვს, შესაბამისად, ამ მიმართულებით მაღალია კონკურენციაც.

არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება ქვეყნის ინფრასტრუქტურულ მოწყობას - ამ ფაქტორს ინვესტორი ითვალისწინებს ქვეყანაში ინვესტირების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებამდე. აუცილებელია სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის განვითარება და ქვეყნის ენერგეტიკული უზრუნველყოფა. რაც უკეთ იქნება განვითარებული საჰაერო, სარკინიგზო, საავტომობილო და საზღვაო ინფრასტრუქტურა, მით მეტად გაუჩნდებათ ინვესტორებს ქვეყანაში შემოსვლის სტიმულები.

სახელმწიფომ უნდა გადადგას ქმედითი ნაბიჯები მიმზიდველი საინვესტიციო გარემოს შესანარჩუნებლად. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ ამ მიმართულებით მუშაობა განუწყვეტლივ მიმდინარეობდა და მიმდინარეობს.

საკანონმდებლო დონეზე, დამოუკიდებლობის მოპოვებიდან დღემდე, საქართველოში ინვესტიციების სტიმულირებისთვის რამდენიმე მნიშვნელოვანი დოკუმენტი იქნა მიღებული.

საქართველოში ინვესტიციების მარეგულირებელი კანონი მიღებულ იქნა ჯერ კიდევ 1991 წლის 25 ივლისს, რომელიც ძალადაკარგულად გამოცხადდა 1995 წლის კანონის `უცხოური ინვესტიციების შესახებ~ მიღების შემდეგ. აღნიშნულმა კანონმა მნიშვნელოვნად შეუწყო ხელი უცხოური ინვესტიციების შემოდინებას ქვეყანაში.

1996 წელს მიღებულ იქნა კანონი `საინვესტიციო საქმიანობის ხელშეწყობისა და გარანტიების შესახებ~, რომელიც მიზნად ისახავდა უცხოელი ინვესტორისათვის მეტი

სტიმულის გაჩენას. Kკანონმა განსაზღვრა როგორც ადგილობრივი, ისე პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების სამართლებრივი საფუძვლები და მათი დაცვის გარანტიები საქართველოში.

2002 წელს მიღებულ იქნა კანონი `საქართველოს ეროვნული საინვესტიციო სააგენტოს შესახებ~, რომლის მიზანი სახელმწიფო საწარმოო-საინვესტიციო პოლიტიკის დარეგულირებაა. Eეროვნული საინვესტიციო სააგენტო უწევს ინვესტორს მომსახურებას საინვესტიციო საქმიანობისათვის საჭირო ყველა ლიცენზიის, ნებართვის აღებაში ან სხვა წარმომადგენლობითი უფლებამოსილების განხორციელებაში.

2006 წლის კანონი `ინვესტიციების სახელმწიფო მხარდაჭერის შესახებ~ მიზნად ისახავდა ინვესტიციების ხელშეწყობას აუცილებელი პროცედურების გაუმჯობესებით, ასევე დამატებითი სამართლებრივი რეჟიმის შექმნას. Mმოცემული კანონი ინვესტორს შესაძლებლობას აძლევს მის კაპიტალდაბანდებას განსაკუთრებული მნიშვნელობის ინვესტიციის სტატუსი მიანიჭოს, რაც მას მთავრობასთან უფრო გამარტივებული ურთიერთობისკენ უხსნის გზას. მოცემული კანონი ინვესტორს შესაძლებლობას აძლევს მის კაპიტალდაბანდებას განსაკუთრებული მნიშვნელობის ინვესტიციის სტატუსი მიანიჭოს, რაც მას მთავრობასთან უფრო გამარტივებული ურთიერთობისკენ უხსნის გზას. Aაღნიშნული კანონი ვრცელდება ნებისმიერ უცხოურ და ადგილობრივ ინვესტიციაზე, რომელსაც დააბანდებენ და გამოიყენებენ საქართველოს ტერიტორიაზე. Aამ კანონით დგინდება სპეციალური ნორმები და დამატებითი ხელშემწყობი ღონისძიებები განსაკუთრებული მნიშვნელობის ინვესტიციების წახალისებისათვის.

2013 წელს მიღებულ იქნა კანონი `საინვესტიციო ფონდების შესახებ~, რომლის რეგულირების სფეროს მიეკუთვნება საინვესტიციო ფონდის ნაირსახეობების განმარტება, შექმნის მიზნები და საქმიანობის განსაზღვრა. Kკანონის მიხედვით არსებობს: საპაიო საინვესტიციო ფონდი (ღია, ინტერვალური, დახურული); გათვითცნობიერებულ (გამოცდილ) ინვესტორთა საინვესტიციო ფონდი; სააქციო საინვესტიციო ფონდი და სხვ., რომლებიც რეგულირდება საქართველოს კანონმდებლობით. საინვესტიციო ფონდს ეკრძალება სამეწარმეო საქმიანობა, მას არ შეიძლება ჰქონდეს სხვა ქონება, გარდა ფულისა, ფულთან გათანაბრებული აქტივებისა და ფინანსური ინსტრუმენტებისა.

ძალზე საყურადღებოა ისიც, რომ საქართველოს სოციალური განვითარების სტრატეგიაში (საქართველო 2020), პირდაპირ მითითებულია, რომ საქართველოს მთავრობა იქნება საკუთრების უფლების დაცვის მთავარი გარანტორი, საქართველო-ევროკავშირის ღრმა და ყოვლისმომცველი თავისუფალი ვაჭრობის შეთანხმების ფარგლებში განხორციელდება საბაჟო კანონმდებლობის ევროკავშირის კანონმდებლობასთან ჰარმონიზაცია. Mმინიმიზირებული იქნება საქართველოს საგადასახადო კოდექსში ცვლილებების შეტანა და ა.შ..

2017 წლის პირველი ივლისიდან ამოქმედდა კანონი, რომელიც ქონებისა და მომსახურების დოლარში რეალიზაციას კრძალავს. აღნიშნული რეგულაცია დედოლარიზაციის სამთავრობო პროგრამის ნაწილია და ის ძირითადად სამშენებლო და საავტომობილო ბაზრის დოლარიდან ლარში გადართვას ისახავს მიზნად.

მთავრობამ სამშენებლო სექტორის წახალისების მიზნით, 2020 წლამდე დღგ-სგან გაათავისუფლა 2008 წლის ფინანსურ კრიზისამდე დაწყებული და შემდეგ შეჩერებული პროექტების განვითარება.

2020 წელს მიღებულ იქნა კანონი `საინვესტიციო ფონდების შესახებ~, რომლის მიზანია საქართველოში საინვესტიციო ფონდების ბაზრის განვითარება, ამ ბაზარზე თავისუფალი კონკურენციის უზრუნველყოფა და ინვესტორთა ინტერესების დაცვა.

აღსანიშნავია, რომ ინვესტორთა სტიმულირებისათვის, საქართველოს საგადასახადო კოდექსში შემოღებულ იქნა ორი სპეციალური სტატუსი (საერთაშორისო საწარმო და უცხოური კომპანიის ფილიალი), დაწესდა საგადასახადო შეღავათები უცხოელი ინვესტორებისათვის. როგორც ზემოთქმულიდან ჩანს, მთავრობა საკანონმდებლო რეგულაციებით ხელს უწყობს საქართველოში უცხოური ინვესტიციების მოზიდვას, მაგრამ ხშირ შემთხვევაში ინვესტორებისათვის დამაბრკოლებელ ფაქტორს წარმოადგენს ადგილობრივ მოსახლეობასთან ურთიერთობა. ხშირად ადგილი აქვს კონფლიქტებს ინვესტორსა და მოსახლეობას შორის, რაც ხშირად ინვესტორების უკმაყოფილებას და ცალკეულ შემთხვევებში ამა თუ იმ პროექტის ჩავარდნასაც კი იწვევს [ერქომაიშვილი, 2019].

რეკომენდაციები

მნიშვნელოვანია ინვესტიციების სტიმულირება სოფლის მეურნეობის და მსუბუქი მრეწველობის მიმართულებით. სოფლის მეურნეობაში არსებითი როლი შეუძლია ითამაშოს ახლებურმა რეგიონულმა სპეციალიზაციამ, რაც ადგილობრივი ნიადაგურ-კლიმატური და ტრადიციული მეურნეობის პოტენციალის გათვალისწინებით უნდა განხორციელდეს. სოფლის მეურნეობის პროდუქცია არა მარტო კვების, არამედ მსუბუქი (საფეიქრო, ტყავ-ფეხსაცმლის, ტრადიციული რეწვის და სხვ.) მრეწველობის განვითარების წინაპირობა გახდება. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს იმ მიმართულებებს, რაც ქალთა დასაქმებას, და შესაბამისად, საქართველოს მოსახლეობის რეემიგრაციას შეუწყობს ხელს.

უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების მოზიდვის სახელმწიფო პოლიტიკაში მნიშვნელოვანია გამოვყოთ მარკეტინგული პოლიტიკა, კერძოდ, ინვესტიციის მიმღები ქვეყნის იმიჯის ამაღლება ხორციელდება სარეკლამო ინფორმაციის გავრცელების საფუძველზე, რომელიც წარმოაჩენს მოცემულ ქვეყანას, მის პოტენციურ შესაძლებლობებს. ამისათვის გამოიყენება მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები, სპეციალური გამოცემები, ტარდება დისკუსიები და სპეციალური შეხვედრები. ყოველივე ეს უზრუნველყოფს ინვესტირების პირობების ინფორმაციულ გაშუქებას. ეს მიმართულება საჭიროებს მნიშვნელოვან სახსრებს და როგორც წესი, ხორციელდება სახელმწიფო დონეზე. ხშირად ამისათვის სახელმწიფო ფინანსური საშუალებები არ არის საკმარისი. ასეთ დროს პრიორიტეტი ენიჭება ამა თუ იმ ქვეყნის ეკონომიკური განვითარებისათვის ყველაზე უფრო მნიშვნელოვან დარგებს.

ინვესტიციური პროექტების შემუშავებას საფუძვლად უნდა დაედოს როგორც საერთო-სახელმწიფოებრივი ინტერესები, ასევე რეგიონების ბუნებრივი, ისტორიული, ეთნოკულტურული და და ეკონომიკური თავისებურებები და მოთხოვნები. ამ მიზნით საჭიროა ინვესტიციების სტიმულირების რეგიონული მექანიზმების შემუშავება საგადასახადო და საბიუჯეტო პრეფერენციული ბერკეტების გამოყენებით.

დაბოლოს, უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების არსებული დონე მიღწეულია საქართველოში სტაბილური სიტუაციით, ბიზნესის წარმოებისათვის ხელსაყრელი ფისკალური და საინვესტიციო გარემოთი და ხელისუფლების მიერ გარე ნეგატიური ფაქტორების მაქსიმალური ნეიტრალიზაციისკენ გადადგმული ნაბიჯებით.

ლიტერატურა

1. ერქომაიშვილი გ., საქართველოს ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიები (2024). თბილისი, გამომცემლობა „უნივერსალი“

2. ერქომაიშვილი გ., (2019). რაციონალური ეკონომიკური პოლიტიკა - ბიზნესმეწარმეობიდან სოციალური მეწარმეობისაკენ მამოძრავებელი ძალა. თბილისი, გამომცემლობა „უნივერსალი“.

3. ერქომაიშვილი გ., (2017). პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის

4. მასტიმულირებელი ეკონომიკური პოლიტიკა საქართველოში. საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის `გლობალიზაციის გამოწვევები ეკონომიკასა და ბიზნესში~ მასალების კრებული, თბილისი, თსუ გამომცემლობა.

5. საქართველოს კანონი „საინვესტიციო საქმიანობის ხელშეწყობისა და გარანტიების შესახებ“ (1996). http://www.economy.ge/?page=ecoleg&s=13 57.

6. საქართველოს კანონი „ინვესტიციების სახელმწიფო მხარდაჭერის შესახებ“ (2006). http://www.economy.ge/ ?page=ecoleg&s=13 58.

7. საქართველოს კანონი „საინვესტიციო ფონდების შესახებ“ (2020), https://matsne.gov.ge/ka/document/view/4924135?pub

8. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური -www.geostat.ge

9. ჭარაია ვ. (2015). პირდაპირი უცხოური ინვესიტიციების გაზრდის შესაძლებლობები საქართველოში, ახალგაზრდა ეკონომისტთა ასოციაცია.

10. Athukorala P. (2003). The Impact of Foreign Direct Investment for Economic Growth. www. researchgate.net

11. Dunning, J. (1981), Explaining the international direct investment position of countries: towards a dynamic or developmental approach, Weltwirtschaftliches Archiv

12. Dunning, J., Narula, R. (1996) (eds.), Foreign Direct Investment and Governments: Catalysts for Economic Restructuring, Routledge, London

13. Erkomaishvili G., Kobalava M., Lazariashvili T.,. Damenia N. (2018). Stimulating Policy for Attracting Foreign Direct Investment in Georgia. International Journal of Economics and Management Engineering Vol:12, No:10.

14. Lubomir Darmo &Ivana Ognjanović (2025). DOES THE FOREIGN DIRECT INVESTMENT

15. ENHANCE DIGITAL READINESS? South East European Journal of Economics and Business

მოლაპარაკებების როლი ორგანიზაციული კონფლიქტების მართვაში
The Role of Negotiation in Managing Organizational Conflicts

გუგული ყურაშვილი,
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
ეკონომიკის დოქტორი, პროფესორი
მედეა ჭელიძე,
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
ეკონომიკის დოქტორი, პროფესორი
თამარი ბერიძე,
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
ტექნიკის მეცნიერებათა კანდიდატი, პროფესორი
Guguli Kurashvili,
Georgian Technical University
Doctor of Economics, Professor
g.kurashvili@gtu.ge
Medea Chelidze,
Georgian Technical University
Doctor of Economics, Professor
m.chelidze@gtu.ge
Tamari Beridze,
Georgian Technical University
Candidate of Technical Sciences, Professor
t.beridze@gtu.ge

აბსტრაქტი. კონფლიქტის მართვასთან დაკავშირებული პრობლემების შესწავლა დღევანდელ პირობებში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რადგან ორგანიზაციებს უწევთ არასტაბილურ გარემოში ფუნქციონირება. ეს პრობლემა მნიშვნელოვანია როგორც საქართველოს, ასევე მთელს მსოფლიოსათვის. ნიშანდობლივია, რომ შრომით ურთიერთობებში იშვიათობას წარმოადგენს ჰარმონიული და თანამშრომლური გარემო. დაძაბულობა ურთიერთობებში კი კონფლიქტის წარმოქმნის მთავარი ფაქტორია. შესაბამისად, საჭიროა მოხდეს მისი დროულად განმუხტვა, ანუ გარკვეულ საკამათო საკითხებზე მოლაპარაკებების წარმართვა, რაც გულისხმობს აზრების შეჯერებას და კონკრეტული მიზნისთვის საჭიროსა და აუცილებელის შერჩევას. მოლაპარაკებების დროს მნიშვნელოვანია, თუ რა დონის კონფლიქტზეა საუბარი.

საკვანძო სიტყვები: პრობლემა, ორგანიზაციული კონფლიქტი, კონფლიქტის მართვა, მოლაპარაკება, შრომითი ურთიერთობები, გუნდი.

Abstract. The study of problems related to conflict management is especially relevant in modern conditions, since organizations have to operate in an unstable environment. This problem concerns both Georgia and the entire world. It is noteworthy that a harmonious and mutually beneficial atmosphere in labor relations is rare. Tension in relationships is the main factor in the emergence of conflict. Accordingly, it is necessary to defuse it in a timely manner, that is, to conduct negotiations on certain contentious issues, which implies the coordination of opinions and the choice of what is necessary and essential for this specific purpose. During negotiations, it is important to know the level of conflict being discussed.

Keywords: Organizational conflict, conflict management, negotiation, labor relations, team.

შესავალი

ტერმინი "კონფლიქტი" ლათინური წარმოშობისაა და შეჯახებას ნიშნავს. კონფლიქტი ინდივიდუალური, ჯგუფური და ორგანიზაციული ურთიერთობების უნივერსალური ფენომენია. ცხოვრების მანძილზე კონფლიქტები დაუსრულებელად მიმდინარეობს. კონფლიქტი არ არსებობს მხოლოდ ინდივიდუალური სახით, ის სულ უფრო მეტად იჩენს თავს ორგანიზაციებში.

კონფლიქტის წარმოშობის შესაძლებლობა არსებობს ყველგან, სადაც ერთი ადამიანი ან ადამიანთა ჯგუფი დამოკიდებულია მეორე ადამიანზე ან ადამიანთა ჯგუფზე დავალებათა შესრულების პროცესში. მიუხედავად კონფლიქტების ხასიათის განსხვავებულობისა, მათ მოაქვთ

გაურკვევლობა და უთანხმოება ორგანიზაციებში, საზოგადოებასა და ყოველდღიურ ცხოვრებაში. ის დღითიდღე იზრდება და კომპლექსური ხდება. კვლევებით დადგენილია, რომ თანამედროვე ადამიანი თავისი დროის 20 პროცენტს კონფლიქტების გამკლავებაში ხარჯავს, არ აქვს მნიშვნელობა რა სახის იქნება ეს კონფლიქტი. მენეჯმენტთან მიმართებით მისი ძირითადი დანიშნულება მდგომარეობს იმაში, რომ აიძულოს ხელმძღვანელი, რეალურად შეხედოს კონფლიქტურ სიტუაციებს, არ დაკმაყოფილდეს მხოლოდ ინტუიციითა და ჯანსაღი აზრით, არამედ ადამიანებთან მუშაობაში დაიცვას კონფლიქტების მართვის განსაზღვრული, მეცნიერულად დადგენილი წესები და მეთოდები.

მეცნიერული მიდგომა გულისხმობს სისტემურად ორგანიზებულ, პრინციპულად სტრუქტურირებულ, მეთოდოლოგიურად ზუსტ ცოდნას კონფლიქტების შესახებ, ორიენტაციას რეალური სამყაროს კანონზომიერებებისა და ობიექტური ჭეშმარიტების შესამეცნებლად, შესაბამისად მათი მოგვარების გზებსა და მეთოდებზე. ნებისმიერი მეცნიერება, კონფლიქტოლოგიის ჩათვლით, გათვლილია მიღებული ცოდნის პრაქტიკულად გამოყენების, ახალი პროექტების შემუშავებისა და დანერგვის შესაძლებლობაზე.

ძირითადი ტექსტი

სოციალური პროცესების მეცნიერული ხელმძღვანელობა, მათ შორის კონფლიქტების მართვა, როგორც წესი, ხორციელდება ანალიტიკური გაანგარიშების, სოციალური კავშირებისა და ურთიერთქმედების მონაწილეებზე გეგმაზომიერი და მრავალმხრივი გავლენის, მეცნიერულად შემოწმებული რეკომენდაციების პრაქტიკული გამოყენების საფუძველზე.

ორგანიზაციის მენეჯმენტის მუდმივი ყურადღების ცენტრში უნდა იყოს კონფლიქტების პროფილაქტიკა და პრევენცია. აქ განსაკუთრებული როლი ენიჭება პერსონალისა და ქვედანაყოფების მართვის სამსახურების საქმიანობას, რომლებიც პასუხს აგებენ მართვის სისტემებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირებაზე, მოტივაციური პოლიტიკის შემუშავებაზე, ასევე შრომის ორგანიზაციის მეთოდებზე. აღნიშნული საკითხების საფუძვლიანი დამუშავება ქმნის საიმედო, პარტნიორული ურთიერთდამოკიდებულებების საფუძველს, როგორც ერთი დონის თანამშრომლებს შორის, ასევე თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელებს შორის. აღნიშნული დამოკიდებულებები კონფლიქტური სიტუაციების დაძლევის საწინდარია საწყის ეტაპზე.

სქემა 1. კონფლიქტის მიზეზის გამოვლინების სფერო, კონფლიქტის ხანგრძლივობა და დაძაბულობა

ეკონომიკური	იდეოლოგიური	ყოფითი-სოციალური	ოჯახური
საფუძველი: ეკონომიკური წინააღმდეგობა	საფუძველი: წინააღმდეგობრივი შეხედულება	საფუძველი: წინააღმდეგობები სოციალურ სფეროში	საფუძველი: წინააღმდეგობები ოჯახურ სფეროში
კონფლიქტის ხანგრძლივობა და დაძაბულობა			
გრიგალისებური	ხანგრძლივი კონფლიქტი	სუსტად გამოხატული და ნელა მიმდინარე	სუსტად გამოხატული და სწრაფად მიმდინარე
ინდივიდუალურ-ფსიქოლოგიური განსხვავებების საფუძველზე გამოირჩევა აგრესიულობით	წარმოიქმნება ღრმა დაპირისპირებასთან ერთად	უკავშირდება არცთუ ხანგრძლივ დაპირისპირებას, ერთერთი მხარე შეიძლება პასიურიც კი იყოს	უკავშირდება ზედაპირულ მიზეზებს, ატარებს ეპიზოდურ ხასიათს

კონფლიქტების მოგვარების მრავალ მეთოდს შორის აღსანიშნავია მოლაპარაკების მეთოდი. მოლაპარაკებები ორგანიზაციებსა და ჯგუფებში თითქმის ყველა ურთიერთობას ახლავს. აქედან გამომდინარე, დაბალი რანგის თანამშრომლებიც გარიგებებს ახდენენ მენეჯერებთან. მენეჯერები აწარმოებენ მოლაპარაკებას დაქირავებულებთან, ზემდგომებთან და ზედამხედველებთან. გამყიდველი მოლაპარაკებას მომხმარებელთან მართავს, გაყიდვების აგენტი - მომწოდებლებთან, თანამშრომელი კოლეგის სატელეფონო ზარს პასუხობს, რაღაც ადრინდელ ან მომავალი სარგებლის სანაცვლოდ. დღევანდელ თავისუფალ სტრუქტურის მქონე ორგანიზაციებში, რომლის წევრებს უფრო და უფრო ხშირად უწევთ იმ კოლეგებთან მუშაობა, ვისი უშუალო უფროსები არ არიან და ვისთანაც საერთო უფროსი არ ჰყავთ, მოლაპარაკების უნარ-ჩვევა გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს.

საინტერესოა ყურადღების გამახვილება ორგანიზაციის შიდა კონფლიქტების მართვაზე მოლაპარაკებების გზით.

- **კულტურული მოლაპარაკება.** მოლაპარაკებების ეს ტიპი მიმდინარეობს სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლებს შორის. სხვების მსგავსად, მისი მიზანიც ისეთი გადაწყვეტილების მიღებაა, რომელიც არც ერთ მხარეს დატოვებს წაგებულ მდგომარეობაში. მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი კონფლიქტის დროს მოლაპარაკება საუკეთესო ალტერნატივაა, შეიძლება მას წინ ბევრი ხელისშემშლელი ფაქტორი გადაეღობოს, მაგალითად ენობრივი ბარიერი ან წეს-ჩვეულებები.
- **ჯგუფური მოლაპარაკება.** აუცილებელი ხდება, როდესაც ერთი ჯგუფის წარმატებული საქმიანობა დამოკიდებულია მეორესთან კოოპერაციაზე, მაშინ როდესაც პირველი ჯგუფის მენეჯერს არ გააჩნია მასზე კონტროლი. მარკეტინგისა და პროდუქციის დეპარტამენტებს, საინჟინრო და ფინანსურ ჯგუფებს (კვლევისა და განვითარების დაფინანსების თაობაზე) შორის კავშირები ჯგუფური მოლაპარაკებების ნათელი მაგალითია.
- **მოლაპარაკებამდელი ამოცანები.**

ა) მეორე მხარის გაგება - მენეჯერმა საფუძვლიანად უნდა გაიაზროს მეორე მხარის საჭიროებები და პოზიციები პრობლემურ საკითხთან დაკავშირებით. ინფორმაციის შეგროვებისათვის მან უნდა დასვას კითხვები. ძირითადი ინტერესები პოზიციებისგან განსხვავებით თვალსაჩინო არ არის. მმართველი მიზანი უნდა იყოს ისეთი მოლაპარაკების მიღწევა, რომელიც სრულად სცემს პატივს მეორე მხრის ქცევების მმართველ ღირებულებებს, რწმენებსა და სურვილებს. მათთან ინფორმაციის თავისუფალი მიმოცვლით და/ან რაც შეიძლება მეტი და ძლიერი კვლევა-დაკვირვებით, მენეჯერი მზადყოფნაში იქნება ამ აქტივობისთვის.

ბ) ყველა არჩევანის ცოდნა - ინფორმაციის მოკვლევაზე მნიშვნელოვანი შეიძლება იყოს მათი გამოყენება ალტერნატივების მოფიქრებასა და შეფასებაში. მიზანი - რაც მეტია არჩევნის ალტერნატივა, მეტია იმის შანსი, რომ ორივე მხარემ იპოვოს სარგებელი მოლაპარაკებისას.

- **მოლაპარაკების ტაქტიკები.** არსებობს მოლაპარაკების უამრავი ტაქტიკა. ყველა სიტუაციას განსხვავებული ტაქტიკა შეესაბამება. საჭიროა, რომ მენეჯერი იყოს გათვიცნობიერებული თიოთოეულ მათგანში, რათა ამოიცნოს თითოეული ალტერნატივის ლოგიკა და მიიღოს შესაფერისი გადაწყვეტილება.
- **პიროვნების ეფექტი მოლაპარაკებაზე.** მოლაპარაკების პროცესი კონფლიქტის გადაჭრის გზებიდან ყველაზე მეტადაა ორიენტირებული ადამიანზე. მენეჯრი განსწავლული უნდა იყოს მათთან მოპყრობის ტაქტიკებში, რადგან მოლაპარაკებისას ის სხვადასხვა თვისებების მქონე ადამიანს გადააწყდება. მათგან ყველაზე ხშირად კი:

- ძალაუფლების მაძიებელს - ამოცანებსა და შედეგებზე ორიენტირებული, შესაძლებლობებისა და გამოწვევების მოყვარული, რომელიც კარგ გადაწყვეტილებებს იღებს.

- დამაჯერებელი - ამბიციური, სოციალურად ორიენტირებული და ჯიუტი, რომელიც საშიში ოპონენტია მოლაპარაკების მაგიდასთან.

- საიმედო შემსრულებელი - მტკიცე, საიმედო და უეცარ ცვლილებებისგან მოუდრეკელი, რომელიც ხელშემწყობია ყველაფერში, საიმედოა მასზე დაყრდნობა.

- შეზღუდული შემსრულებელი - თავდაჯერებულობის არ მქონე, ინტროვერტი, რომელსაც არ შეუძლია სწრაფი გადაწყვეტილებების მიღება. მარტივია მისი გატეხვა ზემოქმედების ქვეშ.

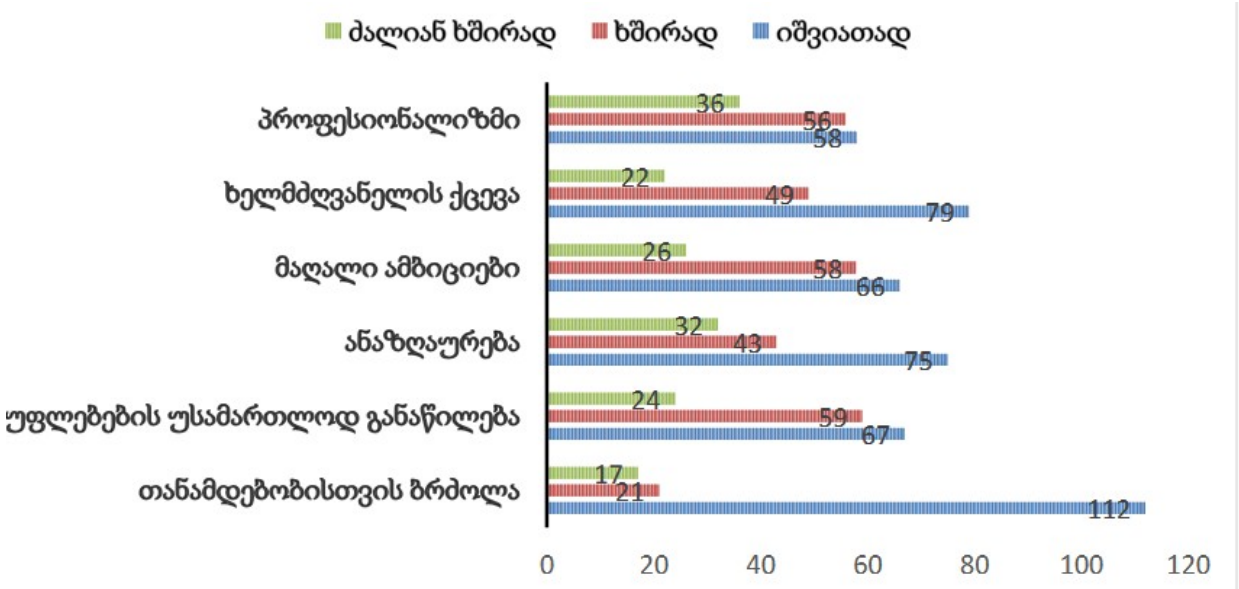
- **პირდაპირი მოლაპარაკებების ალტერნატივები.** ხშირად ჯგუფებს ერთმანეთთან პირისპირ შეხვედრისას უჭირთ გასხვავებების სწორად გამოყენება.ნ როდესაც ისინი ვერ აღწევენ შეთანხმებას, ნებდებიან ან უაზროდ გაწელილ, დაუსრულებელ და უსარგებლო მოლაპარაკებაში ებმევიან. ამის ნაცვლად კი მათ უნდა მიმართონ მესამე პირს, რომელიც იქნება მედიატორის როლის შემსრულებელი.

- **კონფლიქტის მოგვარება** - კონფლიქტების მოგვარება რა თქმა უნდა ყველა თანამშრომლის პასუხისმგებლობაა. გუნდი რაც უფრო შეკრულია და რაც უფრო მეტი ადამიანი ცდილობს კონფლიქტის მოგვარებას, მით უფრო მარტივია შესრულება, ყველა ერთად უნდა ეცადოს შეისწავლოს და ბოლომდე აღმოფხვრას თითოეული პრობლემა.

მოლაპარაკების მეთოდით კონფლიქტის მოგვარების მიზნით ჩვენს მიერ განხორციელდა მცირე კვლევა. რესპოდენტებისათვის ონლაინ დასმული იქნა კითხვები:

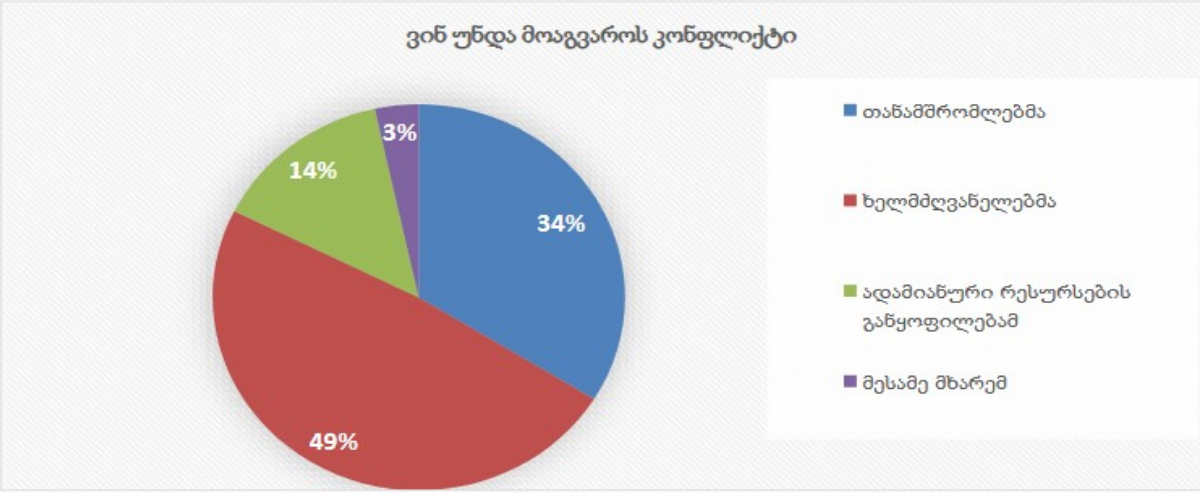
1. **რა არის კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზი?** - ყველაზე ხშირად კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზი, რომლის მომსწრენიც ჩვენი გამოკითხული პიროვნებები ყოფილან ესაა დაბალი პროფესიონალიზმი, შემდეგ კი მოდის ანაზღაურება.

სქემა 2. კონფლიქტის წარმოშობის მიზეზების სიხშირე



2. **ვინ უნდა მოაგვაროს კონფლიქტი ორგანიზაციაში?**

კვლევაში მონაწილეობა მიიღო სხვადასხვა კომპანიის წარმომადგენელმა 135 პიროვნებამ. მიღებული შედეგები შემდეგნაირად გამოიყურება:



გამოკითხულთა 49% თვლის, რომ კონფლიქტი უნდა მოაგვაროს ხელმძღვანელობამ, 14% მიიჩნევს რომ ეს ადამიანური რესურსების განყოფილების საქმეა, ხოლო გამოკითხულთა 34% თვლის, რომ კონფლიქტი თვითონ თანამშრომლების მოსაგვარებელია. გამოკითხულთათვის კონფლიქტის მოგვარების მეთოდებიდან ყველაზე მისაღები გზა მოლაპარაკებები აღმოჩნდა, ხოლო კონფლიქტის იგნორირებამ და გაფიცვამ რესპონდენტთა ყველაზე დაბალი შეფასება მიიღო.

დასკვნა

ჩვენს მიერ ჩატარებული მცირე კვლევა გარკვეულწილად უფლებას გვაძლევს დავასკვნათ, რომ საქართველოში დასაქმებული ადამიანების უმეტესობა თვლის, რომ კონფლიქტები, რომლებიც მათ ორგანიზაციებში ხდება, გამოწვეულია განსხვავებული მიზნებისა და ვალდებულებების არასწორი განაწილებისგან. აღნიშნული ამყარებს ჩვენს თეორიულ მოსაზრებებს იმაზე, რომ კონფლიქტს შესაძლოა სიკეთე მოჰქონდეს ორგანიზაციისათვის, თუ ადგილი ექნება სწორ მოლაპარაკებას. ნებისმიერ კონფლიქტურ დაპირისპირებაში ჩადებულია პოზიტიური პოტენციალი. ეს დაკავშირებულია იმასთან, რომ კონფლიქტი ხელს უწყობს ინდივიდების სპეციალიზაციას და სოციალური ჯგუფების წარმოქმნას, შიდაჯგუფური და ჯგუფთაშორისი ურთიერთობების შედარებით სტაბილური სტრუქტურის შენარჩუნებას, ძალთა ბალანსის შექმნასა და დაცვას, ამა თუ იმ სოციალური პრობლემებისა და ნაკლოვანებების გამოვლენას.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ყურაშვილი გ., ბერიძე თ. ბიზნესის ეთიკა და საქმიანი ეტიკეტი. თბილისი, გამომცემლობა „დანი“, 2005.
2. რეიბორნი ტ. ბიზნეს ეტიკეტი, საქმიანი ურთიერთობების გზამკვლევი, 2024.
3. ფარესაშვილი ნ. კონფლიქტების მართვა. გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 2012.
4. პროფ. გიორგი წერეთლის დაბადებიდან 60 წლისადმი მიძღვნილი საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის მასალების კრებული „ეროვნული ეკონომიკები და გლობალიზაცია“.
5. კარნეგი დ. როგორ გამოვიდეთ ნებისმიერი კონფლიქტური სიტუაციიდან. გამომცემლობა „გეო“, თბილისი, 2016.
6. ფიშერი ს., ლუდინი ჯ. და სხვ. კონფლიქტზე მუშაობა, ჩვევები და სტრატეგიები (ქართული თარგმანი). მშვიდობის, დემოკრატიის და განვითარების კავკასიური ინსტიტუტის გამოცემა, თბილისი, 2000.
7. B. D. Singh. Managing Conflict and Negotiation. პირველი გამოცემა, 2008.

კომპანიებში ფინანსური კრიზისის მართვის შესახებ
About Managing Financial Crises in Companies

ხათუნა ბარბაქაძე
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი
ასოცირებული პროფესორი
Khatuna Barbakadze
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Faculty of Economics and Business
Associate professor
ORCID ID_ 0009-0001-1670-8463

აბსტრაქტი. თანამედროვე რეალობაში, კომპანიების საქმიანობაზე გავლენას ახდენს არასტაბილური ბაზარი, კონკურენციის ზრდა და გლობალური გამოწვევები. ქვეყანაში არსებული ეკონომიკური კრიზისები, სავალუტო რყევები, საბანკო სისტემის მკაცრი პოლიტიკა და მართვასთან დაკავშირებული შიდა შეცდომები, როგორც წესი, იწვევს ფინანსურ პრობლემებს, რომლებიც ხშირად გადაიზარდება კრიზისულ მდგომარეობაში.

კომპანიებში ფინანსური კრიზისის მართვასთან დაკავშირებული საკითხები მნიშვნელოვანი გამოწვევაა. თეორიული ანალიზიდან გამომდინარე, სტატიაში განხილული გვაქვს კრიზისის გამოვლენის სხვადასხვა ფორმები - ლიკვიდურობის, მომგებიანობის, გადახდისუნარიანობის, ფინანსური მდგრადობის, რომლის გამომწვევი მიზეზი დაკავშირებულია, როგორც შიდა, ასევე, გარე ფაქტორებთან. ფინანსური კრიზისის მართვასთან დაკავშირებული პრაქტიკული ნაბიჯები უნდა ითვალისწინებდეს, როგორც ხარჯების ოპტიმიზაციას და ფულადი ნაკადების ეფექტიან მართვას, ასევე მნიშვნელოვან სტრატეგიულ ცვლილებებს.

ფინანსების კრიზისული მდგომარეობის მართვა წარმოადგენს კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესებისა და მისი კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს, რომელიც მოითხოვს შესაბამისი ღონისძიებების გატარებას კომპანიის მენეჯმენტისა და სახელმწიფოს მხრიდან, რომ არ დადგეს გაკოტრების რისკი. ფინანსურ რესურსებზე ხელმისაწვდომობა, ფინანსური სექტორის გაძლიერება, ბიზნესგარემოს გაუმჯობესება და ეკონომიკური ზრდის უზრუნველყოფა ქვეყნის უმნიშვნელოვანეს პრიორიტეტს წარმოადგენს.

საკვანძო სიტყვები: *კომპანია; ფინანსური კრიზისი; ფინანსური მდგრადობა; ხარჯების ოპტიმიზაცია; კონკურენტუნარიანობა.*

Abstract. In today's reality, companies' operations are influenced by an unstable market, increasing competition, and global challenges. Economic crises in the country, currency fluctuations, strict policies of the banking system, and internal managerial errors usually lead to financial problems, which often escalate into a crisis situation.

Issues related to managing financial crises in companies present significant challenges. Based on theoretical analysis, the article discusses various forms of crisis manifestations—liquidity, profitability, solvency, and financial stability—caused by both internal and external factors. Practical steps for managing a financial crisis should consider not only cost optimization and effective cash flow management, but also important strategic changes.

Managing a financial crisis is a critical factor for improving a company's financial condition and maintaining its competitiveness. This requires appropriate measures from both company management and the state to avoid the risk of bankruptcy. Access to financial resources, strengthening the financial sector, improving the business environment, and ensuring economic growth are key national priorities.

Keywords: company; financial crisis; financial stability; cost optimization; competitiveness.

შესავალი. თანამედროვე პირობებში, საბაზრო მოთხოვნის ცვლილებიდან გამომდინარე, კომპანიების საქმიანობას და განვითარების პერსპექტივას განსაზღვრავს კომპანიის უნარი და შესაძლებლობა, რამდენად დროულად მოახდენს რეაგირებას აღნიშნულ ცვლილებებზე. ეკონომიკური კრიზისები, სავალუტო რყევები, საბანკო სისტემის მკაცრი პოლიტიკა და მართვასთან დაკავშირებული შიდა შეცდომები, როგორც წესი, იწვევს ფინანსურ პრობლემებს, რომლებიც ხშირად გადაიზარდება კრიზისულ მდგომარეობაში. ამიტომ, კომპანიის ფინანსური რესურსებით უზრუნველსაყოფად უნდა გატარდეს შესაბამისი ღონისძიებები, რომ არ დადგეს

გაკოტრების რისკი. ამიტომ, მუდმივად უნდა ხორციელდებოდეს, როგორც ბაზრისა და მომხმარებლების მოთხოვნილებების კვლევა, ასევე, ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვა, კომპანიაში არსებულ პროცესებზე კონტროლი და ა.შ. ფინანსების კრიზისული მდგომარეობის მართვა წარმოადგენს კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესებისა და მისი კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს, რომელიც ფინანსური მენეჯერებისაგან მოითხოვს მთელი რიგი ღონისძიებების გატარებას შექმნილი ვითარებიდან გამოსვლის მიზნით.

ძირითადი ნაწილი. კომპანიაში წარმოქმნილ ფინანსურ კრიზისს ახასიათებს მთელი რიგი მაჩვენებლების - ლიკვიდურობის, მომგებიანობის, გადახდისუნარიანობის, ფინანსური მდგრადობის და ა.შ. არადამაკმაყოფილებელი მნიშვნელობა. ფინანსური კრიზისის გამოვლინების პირველი ნიშანია უარყოფითი ფინანსური შედეგი - მთლიანი ზარალი და რენტაბელობის დონის შემცირება ან პერიოდების მიხედვით მოგების სიდიდის კლება. შედეგად, შეუძლებელია ვალდებულებების დროული გადახდა და სტაბილური ფინანსური მდგომარეობის შენარჩუნება (Barbakadze, 2024). ფინანსური კრიზისი შესაძლებელია იყოს დროებითი მოვლენა და მისი მართვა დამოკიდებულია, არა მარტო ფინანსურ მაჩვენებლებზე, არამედ, რამდენად დროულად იმოქმედებს მენეჯმენტი.

კრიზისულ სიტუაციაში, პირველ რიგში, აუცილებელია შევისწავლოთ და გამოვავლინოთ მისი წარმოშობის მიზეზები. კომპანიის კრიზისული მდგომარეობა შესაძლებელია წარმოიშვას, როგორც შიდა ფაქტორების - ხარჯების არასწორი კონტროლი და გაზრდილი ადმინისტრაციული დანახარჯები; ფინანსური დაგეგმვისა და პროგნოზირების ნაკლებობა; გაზრდილი საკრედიტო ვალდებულება და გადახდისუნარიანობის შემცირება; ინვესტიციების არაეფექტიანი გამოყენება. ასევე, გარე ფაქტორებმა, როგორიცაა - ეკონომიკის რეცესია; სავალუტო კურსის მერყეობა; ფინანსური ინსტიტუტების მკაცრი საკრედიტო პოლიტიკა; რეგულაციებისა და საგადასახადო პოლიტიკის ცვლილებები.

როგორც წესი, კრიზისი მოულოდნელად არ იწყება, მისი წინაპირობაა ფინანსური მაჩვენებლების გაუარესება და ბიზნესის განვითარების გეგმებში, საბაზრო სტრატეგიაში ან გლობალური ხასიათის მქონე სისტემური შეცდომის შედეგია. კომპანიაში კრიზისული მდგომარეობის მიზეზების ძიება უნდა დავიწყოთ მისი საქმიანობის ძირითადი და ამავე დროს, ყველაზე მნიშვნელოვანი მაჩვენებლების ცვლილებების დინამიკის შესწავლითა და ანალიზით. სწორედ ასეთი ანალიზი მოგვცემს საშუალებას მოხდეს კრიზისის წარმოშობის მიზეზების იდენტიფიკაცია და ადრეულ ეტაპზე აღმოჩენა, რაც მნიშვნელოვან როლს თამაშობს კომპანიის გადარჩენისა და განვითარების შესაძლებლობებისთვის.

მნიშვნელოვანია ყურადღება გამახვილდეს კრიზისის გამოვლენის ძირითად ნიშნებზე, კერძოდ, ფულადი ნაკადების დეფიციტზე, როდესაც კომპანიის მიერ მიღებული შემოსავლები არასაკმარისია მიმდინარე ვალდებულებების გადასახდელად; გადახდისუნარიანობის შემცირებაზე, რაც გულისხმობს სესხების დაფარვის ვადების დარღვევას; მოგების შემცირებაზე ან ზარალის ზრდაზე, როდესაც ოპერაციული საქმიანობიდან მიღებული შემოსავლები მცირდება; დაგროვილი დებიტორულ დავალიანებაზე, ამ შემთხვევაში მომხმარებლები დროულად ვერ ფარავენ ვალდებულებებს და შესაბამისად, გართულებულია ფულადი ნაკადების მართვა; საინვესტიციო აქტივობის შემცირებაზე, რაც გულისხმობს ახალი პროექტების დაფინანსების შეჩერებას, ან საერთოდ უარყოფას; გარე ინვესტორებისა და კრედიტორების ნდობის დაკარგვაზე, როდესაც ფინანსური ინსტიტუტები უარს ამბობენ ახალი სესხების გაცემაზე.

ფინანსური კრიზისის დროული გამოვლენა და დიაგნოსტიკა კი კომპანიის მენეჯმენტს მისცემს საშუალებას თავიდან აიცილოს ფინანსური სიძნელეები და უზრუნველყოს კომპანიის სტაბილური განვითარება. ამავე დროს, მიიღოს პრევენციული ზომები, რათა მოხდეს ზარალის შემცირება, ინვესტორებისა და კრედიტორების ნდობის შენარჩუნება და შექმნას გრძელვადიანი ანტიკრიზისული სტრატეგია.

ფინანსური სიძნელეების პირობებში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ფინანსური ანგარიშგების ანალიზის საკითხი, კერძოდ, ბალანსის ანალიზი – აქტივებისა და ვალდებულებების თანაფარდობა განსაზღვრავს კომპანიის ფინანსურ სტაბილურობას; მოგება-ზარალის ანგარიში, როდესაც ზარალის მუდმივი ზრდა იწვევს მოგებიანობის შემცირებას; ფულადი ნაკადების ანგარიშგება გვიჩვენებს ფულად ნაკადებს კონკრეტული პერიოდისთვის და მის გავლენას კომპანიის მდგომარეობაზე (Barbakadze & Kakashvili, 2021). ხშირ შემთხვევებში აუცილებელი ხდება ფინანსური ანგარიშგების არსებული ფორმების, კონკრეტული მაჩვენებლებისა და გაანგარიშების მეთოდიკის გადასინჯვა. ასევე, გასათვალისწინებელია ისეთი შემთხვევებიც, როცა ცალკეული თანამშრომლების ან ქვედანაყოფების მუშაობის შეფასება ხდება რეალიზაციის მოცულობიდან ან მთლიანი რაოდენობრივი მაჩვენებლებიდან გამომდინარე, რომლებიც ხშირად არ ითვალისწინებენ თვისებრივ შეფასებებს.

კომპანიაში ფინანსური კრიზისის პირობებში მართვის სპეციფიკა რადიკალურად განსხვავებულია, ვიდრე ნორმალურ პირობებში გამოყენებული მართვის მეთოდები და მიდგომები. რა თქმა უნდა, ანტიკრიზისული მართვა არ გულისხმობს მხოლოდ შრომის ნაყოფიერების ამაღლებას, ხარჯების შემცირებას, კაპიტალის დაბანდების ახალი ბაზრების ძიებას, წარმოების ხაზების გაფართოებას ან შემცირებას, აქტივებისა და ვალდებულებების მართვას, მარკეტინგული პოლიტიკის გაუმჯობესებას და ა.შ. მიუხედავად კომპანიიის მდგომარეობისა, მუდმივად აუცილებელია ყველა ამ ამოცანის გადაჭრა.

ფინანსური კრიზისის პირობებში მენეჯერებისაგან მართვა მოითხოვს მთელი რიგი ღონისძიებების გატარებას შექმნილი ვითარებიდან გამოსვლის მიზნით. ასეთი ღონისძიებების შემადგენლობა დამოკიდებულია კონკრეტულ მიზეზებზე და შემცდომებზე, რომლებმაც კომპანიის ფინანსური სიძნელეები გამოიწვია. თუმცა, ეფექტიანი ანტიკრიზისული ღონისძიებები ძირითადად განსახორციელებელი ოპერაციების მომატებული რისკით ხასიათდება, რომელიც ჩვეულებრივ პირობებში მიუღებელია და მთავარი მიზანი კი კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის გამოსწორება და მომავალი განვითარებისთვის საფუძვლის შექმნაა.

ანტიკრიზისული მართვის გადაწყვეტილებების მიღებისას საწყის ეტაპზე უნდა განხორციელდეს სტრატეგიის ცვლილება, რომელმაც ფინანსური ზარალი გამოიწვია. ფინანსური კრიზისის შემთხვევაში, ხშირად დანახარჯების ყველა მუხლის შემცირება თანაბარი პროპორციით ხდება. ჩვენი აზრით, მართვის ეს მიდგომა მცდარია, რადგან კომპანიის მიერ დაგეგმილი ხარჯები არაერთგვაროვან გავლენას ახდენენ შემოსავლების სიდიდეზე. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ცვლილებები რადიკალური ხასიათის არ უნდა იყოს, რადგან მიმდინარე ხარჯების უმრავლესობა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია, რომლის შემცირებამაც შეუქცევადი ხასიათის შედეგები გამოიწვიოს. პირველ რიგში, მიზანშეწონილია მოხდეს ხარჯების ოპტიმიზაცია, რომელიც უკავშირდება გრძელვადიანი განვითარების მიმართულებებს და გამოსყიდვის პერიოდი ერთ წელზე მეტია. ძირითადად უნდა მოხდეს, როგორც ადმინისტრაციული, ლოჯისტიკური და საოფისე დანახარჯების შემცირება, ასევე, უნდა შეიზღუდოს არაპროფილური საქმიანობა და ყურადღება გამახვილდეს მომგებიან პროდუქტებსა და სერვისებზე. მნიშვნელოვანია თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვა, რომელიც

პოტენციურად გაზრდის ეფექტიანობას, მაგრამ ამავე დროს, გამოიწვევს საკადრო პოლიტიკასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების ცვლილებას.

გლობალური კონკურენციისა და სწრაფად ცვლად ეკონომიკურ პირობებში, კომპანიის ეფექტიანი მართვის გარეშე შეუძლებელია მათი ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესება და შესაბამისად, ვერ ხდება მოგების გენერირება. კომპანიისთვის საჭირო ფინანსური რესურსებით უზრუნველსაყოფად უნდა გატარდეს შესაბამისი ღონისძიებები, როგორც კომპანიის მენეჯმენტის, ასევე, სახელმწიფოს მხრიდან, რომ არ დადგეს გაკოტრების რისკი. ფინანსურ რესურსებზე ხელმისაწვდომობა, ფინანსური სექტორის გაძლიერება, ბიზნესგარემოს გაუმჯობესება და ეკონომიკური ზრდის უზრუნველყოფა ქვეყნის უმნიშვნელოვანეს პრიორიტეტს წარმოადგენს.

ფინანსური კრიზისის მართვასთან დაკავშირებული საკითხი საქართველოში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, ქვეყანაში მიმდინარე ეკონომიკის ტრანსფორმაციის პროცესში (Barbakadze & Kakashvili, 2023). მიუხედავად იმისა, რომ მცირე და საშუალო ბიზნესი წარმოადგენს დასაქმების მთავარ წყაროს, მათი განვითარება და ფინანსური მდგრადობის შენარჩუნება ხშირად ფერხდება ფინანსურ რესურსებზე წვდომის ნაკლებობის გამო. აღნიშნულის გამო, კი არათანაბარ კონკურენტულ მდგომარეობაში არიან მსხვილ კომპანიებთან მიმართებაში, ვერ უზრუნველყოფენ კონკურენტუნარიანი საქონლის წარმოებას, რაც თავისთავად აისახება ეროვნული ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობაზე.

ამ მიმართულებით, სახელმწიფო პროგრამების დაფინანსება, ალტერნატიული წყაროების განვითარება და ფინანსური განათლების დონის ამაღლება ქვეყნის ეკონომიკის მდგრად განვითარებას უზრუნველყოფს. მცირე და საშუალო საწარმოებს ფინანსურ რესურსებზე წვდომის გაუმჯობესება, საშუალებას მისცემს მოახდინონ საკუთარი საქმიანობის გაფართოება და დივერსიფიცირება, რაც ეკონომიკის სხვადასხვა სექტორის განვითარებასა და დამატებითი სამუშაო ადგილების შექმნას მისცემს სტიმულს.

დასკვნა. თანამედროვე რეალობაში, კომპანიებში ფინანსური კრიზისის მართვასთან დაკავშირებული საკითხები მნიშვნელოვან გამოწვევად იქცა. თეორიული ანალიზიდან გამომდინარე, კრიზისის გამოვლენის სხვადასხვა ფორმა შეიძლება არსებობდეს - ლიკვიდურობის, მომგებიანობის, გადახდისუნარიანობის, ფინანსური მდგრადობის, რომლის გამომწვევი მიზეზები დაკავშირებულია, როგორც შიდა, ასევე, გარე ფაქტორებთან. ფინანსური კრიზისის მართვასთან დაკავშირებული პრაქტიკული ნაბიჯები ითვალისწინებს, როგორც ხარჯების ოპტიმიზაციას და ფულადი ნაკადების ეფექტიან მართვას, ასევე მნიშვნელოვან სტრატეგიულ ცვლილებებს. და ბოლოს, კომპანიაში ფინანსური კრიზისის მართვა არ ითვალისწინებს მხოლოდ პრობლემებზე რეაგირებას, არამედ არის კომპანიის ფინანსურად მდგრადი განვითარებისთვის გრძელვადიანი სტაბილურობის უზრუნველყოფის საფუძველი.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2020). *Financial Management: Theory & Practice*. Cengage Learning.

2. Copeland, T., Koller, T., & Murrin, J. (2000). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. Wiley Finance.

3. Ross, S. A., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2019). *Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.

4. Barbakadze, Kh. (2024). ლიკვიდურობისა და მომგებიანობის ფინანსური მართვის პრიორიტეტები. *ქართველი მეცნიერები, 6*(2), 51–56.

5. Barbakadze, Kh., & Kakashvili, N. (2023). კორპორატიული მართვის ეფექტიანობა: არსებული პრობლემები და პერსპექტივები. *ქართველი მეცნიერები, 5*(2), 253–260.

6. Barbakadze, Kh., & Kakashvili, N. (2021). კომპანიის ფულადი ნაკადების ეფექტიანი მართვის შესახებ. *ეკონომიკა და ბიზნესი, 4*, 141–152.

საქართველოს სადაზღვევო ბაზარი: რეალობა და პერსპექტივები
Insurance Market of Georgia: Reality and Perspectives

ნატო კაკაშვილი
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი
ასოცირებული პროფესორი
ORCID ID _ 0009-0005-1399-1784

Nato Kakashvili
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Faculty of Economics and Business
Associate professor
ORCID ID: 0009-0005-1399-1784

აბსტრაქტი. საქართველოს სადაზღვევო ბაზრის განვითარების ტენდენციების, არსებული გამოწვევებისა და სტრატეგიული შესაძლებლობების ანალიზისას გამოვლინდა სტრატეგიული გზები სადაზღვევო სექტორის გაძლიერებისთვის, რაც შეუწყობს ხელს ფინანსური უსაფრთხოების გაზრდას და ეკონომიკის მდგრად განვითარებას. სადაზღვევო მომსახურეობაზე ხელმისაწვდომობა არათანაბარია რეგიონებისა და სოციალური ფენების მიხედვით. სადაზღვევო სექტორი წარმოადგენს გრძელვადიანი კაპიტალის მნიშვნელოვან წყაროს,ხელსუწყობს ეკონომიკურ სტაბილურობას და რისკების მართვას როგორც ინდივიდუალურ, ისე კორპორატიულ დონეზე.სადაზღვევო ბაზრის სტაბილურობის მიუხედავად, მთავარ ხელისშემშლელ ფაქტორებად რჩება მოსახლეობის ნაკლები ცნობადობა და უნდობლობა დაზღვევისადმი, ინოვაციების დანერგვის ნელი ტემპი და არასაკმარისი სავალდებულო დაზღვევის პოლიტიკა.ამავე დროს, სადაზღვევო ბაზარს გააჩნია ზრდის მნიშვნელოვანი პოტენციალი, განსაკუთრებით სოფლის მეურნეობის დაზღვევაში, მცირე ბიზნესების მომსახურებასა და ინოვაციური ტექნოლოგიური პროდუქტების განვითარებაში. (საქართველოს ეროვნული ბანკი, 2024; Insurance Research Council, 2024).

საკვანძო სიტყვები: სადაზღვევო ბაზარი; მოზიდული სადაზღვევო პრემია; ჯანმრთელობის დაზღვევა; ქონების დაზღვევა, სიცოცხლის დაზღვევა; გადაზღვევა.

Abstract. An analysis of the development trends, existing challenges, and strategic opportunities of Georgia's insurance market has revealed strategic pathways for strengthening the insurance sector, which will contribute to enhancing financial security and ensuring sustainable economic development. Access to insurance services is uneven across regions and social groups. The insurance sector is an important source of long-term capital, promoting economic stability and risk management at both individual and corporate levels.Despite the stability of the insurance market, major hindering factors remain: low public awareness and trust in insurance, the slow pace of innovation adoption, and insufficient mandatory insurance policies. At the same time, the insurance market holds significant

growth potential, especially in agricultural insurance, services for small businesses, and the development of innovative technological products.

Keywords: insurance market; collected insurance premium; health insurance; property insurance; life insurance; reinsurance.

შესავალი

აქტუალობა. სადაზღვევო ბაზარი საქართველოს ეკონომიკაში მნიშვნელოვანია,ის უზრუნველყოფს როგორც მოსახლეობის სოციალური დაცვის მექანიზმებს, ასევე ბიზნესისათვის სტაბილური გარემოს შექმნას.საქართველოს სადაზღვევო ბაზარი საერთაშორისო სტანდარტებთან შედარებით, ჯერ, კიდევ საჭიროებს სრულყოფას. დაზღვევის კულტურა და დაზღვეული მოსახლეობის ხვედრითი წილი დაბალია, სრულყოფას მოითხოვს სავალდებულო დაზღვევის სისტემა,ასევე, დასაქმებულთა დიდი ნაწილი არ სარგებლობს ჯანმრთელობის ან ქონებრივი დაზღვევის პაკეტებით. სადაზღვევო სექტორი წარმოადგენს გრძელვადიანი კაპიტალის მნიშვნელოვან წყაროს,ხელსუწყობს ეკონომიკურ სტაბილურობას და რისკების მართვას როგორც ინდივიდუალურ, ისე კორპორატიულ დონეზე. ქართულ სადაზღვევო ბაზარზე ბოლო პერიოდში რამდენიმე მნიშვნელოვანი ტენდენცია გამოიკვეთა: **2023 წელს** სადაზღვევო სექტორის ჯამურმა პრემიამ პირველად გადააჭარბა **ერთ მილიარდ ლარს** (insurance.gov.ge, 2024), და შეადგინა**1 064 მლნლარი** — 17% -იანი ზრდა წინა წელთან შედარებით (insurance.gov.ge), ხოლო **2024 წელს** პროგნოზირებულმა ზრდამ **17-18 %** შეადგინა,მოზიდულმა სადაზღვევო პრემიამ კი— *1 259 მლნლარს* მიაღწია, წმინდა მოგებამ — 127 მლნ.ლარი. დაზღვევის სახეობების მიხედვით სადაზღვევო ბაზარზე ლიდეროზს **სამედიცინო დაზღვევა –** 42-43 %; **ავტოდაზღვევა –** 20 %;**ქონებისდაზღვევა** – 11 %;**სიცოცხლის დაზღვევა**– 8 %; დანარჩენი – დაახლოებით 20 % (Business Insider). პანდემიამდე საქართველოსთვის ტურიზმი ერთ-ერთ ყველაზე მზარდ და სწრაფად განვითარებად სექტორს წარმოადგენდა. ყოველწლიურად იზრდებოდა, როგორც საქართველოში ჩამოსული ტურისტების, ასევე ადგილობრივი ტურისტების მიერ განხორციელებული ვიზიტების რაოდენობა საზღვარგარეთ (ნ. კაკაშვილი & ხ. ბარბაქაძე, 2022). საქართველოს **სადაზღვევო ბაზარზე მისაწვდომია ციფრული სერვისები,**მომხმარებლები მიმართავენ ონლაინ პლატფორმებს: პოლისის შეძენა, ანაზღაურების პროცესი და მომსახურეობის მიღება სრულდება დისტანციურად — აპით, ვებპორტალით ან ვირტუალური აგენტების მეშვეობით, ასევე შეუძლიათ მობილურით პოლისის მართვა, ანაზღაურებების მონიტორინგი და მიღებების გაგზავნა.ყოველივე ზემოთ აღნიშნული ხელსუწყობს სადაზღვევო ბაზრის დახვეწას.

ძირითადი ნაწილი.სადაზღვევო ბაზრის განვითარების მნიშვნელოვანი ინდიკატორია დაზღვეულთა წილი მოსახლეობაში.აღნიშნული მაჩვენებელი უნდა აღემატებოდეს 30%-ს, ხოლო სადაზღვევო პრემიის მოცულობა მშპ-ს შემადგენლობაში 6-დან 10%-მდე უნდა მერყეობდეს. 2023 წელს სადაზღვევო პრემიების მთლიანმა მოცულობამ შეადგინა დაახლოებით 1.1 მილიარდი ლარი, რაც მშპ-ის მხოლოდ 1.5–2%-ია (საქართველოს ეროვნული ბანკი, 2023). განვითარებულ ქვეყნებში აღნიშნული მაჩვენებელი 5–10%-ზე მაღალია.მიუხედავად ამისა, საქართველოს სადაზღვევო ბაზარი სტაბილურია. 2024 წლის მონაცემებით საქართველოში მოქმედი სადაზღვევო კომპანიები ფლობენ დაზღვევის ლიცენზიას (საქართველოს დაზღვევის სახელმწიფო ზედამხედველობის სამსახური, 2024), სიცოცხლის და არასიცოცხლის დაზღვევის სახეობებში,ასევე ასრულებენ გადაზღვევის ოპერაციებს. სადაზღვევო ბაზარზე დომინირებს რამდენიმე მსხვილი მოთამაშე. 2019–2024 წლებში საქართველოს სადაზღვევო ბაზარი სტაბილური, ზომიერი ზრდის ტენდენციით გამოირჩეოდა. კერძოდ, მოსახლეობის დაზღვევის

დონე გაიზარდა 13%-დან 20%-მდე.საშუალო წლიური ზრდა დაახლოებით 1.4%-ია. აღნიშნული მაჩვენებლები მნიშვნელოვნად ჩამორჩება ევროკავშირის საშუალო მაჩვენებლებს, სადაც მოსახლეობის დაზღვევის დონე ხშირად 70%-ზე მეტს შეადგენს.ყველაზე მოთხოვნადია: ჯანმრთელობის დაზღვევა (ძირითადად თანამშრომლების ჯგუფური პოლისების სახით),ავტომობილის დაზღვევა (CASCO) - ნაკლებად გავრცელებულია, რადგან არ არის სავალდებულო. ქონების დაზღვევა(აქტიურია ბიზნეს-სექტორში) და სოფლის მეურნეობის დაზღვევა, რომელიც დაფინანსებულია სახელმწიფოს მხრიდან (აგროდაზღვევის პროგრამა). მოსახლეობის მხოლოდ 18-20% იყენებს სადაზღვევო პროდუქტებს, ხოლო ჯანმრთელობის დაზღვევის გარეშე კერძო დაზღვევით მხოლოდ მცირედი სეგმენტია მოცული. აღსანიშნავია ისიც, რომ პანდემიამ საგრძნობლად შეცვალა მომხმარებელთა ქცევა და კომპანიების სტრატეგია,რადგან სადაზღვევო კომპანიები გადავიდნენ დისტანციურ მომსახურებაზე, გაიზარდა ონლაინ გაყიდვები და მომხმარებელთა ციფრული ჩართულობა. ამან დააჩქარა ინფორმაციული ტექნოლოგიების მიმართულებით წინსვლა.მოზიდულმა სადაზღვევო პრემიამ 2024 წელს პირდაპირი დაზღვევის საქმიანობიდან შეადგინა 1 259 მილიონი ლარი, ხოლო მზღვეველების სადაზღვევო მოგებამ შეადგინა 307 მილიონი ლარი, წმინდა მოგებამ კი 127 მილიონი ლარი(საქართველოს დაზღვევის სახელმწიფო ზედამხედველობის სამსახური, 2024). აღნიშნული პერიოდის სტაბილური ზრდა ასახულია მოზიდული სადაზღვევო პრემიების დინამიკაში. სადაზღვევო ბაზრისსტაბილურობის მიუხედავად,მთავარ ხელისშემშლელ ფაქტორებს შეიძლება მივაკუთვნოთ მოსახლეობის ნაკლები ცნობადობადა უნდობლობა დაზღვევისადმი. ინოვაციების დანერგვის ნელი ტემპი(kakashvili 2023) და არასაკმარისი სავალდებულო დაზღვევის პოლიტიკა (საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო, 2023). ამავე დროს, სადაზღვევო ბაზარს გააჩნია ზრდის მნიშვნელოვანი პოტენციალი, განსაკუთრებით სოფლის მეურნეობის დაზღვევაში, მცირე ბიზნესების მომსახურებასა და ინოვაციური ტექნოლოგიური პროდუქტების განვითარებაში. საქართველოს სადაზღვევო ბაზარს არეგულირებს საქართველოს დაზღვევის სახელმწიფო ზედამხედველობის სამსახური.საერთაშორისო დონეზე ჩატარებული კვლევები მიუთითებს იმაზე, რომ დაზღვევის ხელმისაწვდომობა და ნდობა მჭიდროდ არის დაკავშირებული ბაზრის რეგულაციის ხარისხთან (Insurance Research Council, 2024; National Association of Insurance Commissioners, 2023).მსგავსი ტენდენცია შეინიშნება ევროკავშირის ქვეყნებშიც (National Association of Insurance Commissioners, 2023). ქვეყანაში არსებული კანონმდებლობა უმეტესწილად ჰარმონიზებულია ევროკავშირის მოთხოვნებთან, თუმცა კვლავ საჭიროებს გაუმჯობესებას ისეთი საკითხებში, როგორიცაა:სავალდებულო დაზღვევების შემოღება (განსაკუთრებით ავტომობილებისთვის),დაზღვევის ხელმისაწვდომობა რეგიონებში დაინოვაციური პროდუქტების რეგისტრაციის პროცედურების გამარტივება.

მიუხედავად იმისა, რომ სადაზღვევო ბაზარზე მოქმედი კომპანიები ცდილობენ ციფრული მომსახურების შეთავაზებას, ბაზრის ტექნოლოგიური დონე კვლავ დაბალია. არ არსებობსდამოუკიდებელი სტარტაპები, ხელოვნური ინტელექტის ან მონაცემთა ანალიტიკის სისტემური ინტეგრაცია,მომხმარებელზე მორგებული მოქნილი და პერსონალიზებული პოლისები. სახელმწიფო და კერძო სექტორმა უნდა შეიქმნან სტარტაპებისთვის პლატფორმა, სადაც მოხდება პროდუქტების ტესტირება და დაფინანსება,გამარტივდეს ლიცენზირების პროცესი ტექნოლოგიური მოდელებისთვის. ციფრული მომსახურების დანერგვას შეუძლია მოიტანოს საკმაოდ კარგი შედეგები. მაგალითად,გერმანიაში მოქმედებს ავტომატიზებული სადაზღვევო შეთავაზებები, მომხმარებლის თვითმომსახურება და ხელოვნური ინტელექტის გამოყენება.აღნიშნულმა სისტემებმა შეამცირა მომსახურების ხარჯები, ასევე გამარტივდა

დაზღვევის შეძენის და მენეჯმენტის პროცესი და ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრაციის წყალობით განაცხადების დამუშავების დრო შემცირდა 30-40%-ით. ესტონეთს აქვს სრულად ციფრული დაზღვევა. e-Estonia ინიციატივის ფარგლებში, სადაზღვევო კომპანიები ინტეგრირებულნი არიან მოსახლეობის ეროვნული მონაცემთა ბაზებთან. ამ უკანასკნელის დამსახურებით, დაზღვევის შეძენა და ანაზღაურება მიმდინარეობს რამდენიმე წუთში ონლაინ. არსებული პრაქტიკის გათვალისწინება და განხორციელება ვფიქრობთ ჩვენი ქვეყნისთვისაც დადებითი შედეგების მომტანი იქნება.

გარდა ამისა, სერიოზულ დაბრკოლებას წარმოადგენს სავალდებულო დაზღვევის პოლიტიკის არარსებობა. ფინანსთა სამინისტროს ანგარიშში აღნიშნულია, რომ საქართველოში არ არის რეგულირებული რიგი აუცილებელი დაზღვევის ტიპები, რაც ამცირებს სექტორის სტაბილურობას (საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო, 2023). ავტომობილის პასუხისმგებლობის დაზღვევა არ არის სავალდებულო, განსხვავებით ევროპის თითქმის ყველა ქვეყნისგან(მაგ: პოლონეთში თითოეული მოქალაქე ვალდებულია შეიძინოს ჯანმრთელობის, ავტო და პროფესიული პასუხისმგებლობის დაზღვევა).აგრეთვე,სამუშაოზე მომხდარი უბედური შემთხვევებისთვის სავალდებულო დაზღვევა კვლავ განუხორციელებელია და მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის დაზღვევის ვალდებულება არ არსებობს, მიუხედავად მაღალი რისკებისა. ამიტომაც, მიზანშეწონილია სავალდებულო დაზღვევის პოლიტიკის დანერგვა.ამასთან, არსებული რეკომენდაციები ხაზს უსვამს საჭიროებას, რომ საქართველომ ისარგებლოს საერთაშორისო გამოცდილებით და შემოიღოს ეტაპობრივი სავალდებულო დაზღვევის პოლიტიკა (Georgia Policy Foundation, 2024). გერმანიაში არსებული სავალდებულო დაზღვევის სისტემა უზრუნველყოფს მოსახლეობის 100%-იან დაზღვევას. ეს განაპირობებს, იმას, რომ სოციალური წნეხი ბიუჯეტზე ნაკლებია და სადაზღვევო ბაზარიც სტაბილურია. ევროკავშირის წევრი ქვეყნების უმეტესობაში სავალდებულო დაზღვევა მინიმუმ ერთ სფეროში (ჯანმრთელობა, ავტო, პასუხისმგებლობა) უკვე დანერგილია. საქართველოს შეუძლია ისარგებლოს სხვა ქვეყნების გამოცდილებით, განსაკუთრებით იმ ქვეყნებისა, რომელთაც მსგავსი განვითარების ეტაპები გაიარეს. ასევე გათვალისწინებულია საერთაშორისო პრაქტიკა განვითარებად ქვეყნებში, სადაც სტრატეგიული ინვესტიციებით, განათლების პროგრამებითა და ციფრული ტრანსფორმაციით მნიშვნელოვნად გაძლიერდა დაზღვევის სექტორი.სასურველია ინტენსიური თანამშრომლობა ევროპის სადაზღვევო ასოციაციებთან და კადრების გადამზადება საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად (Georgia Policy Foundation, 2024)..

დასკვნა

სადაზღვევო პროდუქტების გაყიდვაზე მოქმედი ფაქტორებია: კრიზისული მოვლენები ფინანსურ სფეროში, სავალუტო რყევები, ფასების ცვლილება, ბუნებრივი კატასტროფები, კლიმატის ცვლილება პლანეტაზე, საავტომობილო ინდუსტრიის განვითარება, სხვადასხვა დაავადებების აღმოჩენა (კაკაშვილი ნ & კახნიაშვილი ნ 2019).

სადაზღვევო ბაზარი გამოირჩევა სტაბილური ზრდით - სადაზღვევო პრემიების მოცულობა ყოველწლიურად საშუალოდ 10-15%-ით იზრდება. მიუხედავად ამისა, დაზღვეული მოსახლეობის წილი კვლავ დაბალია და მომხმარებლის უმეტესობა არ სარგებლობს დაზღვევის ძირითადი პროდუქტებით, რაც მიანიშნებს ინფორმირებულობის, ნდობისა და ხელმისაწვდომობის პრობლემებზე.

საერთაშორისო გამოცდილებამ აჩვენა, რომ სავალდებულო დაზღვევის გარკვეული ფორმების (მაგ. ჯანმრთელობისა და ავტოდაზღვევა) დანერგვამ ევროკავშირის ქვეყნებში ხელი შეუწყო დაზღვევის მასშტაბურ ზრდასა და სისტემის მდგრადობას.ამდენად, მიზანშეწონილად

მიგვაჩნია საქართველოს სადაზღვევო ბაზარზესავალდებულო დაზღვევის ეტაპობრივი დანერგვა, ციფრული ინოვაციების აქტიური ინტეგრაცია, მომხმარებელზე ორიენტირებული პროდუქტების შექმნა, კონკურენტული გარემოს უზრუნველყოფა,რაც ხელს შეუწყობს სადაზღვევო ბაზრის გაძლიერებას, დაზღვევის კულტურის დამკვიდრებას და ეროვნული ეკონომიკის გრძელვადიან სტაბილურობას (Georgia Policy Foundation, 2024)..

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Business Insider. (2024). *Insurance market overview in Georgia*. Retrieved from [businessinsider.ge]
2. Georgia Policy Foundation. (2024). *Insurance policy recommendations for Georgia*. Tbilisi, Georgia.
3. Healthy Future Georgia. (2024). *Disparities in insurance access*. Tbilisi, Georgia.
4. Insurance Research Council. (2024). *Consumer confidence and insurance access*. Washington, DC: IRC.
5. Kakashvili, N., & Barbakhadze, Kh. (2022). *The importance of insurance in tourism business and its development prospects in Georgia*. International Scientific-Analytical Journal *Business and Legislation*, 1, 26–29.
6. Kakashvili, N. (2023). *Life insurance packages in Georgia*. *Journal of Economics and Business*, XI(2), 45–52.
7. National Association of Insurance Commissioners. (2023). *State insurance regulation: Key facts and market trends*. Washington, DC: NAIC.
8. საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო. (2023). *სავალდებულო დაზღვევის პოლიტიკის მიმოხილვა*. თბილისი: საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო.
9. საქართველოს ეროვნული ბანკი. (2024). *Annual report on the insurance market 2023–2024*. თბილისი: საქართველოს ეროვნული ბანკი.
10. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. (2024). *საქართველოს ეკონომიკური მაჩვენებლები*. თბილისი: საქსტატი.
11. საქართველოს სადაზღვევო ასოციაცია. (2023). *სადაზღვევო სექტორის განვითარების სტრატეგია*. თბილისი: სადაზღვევო ასოციაცია.
12. ნ. კაკაშვილი, ხ. ბარბაქაძე. (2023). *Agricultural insurance in Georgia: Challenges and prospects*. *International Scientific-Analytical Journal "Business and Legislation"*, 1, 14–22.
13. ნ. კაკაშვილი, ნ. კახნიაშვილი. (2019). *Innovative insurance product sales methods*. *Economics and Finance Conference Proceedings*, 134–141.

მწვანე ფინანსები როგორც ეკონომიკური და ეკოლოგიური პოლიტიკის სინერგიის ინსტრუმენტი

Green Finance as an Instrument of Synergy between Economic and Environmental Policy

ნათია კახნიაშვილი
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი
ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი. ასისტენტ პროფესორი
ORCID ID-0009-0004-0759-198X
Natia Kakhniashvili
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Faculty of Economics and Business
Doctor of Business Administration. Assistant Professor
ORCID ID-0009-0004-0759-198X

აბსტრაქტი. მწვანე ფინანსები წარმოადგენს თანამედროვე ფინანსური სისტემის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს მიმართულებას, რომელიც მიზნად ისახავს ეკონომიკური და ეკოლოგიური პოლიტიკის ინტეგრაციას მდგრადი განვითარების უზრუნველსაყოფად. ეს მიდგომა მოიცავს ფინანსური რესურსების მობილიზებას ისეთ პროექტებსა და ინიციატივებში, რომლებიც გარემოსდაცვით შედეგებზეა ორიენტირებული, მათ შორის — განახლებადი ენერგიის განვითარება, დაბალი ემისიის ინფრასტრუქტურა და ბიომრავალფეროვნების დაცვა. სტატიაში განხილულია მწვანე ფინანსების კონცეფცია, მისი ინსტრუმენტების (მწვანე ობლიგაციები, ESG ინვესტიციები, კლიმატური დაფინანსება) როლი და ეფექტიანობა. ასევე, გაანალიზებულია საერთაშორისო პრაქტიკა და ეროვნული გამოცდილება, რათა შეფასდეს მწვანე ფინანსების პოტენციალი როგორც ეკონომიკური ზრდის, ისე გარემოსდაცვითი მიზნების ერთდროულად მისაღწევად. კვლევა ეფუძნება თანამედროვე ემპირიულ მონაცემებსა და პოლიტიკურ დოკუმენტებს, რაც საშუალებას იძლევა ჩამოყალიბდეს რეკომენდაციები ფინანსური სექტორისა და სახელმწიფო პოლიტიკის კოორდინირებული განვითარებისათვის.

საკვანძო სიტყვები: მწვანე ფინანსები, მდგრადი განვითარება, ეკონომიკური პოლიტიკა, ეკოლოგიური პოლიტიკა, ESG, მწვანე ობლიგაციები, კლიმატური დაფინანსება

Abstract. Green finance represents one of the most significant directions in the modern financial system, aiming to integrate economic and environmental policies to ensure sustainable development. This approach involves mobilizing financial resources for projects and initiatives focused on environmental outcomes, including renewable energy development, low-emission infrastructure, and biodiversity conservation. The article discusses the concept of green finance, the role and effectiveness of its instruments (green bonds, ESG investments, climate finance).

It also analyzes international practices and national experiences to assess the potential of green finance for achieving both economic growth and environmental goals simultaneously. The research is based on contemporary empirical data and policy documents, enabling the formulation of recommendations for coordinated development of the financial sector and state policy.

Keywords: green finance, sustainable development, economic policy, environmental policy, ESG, green bonds, climate finance.

შესავალი

თანამედროვე გლობალური ეკონომიკა დგას ორმაგი გამოწვევის წინაშე: ერთის მხრივ, აუცილებელია ეკონომიკური ზრდის შენარჩუნება, ხოლო მეორეს მხრივ, სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია გარემოს დაცვა და კლიმატის ცვლილების შემსუბუქება. სწორედ ამ კონტექსტში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს მწვანე ფინანსები — ფინანსური მექანიზმები და ინსტრუმენტები, რომლებიც მიმართულია მდგრად განვითარებაზე, ეკოლოგიური რისკების შემცირებასა და გარემოზე ნაკლები ზემოქმედების მქონე პროექტების დაფინანსებაზე (OECD, 2020).

მწვანე ფინანსები წარმოადგენს ეკონომიკური და ეკოლოგიური პოლიტიკის სინერგიის ინსტრუმენტს, რადგან აერთიანებს საბაზრო მექანიზმებსა და გარემოსდაცვით მიზნებს. მათი სწორად გამოყენება ქმნის ახალ შესაძლებლობებს ინოვაციური ტექნოლოგიების დაფინანსებისთვის, ენერგოეფექტური ინფრასტრუქტურის განვითარებისათვის და მდგრადი ეკონომიკის ჩამოყალიბებისთვის (UNEP, 2021).

მწვანე ფინანსებს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს სიღარიბის დაძლევის პროცესში, რადგან მდგრადი განვითარების მიზნებიდან პირველი სწორედ სიღარიბის აღმოფხვრას ეხება. მწვანე ფინანსების ეფექტური გამოყენება ხელს უწყობს სოციალური და ეკონომიკური თანასწორობის გაძლიერებას, ახალი შესაძლებლობების შექმნასა და მოსახლეობის ცხოვრების დონის ამაღლებას.

ძირითადი ნაწილი. მწვანე ფინანსები არის ფინანსური საქმიანობის სფერო, რომელიც წარმოადგენს ინვესტიციებს პროექტებში და ინიციატივებში, რომლებიც მხარს უჭერენ გარემოსდაცვით მიზნებს. მათ შორის არის განახლებადი ენერგიის, ენერგოეფექტურობის, კლიმატური ცვლილებების შემცირების, ბუნებრივი რესურსების დაცვის და დაბალი ემისიის ინფრასტრუქტურის პროექტები.

მწვანე ფინანსები მოიცავს შემდეგ ინსტრუმენტებს: მწვანე ობლიგაციები, ESG ინვესტიციები, მწვანე სესხები და ეკოლოგიური ბანკინგის პროდუქტები (Flammer, 2021). ეს მექანიზმები არა მხოლოდ ფინანსურ სტიმულს ქმნიან, არამედ კომპანიებს აიძულებენ დაიცვან გარემოსდაცვითი სტანდარტები და გაზარდონ გამჭვირვალობა.

მწვანე ობლიგაციები — ფინანსური ინსტრუმენტები, რომლებიც მიზნად ისახავენ კაპიტალის მოზიდვას კონკრეტული ეკოლოგიური პროექტებისთვის; **ESG (**Environmental, Social, Government) **ინვესტიციები** — ინვესტიციები, რომლებიც მიზნად ისახავს ფინანსური შემოსავლის გამომუშავებას და დადებით გავლენას ახდენს სოციალურ, მმართველობით და გარემოს დაცვით საკითხებზე (მეფარიშვილი გ, 2022); **მწვანე სესხები** — დაფინანსების წყარო, რომლებიც მიმართულია გარემოსდაცვითი პროექტების ან ინიციატივების დასაფინანსებლად.

მსოფლიოში მწვანე ფინანსების დინამიკა სწრაფად ვითარდება, განსაკუთრებით განვითარებულ და ამავდროულად განვითარებად ქვეყნებში. მრავალი ქვეყანა ავითარებს შესაბამის პოლიტიკებს, სტიმულებს და რეგულაციებს, რომლებიც ხელს უწყობს მწვანე ფინანსების გავრცელებას. მაგალითისთვის, ევროპული მწვანე შეთანხმება (European Green Deal) წარმოადგენს მასშტაბურ პროგრამას, რომელიც მიზნად ისახავს ევროპას კლიმატურად ნეიტრალურ კონტინენტად გარდაქმნას.

კაპიტალის ბაზრის განუვითარებლობა ჯერ კიდევ გამოწვევად რჩება საქართველოსთვის, თუმცა ბოლო წლების განმავლობაში კომპანიებმა აქტიურად დაიწყეს მწვანე, სოციალური, მდგრადი და სხვა მსგავსი (GSS+) ობლიგაციების გამოშვება, როგორც უცხოურ, ისე საქართველოს საფონდო ბირჟებზე. 2022 წელს გამოვიდა პირველი კორპორაციული მწვანე ობლიგაცია, რომლის ღირებულება 80 მილიონი აშშ დოლარი იყო, ძირითადად მიმართული განახლებადი ენერგიის პროექტებისკენ ენერგეტიკული უსაფრთხოებისა და მდგრადობის გასაძლიერებლად. 2023 წლისთვის კომპანიების დაინტერესება კიდევ უფრო გაიზარდა, "თეგეტა ჰოლდინგმა" 20 000 000 ლარის მწვანე ობლიგაციები გამოუშვა, რომელიც მიზნად ისახავდა მსუბუქი, სამგზავრო და სხვა ტიპის ელექტროფიცირებული ტრანსპორტის იმპორტსა და რეალიზაციას. შპს „პრაიმ ბეტონმა", რომელიც საქმიანობს საზღვაო ინფრასტრუქტურისა და სამშენებლო მასალების წარმოების სფეროში, წარმატებით განათავსა 7.5 მილიონი აშშ დოლარის მოცულობის საინაგურაციო მწვანე/ლურჯი ობლიგაცია საქართველოს კაპიტალის ბაზარზე.

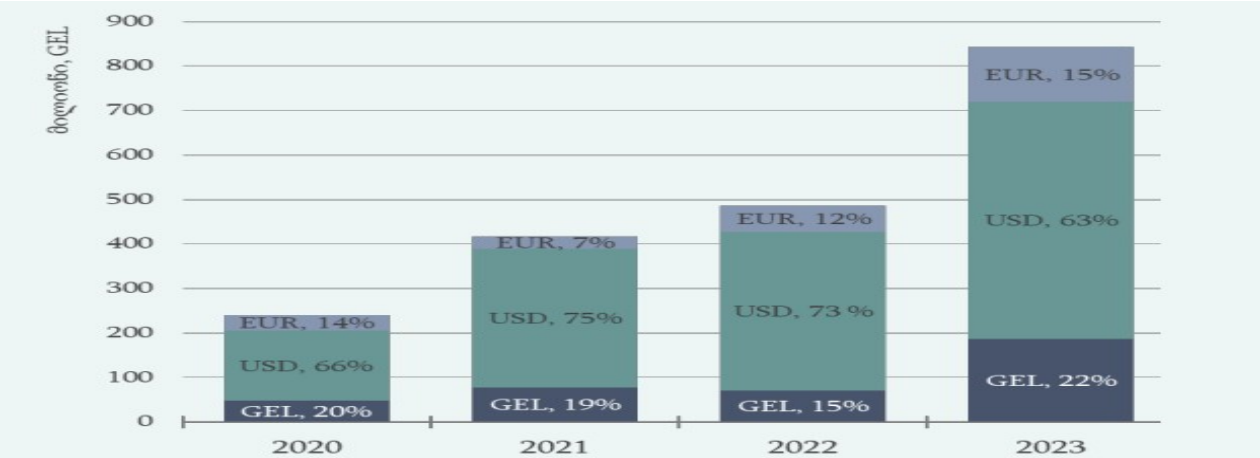
შპს „ბაზის ბანკმა", სს „გალტ & თაგარტისა" და სს „თიბისი კაპიტალის" მხარდაჭერით, 2024 წლის აგვისტოში, წარმატებით განათავსა სამწლიანი, 20 მილიონი აშშ დოლარის ღირებულების მდგრადი საჯარო ობლიგაციები საქართველოს საფონდო ბირჟაზე. (ბაზის ბანკი, 2024). გამოშვებული ობლიგაციები წარმოადგენს მნიშვნელოვან ნაბიჯს საქართველოში

კორპორაციული მდგრადობის დაფინანსების მიმართულებით და ამავდროულად ხელს უწყობს ენერგოეფექტური და ეკოლოგიურად პასუხისმგებლიანი ინვესტიციების განხორციელებას.

მწვანე სესხები გამოიყენება ენერგოეფექტური აღჭურვილობის, განახლებადი ენერგიის დანადგარების და მდგრადი შენობების განახლების დასაფინანსებლად, რაც ეფექტურად ამცირებს საწყის ხარჯებს ბიზნესებისთვის. სახელმწიფო აქტიურად სთავაზობს „მწვანე“ სესხებს არსებული ბიზნესებისთვის ეკო-მეგობრული პროდუქტებისა თუ სერვისების მხარდასაჭერად. გარდა ამისა, საერთაშორისო საფინანსო კორპორაციამ (IFC), მსოფლიო ბანკის ჯგუფის წევრმა, დაამტკიცა 200 მილიონი აშშ დოლარის კლიმატის დაფინანსების პაკეტი საქართველოს TBC ბანკისთვის, რომელიც მიზნად ისახავს კლიმატთან დაკავშირებული პროექტების მხარდაჭერას. (IFC, 2024).

საქართველოში 2020 წელს მწვანე სესხების ბაზარი ჯერ კიდევ საწყის ეტაპზე იმყოფებოდა. 2021 წელს კი დაფიქსირდა ზრდის ტენდენცია, 2022 წელს მწვანე სესხების მოცულობა წინა წელთან შედარებით 17%-ით გაიზარდა. 2023 წელი საკმაოდ მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა მწვანე სესხების მოხმარების ჭრილში, სადაც რეკორდული ზრდა 73% დაფიქსირდა, რაც გაცემული სესხების საერთო მოცულობის 1.8 % შეადგენდა. საგულისხმოა ის, რომ ამ სესხების უმეტესობა, 65% განახლებადი ენერგიის ინდუსტრიაში ჩაიდო, საიდანაც ჰიდროენერგეტიკულ პროექტებზე მოდიოდა 57%, მდგრადი მშენებლობის სექტორში-14 %, ხოლო მწვანე ტრანსპორტის მიმართულებით 10% (სებ, 2024).

დიაგრამა N1



წყარო: საქართველოს ეროვნული ბანკი

ზემოთ აღნიშნულ პერიოდში მწვანე სესხების მოცულობა მნიშვნელოვნად გაიზარდა, რაც მიუთითებს ბანკების ჩართულობაზე მდგრადი დაფინანსების მიმართულებით, ასევე გარემოზე დადებითი ზემოქმედების მქონე საქმიანობების კუთხით, ბანკების უმრავლესობა უკვე ახორციელებს გარკვეულ ღონისძიებებს. ეს აქტივობები ძირითადად მოიცავს: შიდა წვის ძრავიანი ავტომობილების ჩანაცვლებას ჰიბრიდული ან ელექტრო სატრანსპორტო საშუალებებით; ენერგოეფექტურობის გაუმჯობესებას ოფისებსა და შენობებში – მაგალითად, განათების, გათბობა-გაგრილების სისტემების ან შენობის იზოლაციის მოდერნიზაციის გზით; გარდა ამისა, კომერციული ბანკების დიდ ნაწილს უკვე აქვს დანერგილი ნარჩენების მართვის პოლიტიკა. ეს ინიციატივები წარმოადგენს ბანკების ძალისხმევის ნაწილს გარემოს დაცვის საკითხში პასუხისმგებლობის ზრდის მიმართულებით, რაც მნიშვნელოვან ნაბიჯს წარმოადგენს მათი ESG სტრატეგიების განხორციელებაში.

მნიშვნელოვანია განვიხილოთ მწვანე ფინანსების როლი ეკონომიკურ პოლიტიკაში. სახელმწიფო ვალდებულია უზრუნველყოს თავისი მოქალაქეების ძირითადი უფლებების დაცვა,

რისთვისაც მისი თითოეული ნაბიჯი მიმართული უნდა იყოს ადამიანთა ცხოვრების პირობების გაუმჯობესების, სიღარიბის აღმოფხვრისა და შემოსავლებში უთანასწორობის შემცირებისათვის. (კახნიაშვილი ნ, 2023). სახელმწიფოები მწვანე ფინანსებს იყენებენ ეკონომიკური ზრდის სტიმულირებისათვის, მაგალითად: საგადასახადო შეღავათები მწვანე ინვესტიციებზე, პირდაპირი სუბსიდიები ენერგოეფექტურ პროექტებზე და საინვესტიციო რისკების დაზღვევა სახელმწიფოს მხრიდან. მწვანე ფინანსებს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს სიღარიბის დაძლევის პროცესში, რადგან მდგრადი განვითარების მიზნებიდან პირველი სწორედ სიღარიბის აღმოფხვრას ეხება. მწვანე ფინანსების ეფექტური გამოყენება ხელს უწყობს სოციალური და ეკონომიკური თანასწორობის გაძლიერებას, ახალი შესაძლებლობების შექმნასა და მოსახლეობის ცხოვრების დონის ამაღლებას. **ახალი სამუშაო ადგილების შექმნა** — მწვანე ენერგიისა და ეკოლოგიური ინფრასტრუქტურის პროექტები ხელს უწყობს ადგილობრივ თემებში დასაქმებას. მაგალითად, განახლებადი ენერგიის ინვესტიციები საქართველოს რეგიონებში ახალ ეკონომიკურ შესაძლებლობებს ქმნის. მნიშვნელოვანია ის ფაქტორიც, რომ ღარიბი მოსახლეობა სამუშაო ძალის შევსების მძლავრი წყაროა. (კახნიაშვილი ნ, 2019);

ფინანსური ინკლუზია — მწვანე მიკროსაფინანსო ინსტიტუტები და საბანკო პროდუქტები უზრუნველყოფენ დაბალშემოსავლიანი ოჯახების წვდომას ეკოლოგიურად სუფთა ტექნოლოგიებზე; **ენერგოეფექტურობა და საცხოვრებელი პირობების გაუმჯობესება** — ენერგოეფექტური ტექნოლოგიები ამცირებს კომუნალური ხარჯებს, რაც ზრდის ოჯახების რეალურ შემოსავალს. **კლიმატის ცვლილების მიმართ მდგრადობა** — მწვანე ფინანსებით დაფინანსებული პროექტები, როგორიცაა წყლის რესურსების მართვა და მდგრადი სოფლის მეურნეობა, ამცირებს სიღარიბის რისკებს კლიმატის ცვლილების პირობებში.

საქართველოს შემთხვევაში, მწვანე მიკროსესხებისა და სოფლის მეურნეობის ინოვაციური ტექნოლოგიების დაფინანსება შეიძლება იქცეს სიღარიბის დაძლევის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მექანიზმად. ასევე, სახელმწიფოს მიერ განხორციელებული საგრანტო პროგრამები და კერძო სექტორთან თანამშრომლობა მნიშვნელოვნად შეამცირებს სოციალური უთანასწორობას.

დასკვნა

მწვანე ფინანსები წარმოადგენს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს, რომელიც აერთიანებს ეკონომიკურ ზრდასა და ეკოლოგიურ პოლიტიკას მდგრადი განვითარების მიზნების მისაღწევად. თანამედროვე გლობალური გამოწვევების ფონზე, როგორიცაა კლიმატის ცვლილება და ბუნებრივი რესურსების შემცირება, მწვანე ფინანსები თამაშობს კრიტიკულ როლს ფინანსური სისტემის ტრანსფორმაციაში და გარემოსდაცვითი ინიციატივების მხარდამჭერად.

მწვანე ფინანსები არის არა მხოლოდ ფინანსური მექანიზმი, არამედ ეკონომიკური და ეკოლოგიური პოლიტიკის სინერგიის საკვანძო ინსტრუმენტი. გლობალურად, მწვანე ფინანსები უკვე იქცა ეკონომიკური პოლიტიკის სტრატეგიულ მიმართულებად, რომელიც ხელს უწყობს კლიმატის ცვლილებასთან ადაპტირებას და ინოვაციური ეკონომიკის განვითარებას.

საქართველოს შემთხვევაში, მწვანე მიკროსესხებისა და სოფლის მეურნეობის ინოვაციური ტექნოლოგიების დაფინანსება შეიძლება იქცეს სიღარიბის დაძლევის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მექანიზმად.

საქართველოს შემთხვევაში, მიუხედავად პოზიტიური ტენდენციებისა, მწვანე ფინანსების განვითარება კვლავ ხასიათდება გარკვეული გამოწვევებით — საკანონმდებლო ბარიერები, დაბალი ცნობადობა და ინფრასტრუქტურული მხარდაჭერის ნაკლებობა. ამასთანავე, ქვეყანაში არის აშკარა შესაძლებლობები განახლებადი ენერგიის, ენერგოეფექტურობის და კლიმატური ინოვაციების განვითარებისთვის, რაც გულისხმობს ფინანსური ინსტრუმენტების ფართო

გამოყენებასა და დანერგვას (ქევხიშვილი, აბრამიშვილი, 2020). შესაბამისად, ფინანსური სექტორისა და სახელმწიფოს შორის კოორდინირებული პოლიტიკა, განათლების და ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის ზრდა, ასევე კანონმდებლობის გაუმჯობესება არის უმნიშვნელოვანესი ნაბიჯები მწვანე ფინანსების სრულყოფილი განვითარებისათვის საქართველოში. მხოლოდ ამ გზით შესაძლებელია მწვანე ფინანსების პოტენციალის მაქსიმალური რეალიზება და ეკონომიკისა და გარემოს მდგრადი სინერგიის შექმნა. როდესაც ეკონომიკური და ეკოლოგიური პოლიტიკა თავსდება ერთ სისტემაში, იქმნება ძლიერი სინერგია: კერძო სექტორის ინვესტიციები მიმართულია მდგრადობაზე, სახელმწიფო პოლიტიკა უზრუნველყოფს სტაბილურობასა და სტიმულს, ხოლო ფინანსური სექტორი იღებს ახალ შესაძლებლობებს ინოვაციებისა და ეკოლოგიური პროექტების დაფინანსებაში (Zhang J., et al, 2024).

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ბაზის ბანკი. (2024). *მწვანე და სოციალური პროექტების დასაფინანსებლად მდგრადი საჯარო ობლიგაციები*. https://bb.ge/ge/personal/loans/consumer-loan/singleview/1205-bazisbankma-pirvelad-saqartveloshi-mtsvane-da-sotsialuri-proeqtebis-dasafinanseblad-mdgradi-sajaro-obligatsiebi-tsarmatebit-ganatavsa
2. გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო. (2021). *საქართველოს მდგრადი განვითარების სტრატეგია 2030*. https://mepa.gov.ge/ka
3. საქართველოს გარემოს დაცვის ეროვნული სააგენტო. (2020). *კლიმატის ცვლილების ეროვნული პროგრამა*. https://www.nea.gov.ge
4. ეროვნული ბანკი. (2024). *მდგრადი დაფინანსების ანგარიში*. https://www.nbg.gov.ge
5. კახნიაშვილი, ნ. (2019). ინკლუზიური ბიზნეს მოდელი, როგორც სიღარიბის დაძლევის ერთ-ერთი ფინანსური ასპექტი. *გლობალიზაციის გამოწვევები ეკონომიკასა და ბიზნესში: შრომების კრებული*, თსუ, 187–191.
6. კახნიაშვილი, ნ. (2023). ინკლუზიური ბიზნეს მოდელები და ქართული რეალობა. *ბიზნესი და კანონმდებლობა*, (1), 113–117.
7. მეფარიშვილი, გ. (2022). რა არის ESG და რატომაა დღეს ის ყველა სტარტაპისთვის აუცილებელი? *მედია ლაბი*.
8. ქევხიშვილი, ნ., & აბრამიშვილი, ლ. (2020). მწვანე ფინანსების განვითარების პერსპექტივები საქართველოში. *ეკონომიკური მიმოხილვა, 15*(3), 45–60.
9. UNDP საქართველო. (2021). *კლიმატის ცვლილების შემცირების ინიციატივები და მწვანე ეკონომიკის განვითარება*. გაეროს განვითარების პროგრამა. https://www.ge.undp.org
10. Tegeta Holding. (2023). თეგეტა ჰოლდინგმა 20 000 000 ლარის მწვანე ობლიგაციები გამოუშვა – ეროვნულ ვალუტაში განხორციელებული პირველი მწვანე ემისია. https://www.tegeta.ge/publications/94687578-2023-09-25
11. Caldecott, B., Howarth, N., & McSharry, P. (2019). Stranded assets and the transition to a low-carbon economy. *Nature Climate Change, 9*(1), 19–27. https://doi.org/10.1038/s41558-018-0337-0
12. Flammer, C. (2021). Corporate green bonds. *Journal of Financial Economics, 142*(2), 499–516. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.04.009
13. Gabor, D., & Brooks, S. (2017). The digital revolution in financial inclusion: International development in the fintech era. *New Political Economy, 22*(4), 423–436. https://doi.org/10.1080/13563467.2017.1318827

14. IFC. (2024). *Press release*. https://www.ifc.org/ka/pressroom/2024/28314

15. IPCC. (2022). *Climate change 2022: Mitigation of climate change. Contribution of Working Group III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge University Press. https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg3/

16. UNEP Finance Initiative. (2021). *Financing a just transition: Aligning finance with climate and sustainable development goals*. United Nations Environment Programme. https://www.unepfi.org/publications/financing-a-just-transition/

17. Weber, O., & Feltmate, B. (2016). *Sustainable banking: Managing the social and environmental impact of financial institutions*. University of Toronto Press.

18. Zhang, J., et al. (2024). *China green finance status and trends 2023–2024*. Green Finance & Development Center. https://greenfdc.org/wp-content/uploads/2024/04/Zhang-et-al-2024_China-green-finance-status-and-trends-2023-2024-1.pdf

ინოვაციური ბიზნეს-მოდელები ციფრულ ეპოქაში: სამართლებრივი და მენეჯერული გამოწვევების ინტერდისციპლინური ანალიზი

Innovative Business Models in the Digital Age: An Interdisciplinary Analysis of Legal and Managerial Challenges

სოფიკო თევდორაძე
საქართველოს საერთაშორისო უნივერსიტეტ ჯიუ
ბიზნესის მართვის დოქტორი, აფილიებული პროფესორი
ვიცე-რექტორი სასწავლო პროცესის მიმართულებით
თათია დოლიძე
საქართველოს საერთაშორისო უნივერსიტეტ ჯიუ
სამართლის დოქტორი. აფილიებული პროფესორი. სამართლის სკოლის დეკანი
ნათია სურმანიძე
ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკის დოქტორი. აფილირებული ასოცირებული პროფესორი
Sopiko Tevdoradze
Georgian International University (GIU)
Doctor of Business Administration, Affiliated Professor and Vice-Rector for Academic Affairs
Tatia Dolidze
Georgian International University (GIU)
Doctor of Law, Affiliated Professor and Dean of the School of Law
Natia Surmanidze
Ilia State University
Doctor of Economics, Affiliated Professor Associate Professor

აბსტრაქტი. ციფრულმა ტრანსფორმაციამ საფუძვლიანად შეცვალა ტრადიციული ბიზნეს-პრაქტიკა - მისი სტრუქტურიდან დაწყებული, ღირებულების შექმნის, მომხმარებელთან ურთიერთობისა და კონკურენციის წესებით დამთავრებული. ამ პროცესმა წარმოშვა ახალი ტიპის ინოვაციური მოდელები, როგორებიცაა: პლატფორმული ეკონომიკა (Uber, Airbnb), ციფრული მეწარმეობა, ხელოვნური ინტელექტით მართული სერვისები და ბლოკჩეინის ინტეგრაცია. განსაკუთრებით თვალსაჩინოა აღნიშნული ცვლილებები ტურიზმის სექტორში, სადაც Airbnb და Uber გარდაქმნიან განთავსებისა და გადაადგილების ტრადიციულ სისტემებს, ქმნიან მომხმარებელზე მორგებულ, მოქნილ ეკოსისტემებს და ზრდიან ინდივიდების მონაწილეობის ხარისხს ეკონომიკურ აქტივობებში.

თუმცა, ცვლილებებს თან ახლავს როგორც სამართლებრივი, ისე ბიზნეს მენეჯერული გამოწვევები. სამართლებრივი კუთხით პრობლემური საკითხებია:

- მომხმარებლის პერსონალურ მონაცემთა დაცვა;
- პლატფორმების პასუხისმგებლობა ალგორითმზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღებისას;
- სერვისის გლობალური ბუნება და ეროვნული რეგულაციების შეუსაბამობა;
- ინტელექტუალური საკუთრების დაცვა ციფრულ სივრცეში.

ბიზნესის კუთხით კი, წამოიჭრა შემდეგი ძირითადი პრობლემები:

- პლატფორმებზე დამოკიდებულების ზრდა მცირე და საშუალო ბიზნესებისთვის;
- ციფრული ბაზრების გადატვირთვა და მომხმარებლის რწმენის დაკარგვის რისკები;
- შიდა ბიზნეს-პროცესების რთული ადაპტაცია ციფრულ მოდელებთან (მათ შორის ღირებულების ჯაჭვის ცვლილება, ციფრული მარკეტინგის გართულება, ინოვაციების სწრაფი ტემპი, რომელსაც არ უწყობს ფეხს მენეჯმენტი).

ნაშრომი მიზნად ისახავს გააანალიზოს თანამედროვე ბიზნეს-ინოვაციების ბუნება და გამოავლინოს ის ფუნქციური სირთულეები, რომელთა წინაშეც დგება როგორც სამართლებრივი სისტემა, ასევე ბიზნეს-საზოგადოება. კვლევაში გამოყენებულია შედარებითი სამართლებრივი და კორპორაციული ანალიზის მეთოდები ევროკავშირის, აშშ-ისა და საქართველოს მაგალითებზე დაყრდნობით.

საკვანძო სიტყვები: ციფრული ტრანსფორმაცია, ინოვაციური ბიზნეს-მოდელები, პლატფორმული ეკონომიკა, ბლოკჩეინი, ციფრული მენეჯმენტი, სამართლებრივი რეგულაცია, მომხმარებლის მონაცემთა დაცვა.

Abstract. Digital transformation has fundamentally altered traditional business practices — from their structure to value creation, customer interaction, and competition dynamics. This transformation has led to the emergence of new types of innovative models, such as platform economies (e.g., Uber, Airbnb), digital entrepreneurship, AI-driven services, and blockchain integration. These changes are especially evident in the tourism sector, where Airbnb and Uber are reshaping traditional systems of accommodation and mobility, creating flexible, customer-oriented ecosystems, and increasing individual participation in economic activities.

However, these changes come with both legal and managerial challenges. Key legal issues include:

- Protection of users' data;
- Platform liability in algorithm-based decision-making.
- The global nature of services and the misalignment with national regulations.
- Protection of intellectual property in digital spaces.

From a business perspective, the following challenges have emerged:

- Increasing dependency of small and medium-sized enterprises on platforms;
- Oversaturation of digital markets and the risk of losing customer trust;
- Complex adaptation of internal business processes to digital models (including shifts in the value chain, difficulties in digital marketing, and the rapid pace of innovation outpacing management capabilities).

This paper aims to analyze the nature of modern business innovations and identify the functional difficulties faced by both legal systems and the business community. The research applies comparative legal and corporate analysis methods, using examples from the EU, the USA, and Georgia.

Keywords: Digital transformation, innovative business models, platform economy, blockchain, digital management, legal regulation, data protection.

1. **შესავალი** - 21-ე საუკუნემ მოიტანა ციფრული ტრანსფორმაციის ფართომასშტაბიანი ტალღა, რომელმაც ფუნდამენტურად შეცვალა ინდივიდების ქცევის მოდელები, ეკონომიკური საქმიანობის ლოგიკა და სამართლებრივი ურთიერთობები. ციფრულ ეპოქაში ტექნოლოგიური ინოვაციები - მათ შორის ხელოვნური ინტელექტი, ბლოკჩეინი, დიდი მონაცემები და ციფრული პლატფორმები - იქცნენ არა მხოლოდ ინსტრუმენტებად, არამედ თანამედროვე ბიზნესისა და საზოგადოებრივი ურთიერთობების საფუძვლად.

ახალი თაობის ბიზნეს-მოდელები - პლატფორმული ეკონომიკა, გიგ-ეკონომიკა, AI-ზე დაფუძნებული სერვისები - რადიკალურად ცვლიან ტრადიციულ ღირებულების ჯაჭვებს. მაგალითად, Uber და Airbnb არამხოლოდ ცვლიან ტურიზმისა და გადაადგილების სერვისების არსს, არამედ თავდაყირა აყენებენ შრომით ურთიერთობებს, აკნინებენ შუალედურ სტრუქტურებს და ზრდიან მომხმარებელზე დამოკიდებულობას როგორც თანამშრომლად, ასევე

პარტნიორად. ციფრული ეკონომიკის ერთ-ერთი მთავარი მახასიათებელია გლობალურ ბაზრებზე ოპერირების უნარი ეროვნული რეგულაციების მიღმა. ციფრული პლატფორმები ხშირად მოქმედებენ იურისდიქციების მიღმა, რაც ართულებს კონტროლის მექანიზმების რეალიზაციას, განსაკუთრებით ფინანსური ბრუნვისა და მომხმარებლის უფლებების დაცვის ჭრილში.

მნიშვნელოვანი გამოწვევები ისახება ორ პარალელურ დონეზე: სამართლებრივი კუთხით, წამოიჭრა კითხვები პერსონალური მონაცემების დაცვაზე (განსაკუთრებით GDPR-ისა და EU AI Act-ის პირობებში), ინტელექტუალური საკუთრების უფლებებზე, პლატფორმულ შრომასთან დაკავშირებულ პასუხისმგებლობაზე და ალგორითმული გადაწყვეტილებების სამართლებრივ პასუხისმგებლობაზე. ბიზნესის კუთხით, ინოვაციური მოდელების მართვა დაკავშირებულია ისეთ სირთულეებთან, როგორიცაა მომხმარებელთა ნდობის შემცირება, ციფრულ სისტემებზე მენეჯმენტის ადაპტაციის სირთულე, პლატფორმებზე მცირე და საშუალო ბიზნესების დამოკიდებულება და ციფრული ბაზრების გადატვირთვა. განსაკუთრებით აქტუალური ხდება კითხვა: რამდენად ეფექტიანია არსებული სამართლებრივი და მენეჯერული ჩარჩოები ამ სწრაფად ცვალებადი გარემოს შესაფასებლად და რეგულირებისთვის? OECD-ის ბოლო ანგარიში (2025) ხაზგასმით მიუთითებს, რომ „რეგულაციამ ინოვაციას ხელი არ უნდა შეუშალოს, არამედ მისი სამართლებრივი ინტეგრაცია და გონივრული განვითარება უნდა უზრუნველყოს“. ამ კონტექსტში, წინამდებარე ნაშრომი მიზნად ისახავს შეისწავლოს ციფრული ტრანსფორმაციის ეპოქაში წარმოშობილი ინოვაციური ბიზნეს-მოდელების სამართლებრივი სპეციფიკა, გაანალიზოს საერთაშორისო პრაქტიკა და შეფასდეს, რამდენად რეაგირებენ არსებული სამართლებრივი ჩარჩოები და ბიზნეს სტრუქტურები თანამედროვე ტექნოლოგიურ რეალობაზე. კვლევის დასკვნები დაეყრდნობა ინტერდისციპლინურ ანალიზს და მიზნად ისახავს რეკომენდაციების შემუშავებას, რომლებიც შეუწყობს ხელს სამართლებრივად პროგნოზირებად და ბიზნესისთვის ხელსაყრელ ციფრულ ეკოსისტემას.

2. ინოვაციური ბიზნეს მოდელების ჩამოყალიბება ციფრულ ეპოქაში

ტექნოლოგიური ინოვაციები ქმნიან ახალ ეკონომიკურ პლატფორმებს, რომელთა საფუძველს მონაცემები, ავტომატიზაცია და დისტანციური კომუნიკაცია წარმოადგენს. ბიზნესისთვის ეს ნიშნავს ოპერაციების ეფექტიანობას, ხოლო საზოგადოებისთვის - ახალი სამართლებრივი და ეთიკური გამოწვევების წინაშე დგომას. შედეგად, ჩამოყალიბდა ისეთი მოდელები, როგორებიცაა პლატფორმული ეკონომიკა, გიგ-ეკონომიკა, AI-სერვისები და ბლოკჩეინზე დაფუძნებული სისტემები. მათ გაზარდეს ბიზნესის მოქნილობა და ხელმისაწვდომობა, თუმცა ამავდროულად გააჩინეს ახალი სამართლებრივი პრობლემები.

პლატფორმული ეკონომიკა წარმოადგენს ციფრული ეპოქის ერთ-ერთ ყველაზე მასშტაბურ და გავლენიან ინოვაციურ ბიზნეს-მოდელს, რომელიც საფუძველად უდევს სრულიად ახალ ეკონომიკურ და სამართლებრივ ურთიერთობებს. ეს მოდელი ეფუძნება ციფრულ პლატფორმებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ სხვადასხვა ტიპის მომხმარებლებისა და მომსახურების/პროდუქტის მიმწოდებლების დაკავშირებას — მაგალითად, ისეთი გლობალური სერვისები როგორებიცაა Uber, Airbnb, Amazon და Booking.com. ისინი არა მხოლოდ ტექნოლოგიურ შუამავლებს წარმოადგენენ, არამედ ფუნქციონირებენ როგორც მონაცემების მფლობელები და დისტრიბუციის არქიტექტორები, რაც მათ უზარმაზარ ძალაუფლებას ანიჭებს როგორც ბაზარზე, ისე მომხმარებლებზე. Uber და Airbnb წარმოადგენენ ისეთ პლატფორმულ ბიზნეს-მოდელებს, რომლებიც მნიშვნელოვნად ცვლიან ტრადიციულ მომსახურების სფეროებს — გადაადგილებისა და განთავსების სერვისებს. მათი პლატფორმები აერთიანებს

მომხმარებლებს და სერვისის მიმწოდებლებს, ქმნის მოქნილ, ინდივიდუალურ და მორგებულ ეკოსისტემებს, სადაც მომხმარებელი აქტიური მონაწილეა არა მხოლოდ სერვისის მიღებაში, არამედ მისი მიწოდების პროცესშიც. ამ მოდელებმა შეცვალეს არა მხოლოდ ბიზნესის ოპერირების მეთოდები, არამედ შრომითი ურთიერთობების ბუნებაც, რაც პლატფორმების მნიშვნელოვნად ზრდის გავლენას ეკონომიკურ და სოციალური ურთიერთობებზე.

პლატფორმული მოდელები მოითხოვენ თანამედროვე მართვის მოქნილ და მომხმარებელზე ორიენტირებულ მიდგომებს (მაგ., **Design Thinking, Scrum**), თანამშრომელთა უწყვეტი ციფრული გადამზადების უზრუნველყოფას და AI-ს სისტემების დანერგვას, რათა ორგანიზაციებმა შეძლონ სწრაფად მოერგონ ცვლილებებს და შეინარჩუნონ კონკურენტუნარიანობა. ამ ტიპის პლატფორმები არსებობს საქართველოშიც. დღესდღეობით საქართველოში ოპერირებს შემდეგი ასეთი ბიზნეს მოდელები: ტრანსპორტის სფერო: Bolt, Wolt, Yandex; საკვების მიტანის სერვისი: Glovo, Wolt, Swoop უძრავი ქონებით ვაჭრობა: Airbnb, Ss,ge; გიგ ეკონომიკის სერვისები/ფრილანსი: Freelancer.ge, Myjobs.ge, Upwork / Fiverr; ონლაინ ვაჭრობა და სერვისების ბაზარი: Veli.store, Vendoo.ge, Extra.ge, Mymarket.ge; დახმარება და ტექნიკური სერვისები: **Fixly**

კვლევის ფარგლებში გაანალიზდა ცალკეული პლატფორმები, როგორებიცაა Glovo, Wolt და Yandex. გამოიკვეთა, რომ მათთან მძღოლები და კურიერები შრომითი ხელშეკრულებებებით არ არიან დაქირავებული, რაც კომპანიებს საშუალებას აძლევს თავიდან აიცილონ პასუხისმგებლობა როგორც დასაქმებულთა უსაფრთხოებაზე, ისე შრომით სამართლებრივ გარანტიებზე. ასევე, პლატფორმების ვებგვერდების ანალიზმა აჩვენა პერსონალურ მონაცემთა დაცვის საკითხების მიმართ გამჭვირვალობის ნაკლებობა — მაგალითად, Yandex-ის ვებგვერდი ინფორმაციულად მწირია და გაურკვეველია, ვინ ახორციელებს პერსონალურ მონაცემთა დაცვის მონიტორინგს და როგორ ხდება მონაცემების დამუშავება, რაც წარმოშობს მნიშვნელოვან სამართლებრივ კითხვებს. გარდა ამისა, მონაცემთა დაცვაში აღინიშნება ხარვეზები: პლატფორმებს ხშირად არ ჰყავთ მონაცემთა დაცვის ოფიცერი, მომხმარებლებს არ აქვთ წვდომა საკუთარი მონაცემების მართვაზე, ხოლო ვებგვერდებზე იშვიათად გვხვდება მკაფიო და გამჭვირვალე სამართლებრივი დოკუმენტაცია.

მენეჯმენტის დონეზე პლატფორმული მოდელები წარმოშობს შემდეგ სირთულეებს:

- გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება რეპუტაციასა და შეფასებებს, რაც ქმნის ზეწოლას სერვისის მომწოდებლებზე და იწვევს არათანაბარ კონკურენციას.
- დასაქმებული პირების ანონიმური და ავტომატიზებული მენეჯმენტი ართულებს ეფექტურ კომუნიკაციასა და მოტივაციას ორგანიზაციულ დონეზე.
- მომხმარებლის ნდობა სუსტდება, რადგან პლატფორმა არ იღებს სრულ პასუხისმგებლობას მომსახურების ხარისხზე, ხოლო სერვისის მიმწოდებელს არ აქვს საკმარისი ბერკეტები პრობლემების გადასაჭრელად.
- დამსაქმებელი-სერვისის მიმწოდებლის ურთიერთობის გაციფრულება ართულებს ადამიანური კაპიტალის მართვას, რაც უარყოფითად აისახება მომსახურების ხარისხსა და სტაბილურობაზე.
- გლობალური პლატფორმების ფინანსური უპირატესობა ზრდის ადგილობრივი კონკურენტების ბაზრიდან გაძევების რისკს.

ხელოვნური ინტელექტით მართული სერვისები - ციფრული ტექნოლოგიები ფართო ცნებაა, რომელიც მოიცავს ინფორმაციის ციფრულ დამუშავებას (კომპიუტერული სისტემები, პროგრამული უზრუნველყოფა, ქსელები და ა.შ.), ხოლო ხელოვნური ინტელექტი (AI) არის ამ ეკოსისტემის ქვესისტემა, რომელიც კომპიუტერს ადამიანის ინტელექტის უნარებს ანიჭებს —

შემეცნება, ანალიზი, გადაწყვეტილების მიღება და სწავლა. AI ფართოდ გამოიყენება ბიზნესში, მათ შორის მომხმარებელთა ქცევის პროგნოზირებასა და ავტომატიზაციაში. საქართველოში პრაქტიკაში არსებული AI-ს მაგალითია Creditinfo Predictor, რომელიც აფასებს მსესხებლებს და ავტომატურად გვთავაზობს სესხის მიცემის რეკომენდაციას. თუმცა, AI-სთან დაკავშირებული სამართლებრივი გამოწვევებია: დისკრიმინაციის რისკი (სენსიტიური კრიტერიუმების ფარული გამოყენება), გამჭვირვალობის ნაკლებობა გადაწყვეტილების ლოგიკაში, მონაცემთა მიკერძოება, რომელიც სისტემურად გადაეცემა AI-ს გადაწყვეტილებებს, სამართლებრივი რეგულირების არარსებობა საქართველოში, რაც ზღუდავს AI-ს გადაწყვეტილებებზე აპელირების შესაძლებლობასა და პასუხისმგებლობის განსაზღვრას.

AI-ის ინტეგრაცია ბიზნესშიც წარმოშობს მნიშვნელოვან მენეჯერულ გამოწვევებს:

- **ადამიანური რესურსების შემცირება** ავტომატიზაციის შედეგად იწვევს მოტივაციის დაკარგვას და ორგანიზაციულ წინააღმდეგობებს;
- **ეთიკური პასუხისმგებლობა** და გადაწყვეტილებების პასუხისგება კომპანიებისთვის უმთავრესი საკითხია, თუმცა ჯერ არ არის განსაზღვრული;
- **მონაცემთა ხარისხის მართვა** აუცილებელია, რადგან არასანდო მონაცემები ქმნის სისტემურ მენეჯერულ პრობლემებს;
- **ცვლილებების მართვა** მოითხოვს ტექნიკურ დანერგვასთან ერთად თანამშრომლების მხარდაჭერას და ტრენინგებს;
- **AI-ს ეფექტიანობის გაზომვისა და მონეტიზაციის სტრატეგიის არარსებობა** იწვევს არაეფექტურ მენეჯმენტს და ფინანსურ დანახარჯებს.

ბლოკჩეინი და დეცენტრალიზებული მოდელები: ბლოკჩეინი ციფრული ტრანსფორმაციის ფარგლებში ჩამოყალიბებული ერთ ერთი გარდამტეხი ბიზნეს მოდელია. ის მომხმარებლებს სთავაზობს უსაფრთხო, გამჭვირვალე და არაცენტრალიზებულ ტრანზაქციულ მოდელს რომელიც საერთოდ არ საჭიროების რაიმე ტიპის შუამავლობს, როგორც ეს სტანდარტული ფინანსური ტრანზაქციის შემთხვევაში ხდება. დეცენტრალიზებული ფინანსური სისტემები (Defi), რომლებიც თავის მხრივ იურიდიულად ე.წ. smart contract-ებით არის დამაგრებული არის ბლოკჩეინის ტექნოლოგიების გამოყენების მაგალითები ბიზნესის მიმართულებით. მიუხედავად ზემოთ აღწერილი არაერთი უპირატესობისა, ბლოკჩეინი ამ შემთხვევაში არღვევს ტრადიციულ სამართლებრივ წესრიგს, რადგან ხშირად რთული ხდება მხარეთა იდენტიფიცირება, ტრანზაქციის რეალური მიზნის დადგენა და საჭიროების შესაბამისად ტრანზაქციის კონტროლი და შესაბამისი სამართლებრივი წინაპირობების შემთხვევაში, პასუხისმგებლობა. ვირტუალური ვალუტის გამოყენება ზრდის ფულის გათეთრების რისკს და უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ სახელმწიფოებს შორის ამ მიმართულებით ერთგვაროვანი მიდგომა არ არსებობს. ზოგიერთ ქვეყენაში ეს მკაცრად რეგულირებულია, ზოგ შემთხვევაში კი რეგულაცია მეტად ლიბერალურია.

ბლოკჩეინისა და დეცენტრალიზებული მოდელების დანერგვა ბიზნესში წარმოქმნის მნიშვნელოვან მენეჯერულ გამოწვევებსაც. კერძოდ, მენეჯერები აწყდებიან კომპლექსურობის პრობლემებს, მხარეთა იდენტიფიცირების და პასუხისმგებლობის დადგენის პროცესში, რაც ამცირებს ოპერაციული კონტროლის ეფექტურობას. გარდა ამისა, საჭიროა უზრუნველყონ ინფორმაციის დაცვა და კონფიდენციალურობა არაცენტრალიზებული სისტემების პირობებში, რაც ზრდის კიბერუსაფრთხოების საჭიროებას. ასევე, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვამ შესაძლოა გამოიწვიოს ორგანიზაციული ცვლილებები და თანამშრომლების მომზადების აუცილებლობა, რაც ტრადიციული მენეჯმენტის სტრატეგიების შესწორებას მოითხოვს.

ბლოკჩეინისა და დეცენტრალიზებული მოდელების ეფექტური მართვისთვის რეკომენდებულია გლობალური ციფრული მენეჯმენტის სტრატეგიის დანერგვა. რომელიც მოიცავს Agile და Lean მეთოდებს, თანამშრომელთა ციფრულ გადამზადებას, მონაცემთა ანალიტიკასა და AI-ის გამოყენებას. ეს უზრუნველყოფს ეფექტურ მართვას, მონაცემთა დაცვას, ოპერაციულ კონტროლს და სწრაფ ადაპტაციას ცვლილებებზე.

გიგ ეკონომიკა - ციფრული ტექნოლოგიების განვითარების პირობებში სულ უფრო მეტად პოპულარული გახდა თავისუფალი დასაქმების (ე.წ.freelance) მოდელი, რომლის პირობებში, დასაქმებულები ციფრული პლატფორმების მეშვეობით, გარკვეული დროის მანძილზე დამკვეთების დავალებებს ასრულებენ. ეს მოდელი მეტად მოქნილია და ამკვიდრებს მეწარმეობის ახალ ფორმებს, თუმცაღა სრულად არღვევს ტრადიციული შრომითი ურთიერთობის ძირითად წესებს. უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ აღნიშნული მიმართულების განვითარებას ხელი შეუწყო კოვიდ 19 პანდემიის ფარგლებში არსებულმა გამოწვევებმა და რეგულაციებმა - პანდემიის გამო სამუშაოთა დიდი ნაწილი ონლაინ რეჟიმში გადავიდა. თუმცა, უნდა აღინიშნოს რომ გიგ პლატფორმების (Uber, Fiverr, Upwork და სხვ) სამართლებრივი კონტურები ბუნდოვანია: ითვლება თუ არა პირი დასაქმებულად? აქვს თუ არა მას რაიმე ტიპის სოციალური გარანტიები? ვინ აგებს ასეთი პირის მიერ მიყენებული ზიანისთვის მომხმარებლის წინაშე პასუხის? ეს არის კითხვები რომლებზეც ეროვნულ სამართლებრივ სისტემებს ერთგვაროვანი და მკაფიო პასუხები არ აქვთ.

3. ინოვაციური ბიზნეს-მოდელების რეგულირების გამოწვევები

თანამედროვე ციფრული ბიზნეს-მოდელები ტექნოლოგიებზეა დამყარებული, რაც ცვლის კერძო სექტორის ურთიერთობებს ყველა მონაწილესთან. ამის ფონზე აუცილებელია სამართლებრივი ნორმების ადაპტაცია ახალ რეალობაზე.

მნიშვნელოვანი გამოწვევაა ორგანიზაციული და მენეჯერული სტრუქტურების გარდაქმნაც - ციფრული ტრანსფორმაცია მოითხოვს ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურის განახლებას, ციფრული კომპეტეციის მქონე კადრებსა და მათ მუდმივ გადამზადებას, რაც საჭიროებს სერიოზულ ფინანსურ და სტრატეგიულ რესურსებს.

არანაკლებ პრობლემატური საკითხია პერსონალურ მონაცემთა დაცვის საჭიროება. რადგან ზემოთ აღწერილი ბიზნეს მოდელების აბსოლუტური უმრავლესობა დაკავშირებულია დიდი მოცულობის პერსონალური მონაცემების შეგროვებასა და დამუშავებასთან. მათ შორის, მომხმარებელთა ქცევის ანალიზსა და პროგნოზზე ორიენტირებული პროგრამების მუშაობა ემყარება დიდი მასშტაბის პერსონალური მონაცემების დამშავებას, რაც აფუძნებს დამატებით რისკებს. ამ პროცესში წარმოიშობა სერიოზული სამართლებრივი საკითხები, მათ შორის პირადი ცხოვრების ხელშეუხებლობის, თანხმობის, მონაცემთა სიზუსტისა და უსაფრთხოების თვალსაზრისით. ევროკავშირის რეგულაცია მონაცემთა დაცვის შესახებ (GDPR) ითვალისწინებს მკაფიო მოთხოვნებს მონაცემთა დამუშავების საფუძვლების, სუბიექტის უფლებებისა და დამმუშავებლის ვალდებულებების შესახებ. ხშირად ხდება ისე რომ GDPR-ის ამოსავალი პრინციპები, დამუშავების გამჭვირვალობის, მიზნობრივი შეზღუდვისა და მინიმიზაციის შესახებ, ციფრულ ბიზნესში ხშირად უგულველყოფილი რჩება. საქართველოში მოქმედი „პერსონალურ მონაცემთა დაცვის შესახებ“ კანონი ნაწილობრივ ასახავს GDPR-ის მიდგომებს, თუმცა ადგილობრივ დონეზე ჯერ კიდევ არ არის განმტკიცებული ტექნოლოგიურად ნეიტრალური რეგულაციები ისეთი თემებისთვის, როგორიცაა ავტომატური გადაწყვეტილებები, AI-ს გამოყენება ან მობილური აპების მონაცემთა ნაკადები.

მნიშვნელოვან დაბრკოლებად რჩება ციფრულ სივრცეში ინტელექტუალური საკუთრების დაცვა. ეს საკითხი განსაკუთრებით მწვავედ დგას მაშინ როდესაც საქმე ეხება ხელოვნური ინტელექტზე დაფუძნებულ პროდუქტებსა და ალგორითმებს, ასეთ დროს საკვანძო კითხვაა: ვისი ინტელექტუალური საკუთრებაა ხელოვნური ინტელექტის მიერ შექმნილი კონტენტი? მოქმედი ეროვნული თუ საერთაშორისო საავტორო კანონმდებლობა იცნობს მხოლოდ ფიზიკურ პირს როგორც საავტორო უფლებათა სუბიექტს. ამ კუთხით საკმაოდ პრობლემურია კოდებისა და ალგორითემის დაცვის ფორმა - პროგრამული უზურნველყოფა ექვემდებარე როგორც საავტორო სამართალს, ისე სავაჭრო საიდუმლოს ან პტენტის დაცვის რეჟმს, რაც დამატებით სამართლებრივ დილემას იწვევს.

გიგ ეკონომიკის ზრდამ საფრთხე შეუქმნა კლასიკური შრომითი ურთიერთობების მოდელს. ისეთი ციფრული პლატფორმები როგორიცაა Uber, Glovo ან Wolt მიიჩნევენ, რომ მათთან მომუშავე პირები არიან არა მათი დასაქმებულები, არამედ კონტრაქტორები, რითაც თავიდან იცილებენ შრომით ურთიერთობებთან დაკავშირებულ პასუხისმგებლობას. ამის შედეგად კი გიგ-დამსაქმებლები არ უზურნველყოფენ მათ მინიმალური შრომითი გარანტიებით. საქართველოში ეს პრობლემა ჯერაც მოუწესრიგებელია და საჭიროებს დარეგულირებას.

ჩვენს მიერ ზემოთ განხილული ციფრული პლატფორმები ხშირად ფორმირდებიან როგორც ერთგვარი მონოპოლისტური ცენტრები. მაგალითად გუგლი, ამაზონი და ფეისბუქი აკონტროლებენ უპრეცენდენტო რაოდენობის მონაცემებს რაც ცხადია ნიშნავს იმას, რომ მათ აქვთ უფრო მაღალი ხარისხის წვდომა მომხმარებლებზე და კონკურენტებზე. სწორედ ამიტომ, ასეთ თანამედროვე პლატფორმებს ხშირად განიხილავენ როგორც მონოპოლიებს მონაცემებზე. შესაბამისად, თანამედროვე კონკურენციის სამართალში ჩნდება ახალი სამართლებრივი საჭიროება - უნდა ჩიავათლოს თუ არა მონაცემების ასეთი შეგროვება ბაზარზე დომინირების ინსტრუმენტად და თუ ასეა მაშინ როგორ უნდა მოხდეს ამ ტიპის ძალაუფლების დარეგულირება. ევროკავშირმა დაიწყო ციფრული ბაზრის აქტების (Digital Markets Act) შემუშავება, რომელიც მიზნად ისახავს ციფრული გეიტკიპერების მოქმედების შეზღუდვას. საქართველოში ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობა ჯერ კიდევ არ არის ადაპტირებული ციფრული ეკონომიკის პირობებთან.

ცალკე პრობლემაა ისიც, რომ ასეთი ბიზნეს მოდელები და პლატფორმები ხშირად არ მოქმედებენ ერთი რომელიმე ქვეყნის ფარგლებში. მაგალითად კომპანის შეიძლება ჰქონდეს სერვერები აშშ-ში, დეველოპერები აზიაში და მომხმარებლები ევროპასა და საქართველოში. შესაბამისად საკითხავია რომელი ქვეყნის სამართალი უნდა იქნას გამოყენებული? ბიზნეს სამართალში, იურისდიქციის პრობლემა, პირდაპირ აისახება დავების გადაწყვეტაზე, მომხმარებლების უფლებებზე და საგადასახადო ვალდებულებებზე. შესაბამისად, ციფრულ ეკონომიკაში სულ უფრო აქტუალური ხდება ე.წ. ვირტუალური იურიდიული ველის თემა, რაც მოითხოვს სამართლებრივ ჩარჩოებში მოქნილობისა და საერთაშორისო თანამშრომლობის გაზრდას.

4. ინოვაციური ბიზნეს-მოდელების რეგულირების პრაქტიკების შედარებითი ანალიზი

ინოვაციური ბიზნეს-მოდელების სამართლებრივი რეგულაცია სხვადასხვა იურისდიქციაში განსხვავებულად ვითარდება და დამოკიდებულია პოლიტიკურ-ეკონომიკურ პრიორიტეტებზე, მონაცემთა დაცვის სტანდარტებზე, ტექნოლოგიური ნეიტრალიტეტის აღქმასა და მომხმარებლის ინტერესების დაცვის პრაქტიკებზე. ევროკავშირი ამ მხრივ ერთ-ერთი ყველაზე აქტიური სუბიექტია და ბოლო წლებში არაერთი მნიშვნელოვანი სამართლებრივი აქტი მიიღო, მათ შორის: Digital Services Act (DSA), AI Act (Proposal) Competition Law / DMA (Digital Markets

Act). ევროკავშირის მიდგომები გამოირჩევა მომხმარებლების ინტერესებისა და ადამიანის უფლებებზე აქცენტით. აშშ-ში მეტად პრიორიტეტულია ბაზრის თავისუფლება და კორპორაციული ინიციატივა, რის გამო სამართლებრივი ჩარევა მხოლოდ მას შემდეგ არის გამართლებული რაც სახეზეა რეალური ზიანი. აშშ-ში მონაცემთა დაცვის ეროვნული, ერთიანი რეგულაცია არ არსებობს, საკითხი წესრიგდება შტატების დონეზე, რის გამოც ეს რეგულაცია ფრაგმენტული და არასისტემურია. AI რეგულაცია ძირითადად ეთიკურ სახელმძღვანელოებს ეფუძნება, ხოლო სამართლებრივი ჩარჩო ჯერ კიდევ განუვითარებელია. ბევრი ინიციატივა არის ინდუსტრიაზე დაფუძნებული თვითრეგულირების ფორმით. კონკურენციის სამართალი უფრო შეზღუდულად მოქმედებს: მიუხედავად იმისა, რომ მიმდინარეობს ანტიმონოპოლიური გამოძიებები (მაგ. Google-ის საქმე), ტექნოლოგიური გიგანტები კვლავ ინარჩუნებენ დომინანტურ პოზიციებს.

მენეჯმენტის მხრივ, ევროპაში მენეჯერებს მკაცრ რეგულაციებთან შესაბამისობა უწევთ, რაც ზრდის ადმინისტრაციულ ხარჯებს, ხოლო აშშ-ში რეგულაციური გაურკვევლობის პირობებში მათ უწევთ პროაქტიური თვითრეგულაცია და რისკზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღება.

საქართველოში ციფრული ბიზნესის სამართლებრივი რეგულაციები ჯერ ჩამოყალიბების ეტაპზეა და საჭიროებს თანამედროვე მიდგომების ინტეგრაციას. მოქმედებს პერსონალურ მონაცემთა დაცვის კანონი, თუმცა მისი პრაქტიკული გამოყენება პრობლემური რჩება, განსაკუთრებით ბიზნესსექტორში. გიგ-ეკონომიკის შრომითი ურთიერთობები დაურეგულირებელია, რაც იურიდიულ გაურკვევლობას ქმნის ციფრული პლატფორმების თანამშრომლებთან (მაგ., Yandex, Glovo).

ამ ფონზე, მენეჯმენტის პრაქტიკაში გამოწვევად რჩება ისეთი სტრატეგიების ფორმირება, რომლებიც შეძლებენ სამართლებრივი დაურგულირებლობის პირობებში ოპერაციული სტაბილურობის, ტექნოლოგიური ინოვაციისა და მომხმარებელთა ნდობის დაბალანსებას. კომპანიებს უწევთ გრძელვადიანი გეგმების შემუშავება სწრაფად ცვალებად და გაურკვეველ რეგულაციურ გარემოში, რაც ზრდის რისკების მართვის მნიშვნელობას და საჭიროებს ადაპტური ლიდერობის უნარებს.

მენეჯმენტის პერსპექტივიდან, ეს ნიშნავს, რომ ქართულ ორგანიზაციებს სჭირდებათ არა მხოლოდ სამართლებრივი გარემოს გაუმჯობესება, არამედ მართვის სისტემების ტრანსფორმაციაც – უნდა განვითარდეს სტრატეგიული დაგეგმვა ციფრული რისკების შეფასებისა და შესაბამისობის მართვის მიმართულებით, გაძლიერდეს კიბერუსაფრთხოებისა და პერსონალურ მონაცემთა დაცვის მექანიზმები, ხოლო ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში გახდეს პრიორიტეტული ციფრული უნარების განვითარება და ადაპტაცია სწრაფად ცვალებად ტექნოლოგიურ რეალობასთან.

დასკვნა

ანალიზი აჩვენებს, რომ ინოვაციური ბიზნეს-მოდელების ინტეგრაცია - პლატფორმული და გიგ-ეკონომიკიდან ხელოვნურ ინტელექტსა და ბლოკჩეინამდე ქმნის კომპლექსურ სამართლებრივ გამოწვევებს. ამასთან, ციფრული ტრანსფორმაცია გარდაქმნის მენეჯმენტის პრაქტიკას, რაც მოითხოვს ორგანიზაციული სტრუქტურების გადახედვას, თანამშრომლების ციფრული კომპეტენციების გაძლიერებას და მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილების მიღების ახალ მიდგომებს. მენეჯერებს უწევთ რეგულაციებთან ადაპტაცია და ინოვაციების მართვის ახალი სტრატეგიების შემუშავება კომპანიის მდგრადობისა და კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად.

მიმდინარე სამართლებრივი ჩარჩო, განსაკუთრებით საქართველოში, ვერ პასუხობს სათანადოდ ამ გამოწვევებს. პრობლემის მოგვარების გზებად შეიძლება განისაზღვროს შემდეგი მიმართულებები: ტექნოლოგიურად ნეიტრალური და მოქნილი კანონმდებლობის შექმნა მომავალი ინოვაციებისთვის, AI-ის რეგულირების სპეციალური ჩარჩოს განვითარება, რომელიც განსაზღვრავს პასუხისმგებლობას, გამჭვირვალობას და ეთიკურ სტანდარტებს, გიგ-ეკონომიკის შრომითი ნორმების გადახედვა, მათ შორის პლატფორმებზე დასაქმებულთა სამართლებრივი სტატუსის გარკვევა და მინიმალური შრომითი გარანტიების უზრუნველყოფა, ინტელექტუალური საკუთრების სამართლის რეფორმა, განსაკუთრებით AI-ს მიერ შექმნილი შინაარსის იურიდიული აღიარების მიმართულებით, პერსონალური მონაცემების დაცვის კანონმდებლობის დახვეწა და AI-ს მიერ მონაცემთა დამუშავების მკაფიო რეგულირება, ტრანსსასაზღვრო რეგულაციების ჰარმონიზაცია საერთაშორისო სამართლებრივი თანამშრომლობის გაღრმავებით, რეგულატორული სანდბოქსების შექმნა ინოვაციების უსაფრთხო და სამართლებრივად წინასწარ განსაზღვრული გარემოს უზრუნველსაყოფად. მენეჯმენტის კუთხით რეკომენდირებულია გლობალური ციფრული სტრატეგიის სისტემატური შემუშავება და დანერგვა, რაც მოიცავს თანამედროვე მართვის მრავალმხრივ მეთოდების ინტეგრირებას, მათ შორის Agile-ისა და Lean-ის გარდა, Design Thinking-ის და Scrum-ის აქტიურ გამოყენებას. აღნიშნული მეთოდები უზრუნველყოფენ მართვის მოქნილობას, მომხმარებელზე ორიენტირებულ ინოვაციებს და გუნდის სწრაფ და ეფექტურ თანამშრომლობას. თანამშრომელთა უწყვეტი ციფრული გადამზადების უზრუნველყოფა და მონაცემთა ანალიტიკისა და ხელოვნური ინტელექტის მხარდაჭერის სისტემების დანერგვა წარმოადგენს სტრატეგიულ აუცილებლობას, რადგან ხელს უწყობს მენეჯმენტს გადაწყვეტილებების უფრო მაღალი სიზუსტით მიღებაში, პროცესების ოპტიმიზაციაში და ტექნოლოგიურ ცვლილებებზე სწრაფ ადაპტაციაში. შედეგად, ეს მიდგომები საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს პასუხი გასცენ ტექნოლოგიურ გამოწვევებს, გაამყარონ ინოვაციების მართვა, გააუმჯობესონ ოპერაციული ეფექტურობა და შეინარჩუნონ კონკურენტუნარიანობა ციფრულ ეკონომიკაში. დასასრულად, ციფრული ეკონომიკის სამართლებრივი და მენეჯერული გამოწვევების ეფექტური გადაწყვეტა ვერ მიიღება მხოლოდ შეზღუდვებით ან აკრძალვებით. აუცილებელია ინოვაციების მხარდაჭერა, სამართლებრივი პროგნოზირებადობა და ადამიანის უფლებებზე ორიენტირებული რეგულაცია. საქართველოსთვის მნიშვნელოვანია ევროპული გამოცდილების გათვალისწინება და სტრატეგიული ნაბიჯების გადადგმა, რათა ტექნოლოგიური განვითარება მოხდეს სამართლებრივად მდგრად და მენეჯერულად ეფექტურ გზაზე.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1.Alanoca, S., Gur-Arieh, S., Zick, T., & Klyman, K. (2025). Comparing Apples to Oranges: A Taxonomy for Navigating the Global Landscape of AI Regulation. arXiv.

2. Binns, R. (2018). Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy. Proceedings of the 2018 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency, 149–159. Khan, L. (2017). Amazon's Antitrust Paradox. Yale Law Journal, 126(3), 710–805

3.Crémer, J., de Montjoye, Y.-A., & Schweitzer, H. (2019). Competition Policy for the Digital Era. European Commission.

4. Casino, F., Dasaklis, T. K., & Patsakis, C. (2020). A systematic literature review of blockchain-based applications: Current status, classification and open issues. Telematics and Informatics, 36, 55-81. https://doi.org/10.1016/j.tele.2019.05.012

5.De Stefano, V. (2016). The rise of the "just-in-time workforce": On-demand work, crowdwork, and labor protection in the "gig-economy." Comparative Labor Law & Policy Journal, 37(3), 471–504.

6.Dolidze, N. (2021). Personal Data Protection Reform in Georgia in Light of the GDPR. Georgian Law Review, 4(1), 44–57.

7.European Commission. (2022a). Digital Services Act. Retrieved from https://digital-strategy.ec.europa.eu

8.European Commission. (2021). Proposal for a Regulation on Artificial Intelligence (AI Act). Retrieved from https://eur-lex.europa.eu

9.Fenwick, M., Vermeulen, E. P. M., & Compagnucci, F. (2024). Digital Technologies, Transformation and the Future of Law: A European Perspective. Oxford University Press

10. Gervais, D. J. (2020). AI and copyright: Between protection and regulation. Journal of the Copyright Society, 67(1), 1–36.

11.Guttentag, D. A. (2024). Platform capitalism and the transformation of tourism: Impacts of Airbnb and Uber on labor, regulation, and consumer relationships. Journal of Tourism Futures, 10(1), 12–27. https://doi.org/10.1108/JTF-01-2024-0003

12. Kuner, C. (2013). Transborder Data Flows and Data Privacy Law. Oxford University Press.

13.Mondal, S. (2024). The role of digital platforms in supporting small business growth in the USA. International Journal of Digital Business, doi:10.13140/RG.2.2.22043.99368. ResearchGate; Gankhuyag, T. (2023). Digital transformation challenges towards small and medium-sized enterprises. International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)

14.Prassl, J., & Risak, M. (2017). Uber, Taskrabbit, and Co.: Platforms as employers? Rethinking the legal analysis of crowdwork. Comparative Labor Law & Policy Journal, 37(3), 619–652

15.Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2020). Embracing Agile. Harvard Business Review, 98(4), 40-50.; Senge, P. M., & Scharmer, O. C. (2021). The learning organization in the digital era. MIT Sloan Management Review, 62(3), 33-42.

16.Samuelson, P. (2016). Functionality and expression in computer programs: Refining the tests for software copyright infringement. Berkeley Technology Law Journal, 31(3), 1215–1294

17.Schwartz, P. M. (2019). Global Data Privacy: The EU Way. NYU Law Review, 94(4), 771–818.

18.Tapscott, D., & Tapscott, A. (2016). Blockchain revolution: How the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world. Penguin.

19.Voigt, P., & von dem Bussche, A. (2017). The EU General Data Protection Regulation (GDPR): A Practical Guide. Springer

20.Zetzsche, D. A., Buckley, R. P., Arner, D. W., & Barberis, J. N. (2017). The ICO Gold Rush: It's a scam, it's a bubble, it's a super challenge for regulators. Harvard International Law Journal, 60(2), 267–309.

21. Zohar, A. (2015). Bitcoin: under the hood. Communications of the ACM, 58(9), 104–113.

22.Zuboff, S. (2019). The Age of Surveillance Capitalism. PublicAffairs. Crémer, J., de Montjoye, Y.-A., & Schweitzer, H. (2019). Competition Policy for the Digital Era. European Commission.

Doctor of Economics, Associate Professor,
Georgian National University SEU
Tamar Dudauri
Doctor of Economics, Associate Professor,
Caucasus International University

Abstract. Artificial intelligence (AI) has become a transformative force in modern financial management, reshaping how organizations analyze data, assess risks, and formulate strategic decisions. This paper explores the strategic impact of AI on financial decision-making and management practices, emphasizing its contributions to predictive analytics, risk management, operational efficiency, and strategic planning. While AI enhances the precision and timeliness of financial decisions, its implementation also raises ethical, organizational, and governance challenges. The study concludes that the strategic value of AI in finance lies not merely in technological adoption but in the alignment of AI capabilities with human expertise and ethical frameworks.

Keywords: Artificial Intelligence (AI); Financial Decision-Making; Financial Management; Strategic Planning

Introduction

In recent years, artificial intelligence (AI) has emerged as one of the most transformative forces in the global economy, profoundly influencing how organizations operate, compete, and make strategic decisions. Within the financial sector, the adoption of AI technologies—such as machine learning (ML), deep learning, and natural language processing (NLP)—has redefined the processes of financial analysis, risk management, investment forecasting, and strategic planning (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Financial decision-making, which has traditionally relied on human intuition and historical data, is now increasingly supported by intelligent systems capable of processing vast datasets, identifying hidden patterns, and generating real-time insights (Makridakis et al., 2020).

The strategic integration of AI into financial management enables organizations to enhance forecasting accuracy, optimize resource allocation, and strengthen governance mechanisms. Predictive algorithms can evaluate credit risks, automate transaction processing, and detect fraud with a level of speed and precision unattainable by manual methods (Ngai et al., 2011). Furthermore, AI-based decision-support systems contribute to strategic agility by enabling finance leaders to model multiple scenarios and assess the potential outcomes of their decisions (Tao et al., 2021). These capabilities not only improve operational efficiency but also create competitive advantages in an increasingly data-driven and volatile financial environment.

Despite its advantages, the deployment of AI in financial decision-making also raises significant organizational, ethical, and regulatory challenges. Concerns about data quality, algorithmic transparency, and workforce displacement underscore the need for responsible and accountable AI governance frameworks (Jobin, Ienca, & Vayena, 2019). As AI systems assume greater roles in financial operations, organizations must balance the pursuit of efficiency and profitability with the imperatives of ethical use, compliance, and human oversight.

This paper explores the strategic impact of artificial intelligence on financial decision-making and management practices. It examines how AI enhances the analytical and predictive capacities of organizations, reshapes managerial roles, and influences strategic financial planning. The discussion further considers the ethical and governance implications of AI adoption, providing insights into how financial institutions can harness AI responsibly to achieve sustainable strategic outcomes.

1. AI in Financial Decision-Making

Artificial Intelligence (AI) has revolutionized the financial decision-making process by transforming traditional, intuition-based approaches into data-driven, evidence-based strategies. The increasing complexity and velocity of financial markets require analytical tools that can process vast amounts of structured and unstructured data with precision and speed. AI provides this capability through its ability to identify hidden patterns, predict future outcomes, and support strategic decisions with quantitative evidence. By integrating AI into financial decision-making frameworks, organizations enhance their ability to anticipate risks, optimize capital allocation, and achieve greater accuracy in forecasting and performance evaluation.

a. Predictive Analytics and Forecasting

One of the most significant contributions of AI to financial management lies in predictive analytics and forecasting. Machine learning models are capable of processing enormous datasets to uncover trends, correlations, and nonlinear relationships that may not be evident through traditional statistical techniques (Makridakis et al., 2020). These models can analyze both historical and real-time financial data to predict key variables such as cash flows, revenue growth, market volatility, and credit risk. Through continuous learning, AI systems refine their predictive accuracy over time, enabling organizations to transition from reactive to proactive financial planning.

For instance, predictive analytics powered by AI can forecast demand fluctuations, optimize pricing strategies, and anticipate liquidity constraints, allowing firms to make informed decisions before market conditions shift. This data-driven foresight enhances strategic planning and risk preparedness, particularly in environments characterized by uncertainty and rapid change. Consequently, AI-enabled forecasting tools are becoming essential components of corporate financial management and investment decision-making.

b. Risk Assessment and Fraud Detection

AI also plays a critical role in strengthening risk assessment and fraud detection processes. Financial institutions and corporations generate massive volumes of transactional data daily, much of which may contain potential indicators of fraud, money laundering, or other financial irregularities. Traditional risk management systems often struggle to identify these threats due to their reliance on predefined rules and static models. In contrast, AI-based systems employ machine learning and pattern recognition to analyze data in real time, detect anomalies, and adapt dynamically to emerging risk patterns (Ngai et al., 2011).

Through advanced analytics and neural network models, AI can identify subtle deviations in customer behavior, transaction sequences, or account activity that may signal fraudulent actions. These technologies not only minimize exposure to financial crimes but also strengthen compliance with regulatory requirements such as anti-money laundering (AML) and know-your-customer (KYC) obligations. Moreover, AI's capacity for continuous monitoring enables organizations to reduce operational losses, enhance risk visibility, and build stakeholder trust through improved governance and transparency.

c. Portfolio and Investment Optimization

In investment management, AI-driven algorithms have become central to optimizing portfolio performance and supporting data-informed investment strategies. Leveraging machine learning, natural language processing, and sentiment analysis, AI systems can integrate diverse data sources—including financial statements, news articles, and social media content—to assess market trends and investor sentiment (Hu et al., 2019). This multidimensional analysis allows investors to identify undervalued assets, anticipate market movements, and construct portfolios that balance risk and return with greater precision.

Furthermore, AI facilitates dynamic portfolio rebalancing, enabling real-time adjustments in response to market volatility and macroeconomic developments. Quantitative trading platforms, for example, use AI models to execute high-frequency trades, exploit arbitrage opportunities, and optimize asset allocation strategies. As a result, AI enhances investment decision-making not only through speed and efficiency but also through its ability to learn from historical patterns and continuously refine investment models. The integration of AI in portfolio management represents a paradigm shift toward intelligent, adaptive, and data-centric financial strategies that align with long-term organizational objectives.

2. Artificial Intelligence in Financial Decision-Making

The emergence of Artificial Intelligence (AI) has profoundly reshaped the landscape of financial decision-making by introducing advanced analytical capabilities and data-driven methodologies into managerial and strategic processes. Traditionally, financial decisions were primarily based on historical data analysis, econometric modeling, and managerial intuition. However, the increasing complexity of financial systems and the exponential growth of data have rendered conventional methods insufficient for handling uncertainty and volatility. AI-driven systems, with their ability to process and interpret massive volumes of structured and unstructured data, have therefore become indispensable in enhancing the quality, speed, and accuracy of financial decision-making (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

AI's contribution to financial decision-making manifests through several key domains—predictive analytics, risk assessment, and portfolio optimization—each of which supports strategic and operational decisions across corporate finance and investment management.

AI-driven predictive analytics has significantly advanced the precision of financial forecasting by enabling the detection of complex patterns and relationships within large and diverse datasets. Machine learning algorithms, in particular, are capable of identifying nonlinear correlations and hidden structures that traditional econometric models may fail to capture (Makridakis et al., 2020). By leveraging these capabilities, organizations can generate more accurate forecasts of market trends, sales revenues, liquidity positions, and credit risks.

AI-enhanced forecasting models utilize both historical and real-time data to anticipate financial outcomes under varying scenarios. For instance, through continuous learning and adaptive algorithms, AI systems refine their predictive performance as new data becomes available, leading to improved forecast accuracy over time. These insights allow decision-makers to anticipate market fluctuations, adjust pricing and investment strategies, and optimize cash flow management. Moreover, predictive analytics enables firms to shift from reactive decision-making—responding to past events—to proactive financial planning that anticipates future challenges and opportunities. Consequently, AI-driven forecasting tools have become integral to strategic financial management, supporting evidence-based decisions that improve organizational resilience and competitiveness.

AI plays an increasingly vital role in enhancing the effectiveness of risk management and fraud detection processes within financial institutions and corporate finance operations. Conventional risk models often rely on static assumptions and pre-defined rules, limiting their ability to adapt to evolving threats. In contrast, AI-based models use machine learning and anomaly detection techniques to continuously analyze and learn from new data, enabling real-time identification of potential risks and fraudulent activities (Ngai et al., 2011).

By processing vast amounts of transactional, behavioral, and network data, AI systems can detect irregularities and patterns that signal emerging risks or suspicious activities. For example, financial

institutions such as JPMorgan Chase and HSBC have deployed AI-powered monitoring tools to strengthen compliance with anti-money laundering (AML) regulations and detect unusual transactions that might indicate fraud. These systems enhance operational risk management by reducing false positives, increasing detection accuracy, and improving response time. Furthermore, AI facilitates predictive risk modeling, enabling organizations to quantify exposure under different market conditions and simulate the impact of potential disruptions. As a result, AI not only mitigates financial losses but also reinforces regulatory compliance, transparency, and institutional trust.

In the domain of investment management, AI has transformed the way portfolios are constructed, diversified, and managed in real time. Machine learning algorithms and advanced analytics tools allow investors to process a wide range of data inputs—including macroeconomic indicators, financial statements, and market sentiment—to inform asset allocation and trading decisions (Hu et al., 2019). By integrating unstructured data from news articles, social media platforms, and financial reports, AI systems can gauge investor sentiment and predict short-term market movements with enhanced precision.

AI-powered portfolio optimization models apply these insights to dynamically adjust asset weights, ensuring optimal trade-offs between risk and return. Quantitative trading platforms and robo-advisory systems employ reinforcement learning and neural networks to execute automated trades, identify arbitrage opportunities, and maintain portfolio balance in response to changing market conditions. Moreover, AI supports scenario-based investment planning by simulating the effects of macroeconomic events, such as interest rate changes or geopolitical developments, on portfolio performance. This enables fund managers to design adaptive investment strategies that align with investors' risk preferences and long-term objectives.

Overall, the integration of AI into portfolio management represents a paradigm shift toward intelligent, evidence-based investment decision-making. It enhances both efficiency and accuracy while reducing cognitive biases inherent in human judgment. As financial markets continue to evolve, the synergy between human expertise and AI-driven analytics will define the future of investment and portfolio management.

3. Strategic Implications for Financial Management Practices

AI automates routine financial processes such as data entry, reconciliation, and report generation, reducing administrative overhead and human error (Peters & Panayi, 2016). This operational efficiency frees financial managers to focus on strategic planning and value creation activities.

AI-powered analytics provide continuous visibility into financial performance. Real-time dashboards enable managers to identify deviations from key performance indicators and adjust strategies promptly (Kokina & Davenport, 2017). This enhances responsiveness and agility in a rapidly changing market.

AI facilitates advanced scenario planning by simulating multiple "what-if" situations based on historical and real-time data. These tools allow executives to assess potential financial outcomes of strategic decisions, such as mergers, pricing adjustments, or capital investments (Tao et al., 2021). This capacity strengthens strategic foresight and organizational resilience.

Conclusion

Artificial intelligence is reshaping the strategic foundations of financial decision-making and management. Its capacity for data-driven forecasting, real-time analysis, and process automation enables organizations to make faster, more informed, and more precise financial decisions. However, the realization of AI's strategic potential depends on more than technological sophistication—it requires robust governance, ethical oversight, and a collaborative human-AI partnership. Future financial

management will not be defined by the replacement of human judgment, but by its augmentation through intelligent technologies.

Reference

1. Barredo Arrieta, A., Díaz-Rodríguez, N., Del Ser, J., et al. (2020). Explainable Artificial Intelligence (XAI): Concepts, taxonomies, opportunities, and challenges toward responsible AI. Information Fusion, 58, 82–115.
2. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. W. W. Norton & Company.
3. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the real world. Harvard Business Review, 96(1), 108–116.
4. Goodman, B., & Flaxman, S. (2017). European Union regulations on algorithmic decision-making and a "right to explanation." AI Magazine, 38(3), 50–57.
5. Hu, Z., Zhao, Y., & Hua, Y. (2019). AI and quantitative trading: Applications and implications. Journal of Financial Data Science, 1(3), 78–93.
6. Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. Nature Machine Intelligence, 1(9), 389–399.
7. Kokina, J., & Davenport, T. H. (2017). The emergence of artificial intelligence: How automation is changing auditing. Journal of Emerging Technologies in Accounting, 14(1), 115–122.
8. Makridakis, S., Spiliotis, E., & Assimakopoulos, V. (2020). The M4 competition: 100,000 time series and 61 forecasting methods. International Journal of Forecasting, 36(1), 54–74.
9. Ngai, E. W., Hu, Y., Wong, Y. H., Chen, Y., & Sun, X. (2011). The application of data mining techniques in financial fraud detection: A classification framework and an academic review of literature. Decision Support Systems, 50(3), 559–569.
10. Peters, G. W., & Panayi, E. (2016). Understanding modern banking ledgers through blockchain technologies. In Banking Beyond Banks and Money (pp. 239–278). Springer.
11. PwC. (2023). AI in Finance: The Road to Responsible Automation. PwC Global Research Report.
12. Samchkuashvili, N., & Dudauri, T. (2023). Technology transfer as the development of innovative entrepreneurship. International Journal of Management and Economics Inventions, 11(Vol. 11 No. [02], [3966-3973].

მაია გიორგობიანი
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი. ასოცირებული პროფესორი
აბესალომ გაბრიჭიძე
საქართველოს საპატრიარქოს წმინდა ანდრიას ქართული უნივერსიტეტი
ეკონომიკის დოქტორი
Maia Giorgobiani
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Associate Professor Faculty of Economics and Business
Abesalom Gabrichidze
ST. Andrews Georgian University
Doctor of Economics

აბსტრაქტი. ნარკომანია წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე მწვავე სოციალურ და ჯანდაცვის გამოწვევას საქართველოში. ბოლო ათწლეულის განმავლობაში სახელმწიფო უწყებები აგროვებენ ოფიციალურ მონაცემებს ნარკოტიკული დანაშაულებისა და სამკურნალო პროგრამების შესახებ, თუმცა სტატისტიკური მონაცემების სანდოობა კვლავ რჩება დიდ გამოწვევად.

ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა მდგომარეობს არასრულყოფილ მონაცემთა ბაზაში და კერძო ჩანაცვლებითი თერაპიის პროგრამების არსებობაში, რომლებიც ვერ არიან სრულად ერთიან და გამჭვირვალე სისტემაში. პრემიერ-მინისტრის ინიციატივით დაიწყო კერძო პროგრამების ეტაპობრივი დახურვა და მათი სერვისების სრული ინტეგრაცია სახელმწიფო სისტემაში. ეს პროცესი ხელს შეუწყობს ერთიანი, სისტემატური და სანდო მონაცემთა ბაზის შექმნას, რაც მნიშვნელოვნად გააუმჯობესებს ნარკომანიის რეალური მდგომარეობის მონიტორინგს და პოლიტიკის ეფექტურობას.

ჩვენს მიერ ჩატარდა კვლევა, რომელიც მიზნად ისახავდა ჩანაცვლებით თერაპიაში ჩართულ ბენეფიციარებთან მოსაზრებების შესწავლას. კვლევის შედეგები აჩვენებს ბენეფიციარების დადებით დამოკიდებულებას სახელმწიფო პროგრამების მიმართ, თუმცა გამოჩნდა სერვისების რეგიონული არათანაბრობა და ფსიქოსოციალური დახმარების ნაკლებობა.

ნათელია, რომ კერძო პროგრამების დახურვამ და სახელმწიფოს ერთიანი მონიტორინგის სისტემის შექმნამ მნიშვნელოვანი პოტენციალი უნდა გახდეს ნარკომანიის წინააღმდეგ ეფექტიანი პოლიტიკის შემუშავებისა და მის ციფრულ, სისტემურ აღრიცხვაზე გადასასვლელად.

საკვანძო სიტყვები: ნარკომანია, ჩანაცვლებითი თერაპია, კერძო პროგრამების დახურვა, სტატისტიკა, სახელმწიფო პოლიტიკა, მონაცემთა ინტეგრაცია.

Abstract. Drug addiction remains one of the most pressing social and public health challenges in Georgia. Over the past decade, state agencies have been collecting official data on drug-related offenses and treatment programs, yet the reliability and completeness of these statistics remain a significant concern.

A major issue lies in the fragmented data system, especially due to the existence of private substitution therapy programs that have operated outside a unified and transparent national system. In 2024, the Georgian Prime Minister initiated a policy to gradually close private substitution therapy programs and fully integrate their services into the state healthcare system. This initiative aims to establish a single, systematic, and reliable data registry, thereby significantly improving monitoring of the actual scope of drug addiction and enhancing the effectiveness of policy responses.

Towards the end of the same year, a targeted survey was conducted among beneficiaries of substitution therapy programs to assess their opinions and experiences. The results indicate a positive attitude toward the state programs, while highlighting challenges such as regional disparities in service accessibility and a lack of psychosocial support.

The closure of private programs and creation of a unified state monitoring system hold considerable potential to advance effective evidence-based drug policy and ensure comprehensive, digitalized data collection in Georgia.

Keywords: drug addiction, substitution therapy, closure of private programs, statistics, state policy, data integration

ნარკოტიკული საშუალებების მოხმარების, სამართლებრივი რეგისტრაციისა და სამკურნალო პროგრამების სტატისტიკური მონაცემები საქართველოში ძირითადად რამდენიმე მთავარ უწყებაში ფიქსირდება — საქართველოს სტატისტიკის ეროვნულ სამსახურში (GeoStat),

შინაგან საქმეთა სამინისტროს, ჯანდაცვის სამინისტროსა და სასამართლო სისტემაში. მიუხედავად არსებული მონაცემების რეგულარული შეგროვებისა, მათი კოორდინაცია და სინქრონიზაცია უწყებებს შორის არასათანადოა, რაც იწვევს ინფორმაციის ფრაგმენტაციას და ხშირ შემთხვევაში სხვადასხვაგვარ, ხშირად ურთიერთსაწინააღმდეგო მონაცემთა წარმოქმნას.

სერიოზული პრობლემა წარმოადგენს „ბნელი ციფრების“ ეფექტი — რეალური ნარკომანების დიდი ნაწილი არ ექცევა ოფიციალურ აღრიცხვას. ამის მიზეზებია როგორც სამედიცინო მომსახურებაზე არასაჭირო ან შეზღუდული წვდომა, ასევე სამართლებრივი და სოციალური სტიგმა, რამაც მომხმარებელთა მიმართვის ხარისხი საგრძნობლად შეამცირა. ასეთ პირობებში მონაცემები ხშირად ეფუძნება მხოლოდ სამართალდამცავი ორგანოების მიერ დაკავებულებს ან სამედიცინო დაწესებულებებში რეგისტრირებულ პაციენტებს, რაც არ ასახავს ნარკოტიკების მოხმარების სრულ მასშტაბებს.

განსაკუთრებით პრობლემურია არასრულწლოვანთა სტატისტიკა, რომელიც თითქმის სრულად არ იფიქსირება ჩანაცვლებითი თერაპიის პროგრამებში, ვინაიდან მათი ჩართვა კანონით აკრძალულია. გარდა ამისა, ასაკობრივად დიფერენცირებული მონაცემები შერჩეული არაა და ეს ართულებს არასრულწლოვანთა პრობლემის ადეკვატურ შეფასებას.

სტატისტიკის რეგიონული დივერსიფიკაცია საკმაოდ შეზღუდულია. რეგიონებში მონაცემთა შეგროვების შესაძლებლობები არათანაბარია, განსაკუთრებით ეთნიკურად ჰეტეროგენულ და მაღალმთიან რაიონებში, სადაც ენობრივი და კულტურული ბარიერები ხელს უშლის სრულყოფილ რეგისტრაციას და მონიტორინგს. შედეგად, ოფიციალური მონაცემები არ იძლევა სანდო და ყოვლისმომცველ სურათს ნარკოტიკების მოხმარების გეოგრაფიულ განაწილებაზე, რაც სერიოზულად ამცირებს პოლიტიკური და სოციალური ზომების მიზნობრივობის შესაძლებლობას.

ასევე, ჩანაცვლებითი თერაპიის პროგრამების მონაცემები ხშირად არ იწარმოება ერთიანი სტანდარტით, კერძო და სახელმწიფო დაწესებულებებს შორის კონტროლის და ინფორმაციის გაცვლის დეფიციტის გამო. ეს კიდევ უფრო ართულებს ნარკომანიის მართვის სისტემის ეფექტურობას და სოციალური სერვისების ოპტიმალურ გადანაწილებას.

ამ პრობლემების გათვალისწინებით, აუცილებელია არა მხოლოდ სტატისტიკური მეთოდოლოგიის გაუმჯობესება, არამედ უწყებებს შორის ინფორმაციული ურთიერთთანამშრომლობის გაძლიერება, რაც უზრუნველყოფს ნარკოპოლიტიკის უკეთეს დაგეგმვასა და ადეკვატურ რეაგირებას.

პრემიერ-მინისტრის ბოლო ინიციატივა, რომლის მიხედვითაც ჩანაცვლებითი თერაპია განხორციელდება მხოლოდ სახელმწიფო დაწესებულებებში და კერძო სექტორის ჩართულობა სრულად იკრძალება, მნიშვნელოვან როლს შეასრულებს სტატისტიკური მონაცემების ხარისხის გაუმჯობესებაში. სახელმწიფო კონტროლის გაძლიერება, ერთიანი სტანდარტების დანერგვა და მკაცრი მონიტორინგი შესაძლებლობას მისცემს უწყებებს მეტი სანდოობით და სისტემატურობით გამოავლინონ ნარკოტიკული საშუალებების მოხმარების მაჩვენებლები.

ამასთანავე, ეს ნაბიჯი ხელს შეუწყობს არსებული ინფორმაციის გაერთიანებასა და მონაცემთა ბაზების ეფექტურ მართვას, რაც მნიშვნელოვნად გაამარტივებს სტატისტიკური ანალიზის ჩატარებას, ხელს შეუწყობს ნარკოპოლიტიკის ადეკვატურ შემუშავებას და რეალური პრობლემების დროულ გამოვლენას.

თუმცა, პრემიერის ინიციატივის წარმატებით განხორციელების პირობებში, კვლავ დარჩება გამოწვევები ისეთ სფეროებში, როგორიცაა არასრულწლოვანთა მონაცემთა სრულყოფილი

აღრიცხვა, რეგიონული დივერსიფიკაცია და საზოგადოების სტიგმის შემცირება, რაც აუცილებელს ხდის მრავალსექტორულ და კოორდინირებულ მიდგომებს.

პრემიერ-მინისტრის მიერ წამოწყებული ჩანაცვლებითი თერაპიის პროგრამის გაფართოებამ, რომლის მიზანია ნარკოდამოკიდებული პირების უფრო ეფექტური ინტეგრაცია სამედიცინო სერვისებში, საზოგადოების ფართო ინტერესი გამოიწვია. ამ ინიციატივის რეალური შედეგების შეფასება აუცილებელი გახდა მათგან, ვინც უშუალოდ არის ჩართული აღნიშნულ პროგრამებში — კერძო და სახელმწიფო დაწესებულებების ბენეფიციარებისგან.

ამ მიზნით, ჩატარდა ანონიმური ანკეტური გამოკითხვა 150 ბენეფიციარის მონაწილეობით, რესპონდენტთა ნაწილი მონაწილეობს სახელმწიფოს მიერ დაფინანსებულ პროგრამებში, ნაწილი — კერძო დაწესებულებებში

კითხვარი მოიცავდა შემდეგ ძირითად საკითხებს:

1. იცით თუ არა პრემიერის ინიციატივის შესახებ? (დიახ/არა)

2. როგორ შეაფასებდით პროგრამის გაფართოების შესაძლებლობებს მომსახურების ხარისხისა და წამალთან ხელმისაწვდომობის თვალსაზრისით? (აუცილებლად გააუმჯობესებს / არ შეიცვლება / გაუარესდება)

3. გაქვთ თუ არა იმედი, რომ პროგრამის დამთავრების შემდეგ გაიზრდება თქვენი დასაქმების შესაძლებლობა? (დიახ / არა / გაურკვეველი)

4. რამდენად ეთანხმებით მოსაზრებას, რომ კერძო და სახელმწიფო პროგრამებში განსხვავებული პირობებია? (სრულიად ეთანხმები / ნაწილობრივ / არ ვეთანხმები)

5. გჯერათ თუ არა, რომ სახელმწიფო დაწესებულებებში პროგრამის ერთპიროვნულად განხორციელება არის უკეთესი, ვიდრე კერძო ჩართულობა? (დიახ / არა / გაურკვეველი)

შედეგები:

- ✓ 78% რესპონდენტმა დაადასტურა ინფორმირებულობა პრემიერის ინიციატივის შესახებ.
- ✓ 64% სახელმწიფო ბენეფიციარებიდან მიიჩნევს, რომ პროგრამის გაფართოება გაუმჯობესებს სერვისის ხარისხს და წამალზე წვდომას, ხოლო 45% კერძო ბენეფიციარებიდან შიშობს, რომ ეს გამოიწვევს ბიუროკრატიის ზრდასა და ინდივიდუალური მიდგომის შემცირებას.
- ✓ დასაქმების პერსპექტივასთან დაკავშირებით, 52% მიიჩნევს, რომ დასაქმების შესაძლებლობები გაიზრდება მხოლოდ დამატებითი სოციალური მხარდაჭერის შემთხვევაში.
- ✓ კერძო და სახელმწიფო პროგრამებში პირობების განსხვავებას სრულად ან ნაწილობრივ აღიარებს რესპონდენტთა 70%.
- ✓ პროგრამის მხოლოდ სახელმწიფო დაწესებულებებში განხორციელებას მხარს უჭერს რესპონდენტთა 60%, ხოლო 25% აღნიშნავს გაურკვევლობას.

კორელაციური ანალიზი:

მნიშვნელოვნად პოზიტიურ კორელაციას გამოვლინდება სახელმწიფო პროგრამებში ჩართულობასა და პროგრამის გაფართოების დადებით შეფასებას შორის ($r = 0.52$, $p < 0.01$).

კერძო პროგრამებში ჩართულობისა და პროგრამის გაფართოების შიშებს შორის იყო საშუალო სიძლიერის უარყოფითი კორელაცია ($r = -0.48$, $p < 0.01$).

დასაქმების პერსპექტივასთან დადებითი კორელაცია იყო სოციალური მხარდაჭერის მოლოდინთან ($r = 0.56$, $p < 0.001$), რაც ადასტურებს დამატებითი მომსახურების მნიშვნელობას.

რეკომენდაციები:

1. არსებული ოფიციალური სტატისტიკური მონაცემების სისტემატიზაცია, ერთიანი მონაცემთა ბაზის შექმნა და გაუმჯობესებული მონაცემთა წვდომა – მნიშვნელოვანია განისაზღვროს ერთიანი სტანდარტები ნარკომანიის შესახებ მონაცემების შეგროვების, დამუშავებისა და გავრცელების პროცესში.

2. გაიზარდოს ფსიქოსოციალური ცენტრების, ოჯახთან მუშაობისა და ფსიქოლოგიური კონსულტაციის ხელმისაწვდომობა ყველა რეგიონში, განსაკუთრებით იმ რეგიონებში, სადაც პრობლემის გავრცელება შედარებით მაღალია.

3. სტატისტიკური მონაცემების სანდოობის გაუმჯობესების მიზნით მიზანშეწონილია დამატებითი საკვლევი ინსტრუმენტების გამოყენება – მათ შორის ანონიმური ანკეტების ჩატარება, ფოკუსჯგუფები და დამხმარე კითხვარები, რაც ხელს შეუწყობს ოფიციალურ მონაცემებთან შედარებით უფრო რეალური სურათის მიღებას.

4. მედიაში ნარკომანიის გაშუქების ეთიკური სტანდარტების შემუშავება და ცნობიერების ამაღლების კამპანიების განხორციელება, რომელიც არ დაფუძნდება შიშზე, არამედ რეალურ ფაქტებსა და პრევენციულ გზავნილებზე.

5.სახელმწიფოს, ადგილობრივი ხელისუფლებებისა და მესამე სექტორის კოორდინირებული მუშაობა – მათ შორის საინფორმაციო პოლიტიკის, განათლების, დასაქმების, ახალგაზრდული პოლიტიკისა და ჯანდაცვის მიმართულებით, ნარკომანიის პრევენციის ერთიანი სტრატეგიის საფუძველზე.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ჯავახიშვილი, ჯ. (რედ.). (2016). ნარკოტიკების მდგომარეობა საქართველოში: ყოველწლიური ანგარიში 2015. თბილისი: ადიქშენის კვლევითი ცენტრი – ალტერნატივა ჯორჯია.

ხელმისაწვდომია: https://altgeorgia.ge

2. კირთაძე, ი., ოთიაშვილი, დ., ტაბატაძე, მ., სტურუა, ლ., ზაბრანსკი, ტ., და ენტონი, ჯ. (2018). საქართველოს რესპუბლიკაში ნარკოტიკების მოხმარების გავრცელების შეფასება: რანდომიზებული პასუხების ტექნიკა ვარაუდობს, რომ არსებული მონაცემები არ ასახავს რეალურ მასშტაბს. Drug and Alcohol Dependence, 187, გვ. 300–304.

DOI: 10.1016/j.drugalcdep.2018.03.042

3. ქურაციოს საერთაშორისო ფონდი & ბემონის კავშირი. (2017). შიდსის რისკისა და პრევენციული ქცევის ანალიზი ინექციური ნარკომომხმარებლებს შორის საქართველოს შვიდ ქალაქში. თბილისი.

ხელმისაწვდომია: https://altgeorgia.ge

4. ნარკოტიკებისა და ნარკომანიის ევროპის მონიტორინგის ცენტრი (EMCDDA). (2019). ნარკოსიტუაცია საქართველოში — ანგარიში 2019. ლუქსემბურგი: ევროპის კავშირის გამომცემლობა.

ხელმისაწვდომია: https://www.euda.europa.eu/.../Georgia-Drug-Report-2019.pdf

5. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური (Geostat). (2013–2023). ჯანმრთელობის დაცვის სტატისტიკური წლიური კრებულები. თბილისი.

https://www.geostat.ge

6. ოთიაშვილი, დ., კირთაძე, ი., & ო'გრეიდი, კ. (2013). ოპიოიდების შემცვლელი პრეპარატების (სუბოქსონის) არასათანადო მოხმარება საქართველოში, სადაც ჩანაცვლებითი თერაპიის შესაძლებლობები შეზღუდულია. Journal of Substance Abuse Treatment, 44(3), გვ. 314–318.

DOI: 10.1016/j.jsat.2012.08.004

7. ღია საზოგადოება – ფონდი საქართველო (OSGF). (2018). ნარკოპოლიტიკა საქართველოში: რეკომენდაციები რეფორმისთვის. თბილისი.

https://www.osgf.ge

8. კირთაძე, ი., & ოთიაშვილი, დ. (2015). ნაციონალური კვლევა მოსახლეობაში ნივთიერებების მოხმარების შესახებ – საქართველო 2015. თბილისი: ალტერნატივა ჯორჯია.

ხელმისაწვდომია: https://altgeorgia.ge/media/uploads/national_survey_substance_use_georgia2015.pdf

ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენების შესახებ საქართველოში
ABOUT THE USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN GEORGIA

ლევანი კერესელიძე
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი.
ბიზნეს ადმინისტრირების დოქტორი. ასისტენტ-პროფესორი

Levani Kereselidze
Ivane javakhishvili Tbilisi state university,
faculty of economics and business
PhD of Business Administration. Asistent-profesor

აბსტრაქტი. სტატიაში - **„ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენების შესახებ საქართველოში“** - განხილულია ქართველი და არაქართველი მეცნიერების შეხედულებები როგორც ზოგადად, ისე საქართველოში ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვის თემაზე. XXI საუკუნე სამართლიანად მიიჩნევა ციფრული ტექნოლოგიების ეპოქად. თანამედროვე განვითარებულ საზოგადოებაში ციფრული მართვის როლი სულ უფრო და უფრო იზრდება. განვითარებადი ქვეყნებიც იწყებენ ამ პროცესებში ჩართვას. წინამდებარე სტატიაში განხილულია როგორც მთლიანად საქართველოს პოზიცია, ისე ცალკეულ მეცნიერთა შეხედულებები ამ საკითხზე.

სტატიაში წარმოდგენილი და კრიტიკულად შეფასებულია მეცნიერების - ლეკაშვილის, ხიხაძის, კოვასის, ერქომაიშვილის, პეტროვას, სტახოვსკის, ყურაშვილის, ორლოვსკის, ხარაიშვილის, უკოლოვას, მაღლაკელიძის და სხვათა შეხედულებები ციფრულ ტრანსფორმაციაზე და გაკეთებულია დასკვნები.

სტატიის ავტორს გამართლებულად მიაჩნია ეკონომიკის გაციფრების საკითხში დროის თვალსაზრისით საქართველოს გარკვეული თავშეკავება. მისი აზრით, აჯობებს ქვეყანაში შეიქმნას ამისთვის საჭირო პირობები და მოსახლეობაც იყოს მზად ამ სიახლის გასაგებად და აღსაქმელად.

ეკონომიკის გაციფრების საკითხში წარმატების მისაღწევად სტატიის ავტორს საჭიროდ მიაჩნია საქართველოს ჰქონდეს ციფრული საქმიანობის საკანონმდებლო ბაზა, ციფრული ეკონომიკის განვითარების სტრატეგია და ციფრული ტექნოლოგიების უნივერსიტეტი.

საკვანძო სიტყვები: ციფრული ეკონომიკა; ციფრული ტექნოლოგია; ციფრული მეწარმეობა; ციფრული ბიზნესმოდელი; ციფრული უნივერსიტეტი.

Abstract. In the article - **"About the use of digital technologies in Georgia"** – it is discussed the views of Georgian and non-Georgian scientists both in general and on the topic of introducing digital technologies in Georgia. The 21st

century is rightly considered the era of digital technologies. In modern developed society, the role of digital management is increasing more and more. Developing countries are also starting to get involved in these processes. This article discusses both the position of Georgia as a whole and the views of individual scientists on this issue.

The views of scientists - Lekashvili, Khikhadze, Kovasy, Erkomaishvili, Petrova, Stakhovski, Kurashvili, Orlovski, Kharaishvili, Ukolova, Maglakelidze and others on digital transformation are presented and critically evaluated in the article, and conclusions are made.

The author of the article believes that certain restraint of the Georgian in terms of time in the issue of digitization of the economy is justified. In his opinion, it is better to create the necessary conditions for this in the country and for the population to be ready to understand and accept this news.

In order to achieve success in the issue of digitalization of the economy, the author of the article considers it necessary for Georgia to have a legal framework for digital activities, a digital economy development strategy and a university of digital technologies.

Key words: Digital Economy; Digital Technology; Digital Entrepreneurship; Digital Business Model; Digital University.

შესავალი. ჩვენ ვცხოვრობთ ისეთ საუკუნეში, როდესაც ადამიანთა შემოსავლებში უთანასწორობა ჩვენ თვალწინ იზრდება არა მხოლოდ ქვეყნებს შორის, არამედ, ქვეყნის შიგნითაც. საქართველოში იგი 2022 წელს შეადგენდა: მთლიანი ხარჯების მიხედვით 0,39-ს, მთლიანი სამომხმარებლო ხარჯების მიხედვით - 0,34-ს, მთლიანი ფულადი ხარჯების მიხედვით - 0,40-ს [საქართველოს სტატისტიკური წელიწდეული, 2023, გვ. 59]. ჯინის კოეფიციენტის კრიტიკული ზღვარი 0,48-0,43-ია. ეს დონე საქართველოს ჰქონდა 2014-2019 წლებში. შემდეგ იგი თანდათან გამოსწორდა, მაგრამ საუკეთესო ჯერაც არ არის. ეს პრობლემა საერთაშორისო ხასიათისაა და არ ეხება მხოლოდ საქართველოს. ამ პრობლემამ ურიცხვი გაურკვევლობა წარმოშვა, რაც, ცხადია, შეეხო მეცნიერთა შეხედულებებსაც. მეცნიერთა ერთი ნაწილი ამ პრობლემის ეფექტიანი დაძლევისთვის მოითხოვს „ხელისუფლების, მეცნიერების და ბიზნესის სფეროს წარმომადგენელთა კორდინირებულ მიდგომას“ [ლეკაშვილ;ი, 2019, #4, გვ. 83], მეორენი კი ამ პრობლემის გადაწყვეტას მსოფლიოს კარზე მომდგარი ციფრული ეკონომიკის დამკვიდრებით ვარაუდობენ [ა. ბორანი, 2010, გვ. 37].

ძირითადი ტექსტი. XXI საუკუნის დასაწყისიდან ციფრული ტექნოლოგია მთელ მსოფლიოში ადამიანთა ყურადღების ცენტრში მოექცა და განვითარების საყრდენი ძალა გახდა. მეცნიერთა ერთი ნაწილი გაციფრების პროცესების დაჩქარებას უკავშირებს „Covid-19“-ის პანდემიას, რამაც სტიმული მისცა მის განვითარებას და დანერგვას [ხიხაძე, 2022, გვ. 57]. ამ მოსაზრებაში არის სიმართლის მარცვალი, რადგან, მსოფლიოში „Covid-19“ პანდემიის გავრცელებამ შეზღუდა ადამიანების ფიზიკური გადაადგილება. ასეთ პირობებში ციფრული ტექნოლოგიის დაუფლებამ და გამოყენებამ მსოფლიოს მოსახლეობას საშუალება მისცა საქმე სახლიდან გაუსვლელად განეხორციელებინა და მიეღო შემოსავალი ოჯახის შესანახად. მაშასადამე, „Covid-19“ პანდემიამ და საშრომველად ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებამ მთელ მსოფლიოში დისტანციურ მუშაობას ფართო ასპარეზი მისცა. მეტიც, იმ პერიოდში დისტანციური მუშაობა იმდენად პოპულარული გახდა, რომ დღეს, როდესაც „Covid-19“ პანდემია აღარ არის, და, გადაადგილების შეზღუდვებიც მოხსნილია, დისტანციური მუშაობა პრაქტიკულად ყველგან კვლავაც ფართოდ გამოიყენება.

გაციფრება არის ციფრული ტექნოლოგიის მეშვეობით ეკონომიკის ვირტუალური სექტორის რეალურ სექტორთან დაკავშირების მეთოდი. ციფრული ტექნოლოგია ეს არის „ბოტებში“ წარმოდგენილი ინფორმაცია. ქართველი მეცნიერი გ. ერქომაიშვილი წერს, რომ „ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვამ დასაბამი მისცა უპრეცედენტო გლობალურ სოციო-პოლიტიკურ და ეკონომიკურ ცვლილებებს. სულ უფრო იზრდება ციფრული ტექნოლოგიების როლი ქვეყნის

პროდუქტიულობის ამაღლების პროცესში. მისი ზრდის ტემპი საოცრად მაღალია და ის ეკონომიკური განვითარების მთავარი ინსტრუმენტია“ [ერქომაიშვილი, 2019. გვ. 37]. ამის წამკითხველი იფიქრებს, რომ ციფრულ ტექნოლოგიების დანერგვა მხოლოდ ქვეყნის ეკონომიკის მაღალგანვითარებას იწვევს და მისგან რისკებს არ უნდა ველოდოთ. განსხვავებულია ამ პროცესის მიმართ მეცნიერ კოვასის ხედვა. თავის ნაშრომში [Kovac, 2018, p. 140-145] ის გვაფრთხილებს, რომ როგორც ინდუსტრია 4,0-ს, ისე ციფრულ ეკონომიკას აქვს 4 „ბნელი“ მხარე და მათი ანალიზის გარეშე ციფრულ გარდაქმნაზე არასწორი წარმოდგენა გვექნება.

ქვეყნებისთვის (რომელთა რიცხვშია საქართველო), რომლებიც ეხლა იწყებენ ციფრულ გარდაქმნას, პირველხარისხოვანია უპირველესად ამ სიახლის „ბნელი“ მხარეების შესწავლა და შემდეგ მათით გამოწვეული დანაკარგების შედარება ამ სიახლის დანერგვით მიღებულ სარგებელთან. განვიხილოთ ეს „ბნელი“ მხარეები:

1. პირველი „ბნელი“ მხარე არის დღეს ადამიანთა მიერ კეთებული საქმის კომპიუტერიზაცია, ანუ ამ საქმიდან ადამიანთა გამონთავისუფლება, და მათი უმუშევრად დარჩენა. დღევანდელი გადასახედიდან, როდესაც დასაქმებული ადამიანები ხელფასით თავსაც ირჩენენ და ოჯახსაც არჩენენ, ამის წარმოდგენა უკიდურესად შემაშფოთებელია. თან კიდევ უფრო შემაშფოთებელია იგი იმით, რომ ეს მოხდება არა რომელიმე ერთ ან ორ დარგში თუ სფეროში, არამედ ყველგან - მთელს ეკონომიკაში, ცხადია, თავდაპირველად ეს არ იქნება ნახტომისებური, მას განგრძობითი ხასიათი ექნება, მაგრამ მას მაინც ადამიანის სიცოცხლის საშუალო ხანგრძლივობა (70 წელი) არ დასჭირდება. დღეს დასაქმებულ ახალგაზრდა ადამიანებს ასეთი მომავალი შიშს გვრის, შუახნის თაობა კი შოკშია. უმუშევრობა მათთან სიღარიბესთან და შიმშილთან ასოცირდება...

2. მეორე „ბნელი“ მხარე იმაში გამოიხატება, რომ გაციფრებული სამუშაო პროცესი პრაქტიკულად უწყვეტად - 24 საათი გაგრძელდება. მანქანებს ეს შეუძლიათ, მაგრამ ეს პროცესი დასაქმებული ადამიანების გონებრივ და ფიზიკურ შესაძლებლობას ავნებს. ადამიანებს ეს პროცესი დროის ბალანსს დაურღვევს, სტრესი დაეუფლებათ და სიცოცხლის ხანგრძლივობა შეუმცირდებათ.

3. სრულყოფა დასჭირდება საინფორმაციო-ტექნოლოგიების სტატისტიკას, რადგან საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები შეიჭრება ყველგან. მოვლენები საფინანსო ბაზრებზე აღარ დაექვემდებარება მაკროეკონომიკური პრინციპებიდან ახსნას. მათ ალბათ, ფსიქოლოგიური მიდგომა დასჭირდებათ.

4. პრობლემებს გამოიწვევს შინარსობრივი ურთიერთკავშირების დაუდევარი უგულებელყოფა [ლეკაშვილი, 2019, გვ. 86]. გაუთვალისწინებელი შედეგების პირველი ნაკრები განვითარებულ და განვითარებად ქვეყნებს შორის წინდაუხედავი ურთიერთქმედების შედეგად წარმოიშვება და სხვა მრავალი.

მეცნიერი ო. კოვაკსი იხილავს რა გაციფრების ამ „ბნელ“ მხარეებს, იგი მთლიანობაში ციფრულ განვითარებიდან ან განუსაზღვრელ შედეგების მიღებას შიშობს და ქვეყნების მთავრობებს სტრუქტურული ცვლილებების გატარებისკენ მოუწოდებს. მე როგორც ახალგაზრდა მეცნიერი, ვიზიარებ მეცნიერ ო. კოვაკსის შიშებს და წინადადებას ვიძლევი საქართველოში გაციფრების სრულმასშტაბიან დანერგვამდე უპირველესად დეტალურად შევისწავლოთ მისგან მოსალოდნელი საფრთხეები და შევიმუშავოთ მათგან თავის არიდების პოლიტიკა. ამ საქმეში მასიურად უნდა ჩავრთოთ საზღვარგარეთის მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში განათლებამიღებული ქართველი ახალგაზრდობა (საბედნიეროდ, ასეთი ახალგაზრდობა გვყავს). მათ არა მხოლოდ თეორიულად ისწავლეს ის, რაზეც ჩვენ ამ სტატიაში ვსაუბროთ, და, რომლის დანერგვა

საქართველოში ეხლა იწყება, არამედ, პრაქტიკულად თვალით ნახეს გაციფრება და მისი პრაქტიკული შედეგები. უცხოეთში იმ კომპანიების კაპიტალიზაციის დონე, რომლებიც აქტიურად არიან ჩართულნი გაციფრების პროცესში ასეთია [ერქომაიშვილი, 2019. გვ. 40]:

კომპანია „Facebook“ – 340 მლრდ დოლარი.

კომპანია „Tancent“ – 206 მლრდ დოლარი.

კომპანია „Google/Alphabet“ – 510 მლრდ დოლარი და სხვები.

ასეთი წარმატებული კომპანიები მაღალგანვითარებულ ქვეყნებს აქვთ. მათ ამას მიაღწიეს „გაციფრების“ ნაადრევი დაწყებით. უცხოელი მეცნიერები აღნიშნავენ, რომ ამის საშუალება მათ მიეცათ მაღალი დონის კრეატული უნარებით [Петрова, Стаховская, 2010. с. 181-182], რაც ნაკლებადაა განვითარებად ქვეყნების (მ. შ. საქართველოს) მოსახლეობაში. უფრო სწორი იქნება ვთქვათ, რომ განვითარებადი ქვეყნების მოსახლეობის კრეატული უნარების დონე შესწავლილი არ არის და რადგანაც ეს ქვეყნები, მ. შ. საქართველო, მაღალგანვითარებულ ქვეყნების ჯგუფებში არ შედიან, მექანიკურად ითვლება, რომ ამ ქვეყნების მოსახლეობის კრეატული უნარები დაბალია.

ასეთი მიდგომა არ არის სწორი. თანამედროვე საზოგადოებაში, როდესაც ადამიანები ჯგუფურად მუშაობენ, მათ წარმატების მისაღწევად სჭირდებათ „თვითრეფლექსია, ანუ თვითშეფასება, შემოქმედებით პროცესზე თვალის მიდევნება“ [ყურაშვილი, ბარათაშვილი, 2021, გვ. 248]. განვითარებად ქვეყნებში, რომელთა რიცხვშია საქართველოც, სამწუხაროდ, არც მოსახლეობის ინდივიდუალური ინტელექტის შესწავლა ხდება და არც მათი კოლექტიური და ინტეგრალური ინტელექტის შესწავლა. დასაქმებული ადამიანები მუშაობენ, პერსონალის მართვის სამსახურები მათ უვსებენ პროფესიოგრამებს, მაგრამ არა ფსიქოგრამებს. ამ დოკუმენტის დანერგვა მოხდა მხოლოდ კომერციულ ბანკებში, რომლებმაც შტატში ფსიქოლოგებიც აიყვანეს.

საქართველოს მოსახლეობის კრეატულ უნარებს პერიოდულად შეისწავლიან საერთაშორისო ორგანიზაციები. ასე რომ, ზემოთ წარმოდგენილი დასკვნა საქართველოს მოსახლეობის დაბალი კრეატული უნარების შესახებ მათი გამოქვეყნებულია.

ქართველი მეცნიერი ლ. ხიხაძე თავის ნაშრომში [ხიხაძე, 2022, გვ. 52-73] წარმოგვიდგენს მეცნიერ მ. ორლოვსკის კონცეფციას [Орловский, 2020, с. 192], რომელიც ბიზნესის გაციფრების სამ სტრატეგიას (სამ სცენარს) მოიცავს. ესენია:

- ციფრულ ბიზნესმოდელზე სწრაფი გადასვლის სცენარი;
- გაყიდვების ციფრული ორგანიზაციის სცენარი;
- ციფრული პარტნიორების პოვნა ბაზარზე შესასვლელად.

პირველ სცენარს ავტორი ერთჯერად გაციფროვნებას უწოდებს. იგი მოკლე დროში ხორციელდება, მასშტაბითაც მცირე ზომისაა, თუმცა, იწვევს მნიშვნელოვან ცვლილებებს და კონკურენტულ პოზიციასაც უკეთესობისკენ ცვლის, თუმცა, ფირმა ამ პოზიციას დიდხანს ვერ ინარჩუნებს, რადგან კონკურენტები აქტიურდებიან.

მეორე სცენარი, რომელსაც ციფრული გაყიდვების ორგანიზაცია ეწოდება, ეხმარება კომპანიებს გამოიმუშაონ შემოსავალი მომხმარებელთა გამოცდილებით, რაც გადაარჩენს მათ გაკოტრებისგან. ამ სცენარის გამოყენება შესაძლებელია იმ შემთხვევაში თუ კომპანია ახლოსაა მომხმარებლებთან ანუ იცნობს მათ. მომხმარებლებთან „მეგობრობა“ და სიახლოვე ზრდის კომპანიის ბიზნესის წარმატების შანსებს და ფაქტიურად კომპანიისთვის გაყიდვების ციფრული ტრანსფორმაცია ეხმარება მას გაკოტრების თავიდან აცილებაში.

მესამე სცენარი - ციფრული პარტნირების პოვნა ბაზარზე შესასვლელად. ეს სცენარი უნდა გამოიყენონ იმ კომპანიებმა, რომლებსაც ციფრული კომპეტენციები არა აქვთ, როგორც ამ

სცენარის ავტორი მ. ორლოვსკი, ისე სხვა მეცნიერებიც [Warner, 2019, p. 326-349] თვლიან, რომ ეს სცენარი მართალია მოკლევადიანი გადაწყვეტაა, მაგრამ იგი ამზადებს კომპანიას გრძელვადიანი ციფრული გარდაქმნისთვის.

რადგან საქართველოს მცირე და საშუალო ბიზნეს-სუბიექტები ეხლა ემზადებიან ციფრულ ტრანსფორმაციისთვის, მათ ჩვენ ვურჩევთ ეს გადასვლა დაიწყონ ზემოთდასახელებული მესამე სცენარით. ვურჩევთ აგრეთვე, რომ ნუ აირჩევენ მსხვილი კომპანიების გზას, რომელთაც დაუფიქრებლად გადადგეს ეს ნაბიჯი და ზოგს თუ გაუმართლა, ზოგი - მეტად დაზარალდა. ამასთან, მსხვილი კომპანიები ძლიერი არიან თავისი კავშირებით, კომპეტენციებით, ბიზნესძალებით და ა. შ. ისინი ბიზნესის სახეს წარმოადგენენ ქვეყანაში და მათ გაკოტრებას თვით სახელმწიფოს მთავრობა ეწინააღმდეგება. მცირე და საშუალო სიდიდის საწარმოებს, მათი სიმრავლის მიუხედავად, არც საქართველოში და არც სხვა ქვეყნებში, არც ასეთი იმიჯი და არც ასეთი მხარდაჭერა არა აქვთ. მათი მეპატრონე ბიზნესმენებიც ქვეყნის ხელისუფლებასთან დაახლოებული არ არიან, რაც კიდევ უფრო სენსიტიურს ხდის მათ მდგომარეობას ციფრული გარდაქმნების საშიშროებათა წინაშე. ასე რომ, თუ ისინი ამჟამად ციფრულ ტრანსფორმაციას დაიწყებენ, მხოლოდ საკუთარი თავის იმედი უნდა ჰქონდეთ.

თუ გვინდა წარმოვიდგინოთ თუ რა დონეზეა საქართველოს ეკონომიკის გაციფრების დონე, პირველ რიგში, ეს საკითხი სოფლის მეურნეობაში უნდა მიმოვიხილოთ. საქართველოს სოფლის მეურნეობაში მხოლოდ 2,6% იყენებს თანამედროვე ტექნოლოგიებს [ხარაიშვილი, 2023, გვ. 237]. ასეთ დროს, საქართველო ყოველთვის იყო აგრარული ქვეყანა, მაგრამ არა ჩამორჩენილი აგრარული ქვეყანა, არამედ, წარმატებული ქვეყანა. მეცნიერები წერენ, რომ ციფრული ტრანსფორმაცია მდგრადი განვითარების და პროდუქტიულობის ამაღლების შესაძლებლობაა. ასეთ დროს საქართველო აგროპროდუქტებზე მოთხოვნილების 80%-ს იმპორტით იკმაყოფილებს. საქართველოს მსხვილი და საშუალო აგროფირმები პროდუქციის ფასით ვერ უწევენ კონკურენციას საქართველოს ბაზარზე შემოსულ უცხოელებს, მცირე და მიკროფირმები კი უკვე აღარც შედიან მათთან კონკურენციაში, რადგან ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება მათთან ნოლის დონეზეა. მათთვის ციფრული ტექნილოგიების დანერგვის ხელშემწყობი სახელმწიფო პროგრამებიც მხოლოდ 30%-თვის არის ცნობილი, თუმცა, მისით მათ არც უსარგებლიათ [ხარაიშვილი, 2023, გვ. 235]. ციფრული ტრანსფორმაციის საკითხში აგროსექტორის ქართველ მცირე და მიკრომეწარმეებს პრაქტიკულად, ხელს უშლის ფინანსური რესურსების შეზღუდულობა და საკუთარი (პიროვნული) ციფრული უნარების ნაკლებობა. ჩვენი აზრით, პირველ პრობლემას ისინი ასე თუ ისე, ბანკების მეშვეობით მოაგვარებენ, მაგრამ საქართველოს აგროსექტორში დასაქმებულმა ბიზნესმენებმა სად ისწავლონ ციფრული უნარები?

მეცნიერთა ერთი ნაწილის კვლევები გაციფრების დაჩქარების საჭიროებას ეძღვნება. ეს მეცნიერები არიან: უკოლოვი, ვორონცოვი, აფანასუევი, ვოლკოვა და ვოლშაკოვა [Ukolev, Afanasyev, Vorontsov, Baikova, Bolshakova. 2018]. ეს მეტად სადისკუსიო თემაა. ჩვენ ჯერ კარგად არ ვიცნობთ ციფრული ტექნოლოიგიების და მისი გამოყენებით შექმნილ ციფრულ ეკონომიკის გამოწვევებს, არ ვიცით მისი ეფექტიანი მართვა და არც მისი მართვის ინსტრუმენტები გვაქვს მოძიებული. სწორედ ამიტომ ჩემი აზრით, მისი დანერგვა კი არ უნდა ვიჩქაროთ, არამედ, უნდა ვიჩქაროთ მის შიგნით არსებული თითოეული მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების გამოკვლევა. ამას კი სჭირდება ახალი ეკონომიკური აზროვნება, რომელიც ასევე, ასათვისებელი და შესასწავლი გვაქვს. ამასთან, ამის გაკეთება ყველა ადამიანს არ შეუძლია. ამას შეძლებს მხოლოდ კრეატული ადამიანი, საკითხავია: საკმარისად გვყავს ყველა სფეროში, განსაკუთრებით აგროსექტორში, ასეთი ნიჭის მქონე ადამიანები? ეს საკითხი ძირფესვიანად შესასწავლია, რომელმაც

თუ გვიჩვენა მათი საკმარისი რაოდენობა, მაშინ, შეიძლება ეკონომიკის მ. შ. აგროსექტორის გაციფრებასთან „შეჭიდება“.

ამ პრობლემის გადაჭრის გარეშე, ქართველი მეცნიერების ხამამაღალი შემოთავაზებები - კომპანიებში ციფრული ინოვაციების გავრცელების გზებისა და საშუალებების დაზუსტება და სტრატეგიული გაციფრების სცენარის არჩევა, თვითსწავლების ორგანიზება ციფრული გადაწყვეტილებების მიღების დასაჩქარებლად, გაყიდვების არხების ხელახალი დიზაინი, სერვისის კონცეფციის შემუშავება და მრავალი სხვა [ხიხაძე, 2022, გვ. 68-70], ეს იმას ნიშნავს, რომ დედამიწიდან ხელების ქნევით ცაში მფრინავ თვითმფრინავს ვანიშნებდეთ ჩვენს წინ თავისუფალია ადგილი და აქ დაჯექით, და, იმედიც გქონდეს, რომ ის მართლაც შემობრუნდება და უვნებლად დაჯდება.

გამორჩეულად საინტერესოა ამირან მაღლაკელიძის ნაშრომი „ციფრულ მეწარმეობის გამოწვევების შესახებ“ [მაღლაკელიძე, 2020, გვ. 154-165]. მეცნიერი გაბედულად ამბობს, რომ „ქვეყანას პრაქტიკულად არ გააჩნია გეგმაზომიერი ციფრული სამეწარმეო პოლიტიკა, რომლის მეშვეობით შესაძლებელი იქნება ციფრული პროდუქტის წარმოება... ციფრულ სამეწარმეო აქტიურობას არაორგანიზებული სახე აქვს, მისი განვითარება ცალკეული ინიციატივების ხარჯზე მიმდინარეობს“ [მაღლაკელიძე, 2020, გვ. 154]. ჩვენც ვეთანხმებით ამ მოსაზრებას, თუმცა, აქ ორ ვითარებას შეიძლება ჰქონდეს ადგილი. ერთი, რომ მთავრობა შიშობს, რომ არ შეცდეს და თავს იკავებს გაციფრებისგან, მეორე კი დაბნეულია და არ იცის, რა გააკეთოს და როგორ გააკეთოს. ჩვენ უფრო მეორე ვითარება გვგონია, თუმცა, ალბათ, შიშიც აქვს. ამიტომ თავს იკავებს, რომ ამ პრობლემის გადაწყვეტას მიუძღვნას სამთავრობო დადგენილებები.

მთავრობის მხრიდან ეს გარკვეული თავშეკავება გაციფრების მიმართ არც დასაძრახისია და არც გასაკვირი, რადგან გაციფრება ადრე არნახული და არგაგონილი სიახლეა და მოსახლეობის ნებისმიერმა თაობამ ამის შესახებ მხოლოდ ყურმოკვრით იცის. ამ ვითარებაში არიან საქართველოს ხელისუფალნიც, რომელთა შორის ძირითადად ახალგაზრდები და საშუალო თაობის ადამიანებია.

ამ თავშეკავებას როგორც საქართველოს მთავრიბისგან, ისე საქონლის მწარმოებლებისგან და მომხმარებლისგან იწვევს ისიც, რომ ციფრულ სამყაროში საქონლის ელექტრონული ღირებულება ციფრულ მონაცემთა ქსელში განხორციელებულ ღონისძიებათა საფუძველზე იქმნება. ეს კი, არა თუ განსახორციელებად, არამედ, საფიქრალადაც რთულია. საქართველო განვითარებადი (და არა განვითარებული) ქვეყანაა. ყველაფერი ერთად ეს იმასაც ნიშნავს, რომ მისი მოსახლეობა ამ სიახლის გასაგებად, აღსაქმელად და გამოსაყენებლად არ არის მზად. ამას მოწმობს შემდეგი ფაქტებიც: განვითარების გზაზე მდგომ საქართველოში ინტერნეტს აქტიურად იყენებს მოსახლეობის დაახლოებით 70%, მაღალგანვითარებულ ისლანდიაში კი 99% [მაღლაკელიძე, 2020, გვ. 158]. ეს ინფორმაცია იმას გვამცნობს, რომ საქართველოს მოსახლეობის 30% მოწყვეტილია ინტერნეტს. მისი ერთი ნაწილისთვის ამის მიზეზი იქნება ინტერნეტში ჩასართავად ფინანსური ხელმოკლეობა, მეორე ნაწილისთვის - ინგლისური ენის არ ცოდნა, მესამე ნაწილისთვის კი ინტერნეტით მოწოდებული სიახლეების აღქმის უუნარობა. ასეთივე მდგომარეობაშია საქართველოს მოსახლეობა ციფრული ტრანსფორმაციის მიმართ. სოფლის მეურნეობაში დასაქმებული მოსახლეობის აბსოლუტური უმრავლესობა ციფრულ სიახლეს აღიქვამს ბუდნოვან პრობლემად. ამის მიზეზია ამ პროფილით მათი მოუმზადებლობა. აქედან ერთადერთი გამოსასვლელი გზა არის აგროსექტორის ბიზნესმენების გადამზადება, კერძოდ, მიზნობრივი პროგრამების შემუშავება და სათანადო სასწავლო კრუსების მოწყობა. მეტიც, არ იქნება ურიგო, თუ საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის აგრობიზნესის ფაკულტეტზე დამწყებ სტუდენტებისთვის შეიქმნება

აგრობიზნესის გაციფრების (დიჯიტალიზაციის) განხრა და სპეციალობაში დაიწყება ახალგაზრდების მომზადება.

დასკვნა. ეკონომიკის გაციფრების პრობლემისადმი მიძღვნილი ქართული (და არაქართული) მეცნიერების ნაშრომების განხილვიდან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ყველა ისინი მხარს უჭერენ მსოფლიოს, მ. შ. საქართველოს გაციფრებას, და, ქვეყნის მთავრობას სათანადო ნაბიჯების გადადგმას სთხოვენ.

მსოფლიოში დაწყებულ ამ პროცესს გვერდს ვერ აუვლის საქართველოც. მთავარია მხოლოდ მისი შეუქცევადი დანერგვა-განვითარებისთვის ქვეყანაში შეიქმნას აუცილებელი პირობები:

1. შემუშავდეს ციფრული ეკონომიკის განვითარების საქართველოს სტრატეგია.
2. შეიქმნას ციფრული საქმიანობის საკანონმდებლო ბაზა.
3. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის აგრობიზნესის ფაკულტეტზე გაიხსნას ციფრული აგრომეწარმეობის განხრა.
4. საქართველოს მთავრობის ინციატივით (და დაფინანსებით) ქ. თბილისში გაიხსნას ციფრული პროფილის უნივერსიტეტი, რომლის აკადემიური პერსონალი მოწვეული იქნება უცხოეთიდან.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. **ლეკაშვილი,** ციფრული ეკონომიკა: მეცნიერების და პოლიტიკის გამოწვევები. ჟ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“. #4. 2019. გვ. 83.
2. **ხიხაძე ლ.** მცირე ბიზენსის ციფრული და კოგნიტური ტექნოლოგიების გამოყენების აქტუალურობა. ჟ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“. #3. 2022. გვ. 65-66.
3. **ერქომაიშვილი გ.** ეკონომიკური ზრდის ინოვაციური ინსტრუმენტი. ჟ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“. #2. 2019. გვ. 40.
4. **Kovacs O.** (2018). The Dark Carners of the Industry 4,0 – Orounding Economic Govermance 2,0. Technology in Societu, 55 (2018). p. 140-145.
5. **Петрова Г.**, Стаховская Ю. (2010). Когнитивный менеджмент – цнновационная стратегия теории управлении в информационном обществе (Вестник Томского университета – «Филослфия, социология, политология), №2(10), с. 101-115.
6. **Boran A.**, Al-Rababah, Emad A. Abu-Shanab. E-Coverment and Gender Digital divide: The Case of Jordan. Jnternational Journal of Electronic Busines Management. Vol. 8, No, 1, 2010.
7. **Орловский В.** М. (2020). Как управлять корпорациями в эпоху цифровой трансформации. М., Эксмо. сю 192ю
8. **ხარაიშვილი ე.** ციფრული ტრანსფორმაციის ტენდენციები და პერსპექტივები საქართველოს აგროსექტორში. ჟ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“. #3. 2023. გვ. 237.
9. **Ukolov V. F., Afanasyev V. Y., Vorontsov V. B., Baikova O. V., Bolshakova O. I.** (2018). Digitilizaiton of Economics and New risks in the Leading Industries of FEC. Heliv Vol. 8. E-ISSEN: 2319-5592. P-IISN: 2277-3495.
10. **ყურაშვილი გ., ბარათაშვილი ი.** კრეატული მენეჯმენტი. თბ., 2021.
11. **მაღლაკელიძე ა.** ციფრული მეწარმეობის გამოწვევები და პერსპექტივები საქართველოში. ჟ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“. 2021. #3. გვ. 158.

ციფრული ცოდნის პლატფორმები ეკონომიკური ინოვაციების განვითარებაში
Digital Knowledge Platforms in the Context of Economic Innovation

თეა მუნჯიშვილი
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკის დოქტორი
ზურაბ მუნჯიშვილი
ეკონომიკის დოქტორი
ლუკა გაზდელიანი
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი. დოქტორანტი
Tea Munjishvili
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Doctor of economics.
Zurab Munjishvili
Doctor of economics
Luka Gazdeliani
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
PhD Student

აბსტრაქტი. გლობალური ციფრული ტრანსფორმაციის ფონზე განათლების სისტემების განვითარება და ცოდნის მართვის ინოვაციური პლატფორმების დანერგვა იქცევა ეკონომიკური პროგრესის არსებით წინაპირობად. ერთ-ერთი ასეთი მაგალითია „კიბერ3“ - ინტეგრირებული სისტემა, რომელიც აერთიანებს პროგრამირებულ სწავლებაზე დაფუძნებულ ელექტრონულ სახელმძღვანელოებს, თვითსწავლებისა და თვითშემოწმების მოდულებს, სემანტიკურ ანალიზს ხელოვნური ინტელექტის მეშვეობით და ეკონომიკურ-მათემატიკურ სიმულატორებს (FinSim, ForSim). მისი გამოყენება უზრუნველყოფს სასწავლო პროცესის ეფექტიან ორგანიზებას, ცოდნის შეფასების ობიექტურობას და ინოვაციური კომპეტენციების განვითარებას. ამასთანავე, ტექნოლოგიებზე დაფუძნებული საგანმანათლებლო რეფორმები ქმნის ხელსაყრელ პირობებს ეკონომიკური ინოვაციების გასაძლიერებლად. ციფრული ინფრასტრუქტურისა და ხელოვნურ ინტელექტზე დაფუძნებული პედაგოგიური მოდელების ინტეგრაცია აჩქარებს ცოდნის გადაცემის პროცესს, აძლიერებს ციფრულ და მეწარმეობრივ უნარებს და ამყარებს ინოვაციურ ეკოსისტემებს. შედეგად, იზრდება პროდუქტიულობა, ფართოვდება ეკონომიკური დივერსიფიკაცია და ძლიერდება გლობალური კონკურენტუნარიანობა. ორივე მიდგომის სინთეზი ხაზს უსვამს ორმხრივ დამოკიდებულებას: განათლებაში დანერგილი ინოვაციური ტექნოლოგიები აჩენს ეკონომიკური განვითარების ახალ შესაძლებლობებს, მაშინ როდესაც ინოვაციური ეკონომიკის მოთხოვნები განსაზღვრავს საგანმანათლებლო ტრანსფორმაციის პრიორიტეტებს. ამ პროცესის წარმატებისთვის გადამწყვეტია ინტეგრირებული მმართველობითი მოდელების დანერგვა, ძლიერი ციფრული ინფრასტრუქტურის მხარდაჭერა და პედაგოგების უწყვეტი პროფესიული განვითარება, რაც უზრუნველყოფს განათლების სისტემის გარდაქმნას გრძელვადიანი ეკონომიკური მდგრადობის კატალიზატორად.

საკვანძო სიტყვები: ციფრული ტრანსფორმაცია; ცოდნის მართვის სისტემები; კიბერ3; ტექნოლოგიებზე დაფუძნებული საგანმანათლებლო რეფორმები; ეკონომიკური ინოვაციები.

Abstract. Against the backdrop of global digital transformation, the advancement of education systems and the implementation of innovative knowledge management platforms have become essential drivers of economic

progress. A prominent example is **“Kiber3”**, an integrated system that combines programmed electronic textbooks, self-learning and self-assessment modules, semantic analysis through artificial intelligence, and economic-mathematical simulators (FinSim, ForSim). Its application ensures more effective organization of the learning process, objective knowledge evaluation, and the development of innovative competencies. Additionally, technology-based educational reforms create favorable conditions for strengthening economic innovation. The integration of digital infrastructure and AI-driven pedagogical models accelerates knowledge transfer, enhances digital and entrepreneurial skills, and fosters innovative ecosystems. As a result, productivity increases, economic diversification expands, and global competitiveness is reinforced. The synthesis of these approaches highlights their reciprocal relationship: innovative technologies in education open new opportunities for economic development, while the demands of innovation-driven economies shape the priorities of educational transformation. To ensure success, integrated governance models, strong digital infrastructure, and continuous professional development of educators are crucial, enabling the education system to act a s a catalyst for long-term economic ustainability.

Keyvwords: Digital Transformation; Knowledge Management Systems; Kiber3; Technology-Based Educational Reforms; Economic Innovation.

გლობალური ციფრული ტრანსფორმაციის ეპოქაში განათლების სისტემების მოდერნიზაცია და ცოდნის მართვის ინოვაციური პლატფორმების დანერგვა იქცა ეკონომიკური პროგრესის უმნიშვნელოვანეს ფაქტორად. ეკონომიკური განვითარების ტემპები სულ უფრო მეტად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად სწრაფად ახერხებს საზოგადოება ცოდნის შექმნას, გავრცელებას და პრაქტიკულ დანერგვას.

ციფრული ცოდნის პლატფორმები (Digital Knowledge Platforms) წარმოადგენს იმ ახალ მოდელს, რომელიც აერთიანებს განათლებას, კვლევასა და ბიზნესს ერთიან ეკოსისტემაში. მათი მიზანია ცოდნის სწრაფი მიმოცვლა, ინოვაციური პროექტების წახალისება და ეკონომიკური განვითარების ხელშეწყობა ინტელექტუალური რესურსების მეშვეობით.

საქართველოს მაგალითზე, თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მიერ შექმნილი mobs.tsu.ge წარმოადგენს ერთ-ერთ პირველ პლატფორმას, რომელიც ეფუძნება ცოდნის ეკონომიკის პრინციპებს და აერთიანებს აკადემიურ და კერძო სექტორს საერთო მიზნის გარშემო - ეკონომიკური ინოვაციების მხარდაჭერისთვის.

ციფრული ცოდნის პლატფორმების კონცეფცია დაფუძნებულია სამ ძირითად თეორიაზე - პლატფორმული ეკონომიკა, ღია ინოვაციის თეორია და ცოდნის ეკონომიკის კონცეფცია.

1. პლატფორმული ეკონომიკა

პლატფორმული ეკონომიკის თეორია (Rochet & Tirole, 2003) განმარტავს, რომ ეკონომიკური ღირებულება იქმნება არა მხოლოდ პროდუქციის წარმოებით, არამედ ურთიერთქმედების არხებით. პლატფორმები მოქმედებენ როგორც ინფრასტრუქტურა, რომელიც აკავშირებს მომხმარებლებს, პროვაიდერებს, კვლევით ინსტიტუტებსა და კომპანიებს.

მათი მთავარი მექანიზმია ქსელური ეფექტი: რაც უფრო მეტია მონაწილე, მით უფრო იზრდება სისტემის საერთო ღირებულება. სწორედ ამ პრინციპზეა აგებული mobs.tsu.ge: რაც უფრო მეტია ჩართული სტუდენტი, მკვლევარი ან კომპანია, მით მეტად ძლიერდება ცოდნის ბაზა და ჩნდება ახალი ინოვაციური შესაძლებლობები.

2. ღია ინოვაციის თეორია

ჰენრი ჩესბროუს (Chesbrough, 2003) მიერ შემუშავებული ღია ინოვაციის თეორია ხაზს უსვამს, რომ ინოვაცია უფრო ეფექტურია მაშინ, როდესაც ცოდნის ნაკადები ღიაა. თანამედროვე ორგანიზაციები აღარ ეყრდნობიან მხოლოდ შიდა კვლევებს. ისინი იყენებენ გარე იდეებსა და თანამშრომლობის ქსელებს.

ციფრული პლატფორმები, როგორიცაა OpenIDEO და HeroX, აჩვენებენ, როგორ იქცევა კოლექტიური ინტელექტი ინოვაციის მთავარ მამოძრავებლად. მსგავსი მიდგომა ინერგება თსუ-

ს პლატფორმაზე, სადაც ღია მონაცემები, საერთო ფორუმები და კურსების ბიბლიოთეკა ქმნის თანამშრომლობის სივრცეს განათლებასა და ბიზნესს შორის.

3. ცოდნის ეკონომიკის კონცეფცია

ცოდნის ეკონომიკა (Drucker, 1993) მოიაზრებს ცოდნას, როგორც ეკონომიკური ზრდის მთავარ ფაქტორს. ცოდნის გაზიარება არ ამცირებს მის ღირებულებას. პირიქით, აძლიერებს მას. უნივერსიტეტები და კვლევითი ცენტრები გარდაიქმნენ ეკონომიკური განვითარების ცენტრებად, რომლებიც აწარმოებენ „ინტელექტუალურ კაპიტალს“.

mobs.tsu.ge ამ თეორიის პრაქტიკული მაგალითია: უნივერსიტეტი იქცევა ცოდნის ჰაბად, რომელიც ხელს უწყობს ახალი იდეების კომერციალიზაციას, სტარტაპების განვითარებასა და კვლევების ბაზარზე გადატანას.

მსოფლიოში უკვე არსებობს არაერთი წარმატებული ციფრული ცოდნის პლატფორმა, რომლებიც წარმოადგენენ თეორიული მოდელების პრაქტიკულ რეალიზაციას.

- KRC: KnowInG (Knowledge Innovation) - ევროკავშირის ინიციატივა, რომელიც აერთიანებს უნივერსიტეტებსა და ინდუსტრიას ღია ინოვაციების ფარგლებში (ARXIV, 2017).
- KOOPLEX - ბუდაპეშტის უნივერსიტეტის ღია სამეცნიერო პლატფორმა მონაცემთა ანალიზისა და ექსპერიმენტების გაზიარებისთვის (ARXIV, 2019).
- ORKG (Open Research Knowledge Graph) - გერმანიის ლაიბნიცის უნივერსიტეტის პროექტი, რომელიც აყალიბებს მეცნიერული ცოდნის გრაფს და სტრუქტურიზებულ ცოდნის ბაზას (SpringerOpen, 2021).
- CKAN - ღია მონაცემთა პორტალი, რომელიც გამოიყენება ევროკავშირსა და აშშ-ში საჯარო ინფორმაციის სამართავად და გაზიარებისთვის (CKAN.org, 2024).
- DIKSHA (India) - ინდოეთის განათლების სამინისტროს პლატფორმა ღია საგანმანათლებლო რესურსებისათვის, რომელიც ემსახურება მასწავლებლებს, მოსწავლეებსა და მკვლევრებს (Government of India, 2024).
- OpenIDEO / HeroX - გლობალური crowdsourcing პლატფორმები ინოვაციური იდეების კოლექტიური გენერირებისთვის (OpenIDEO.com / HeroX.com, 2024).

ეს პლატფორმები აჩვენებენ, რომ ციფრული ცოდნის მოდელი არა მხოლოდ განათლების სისტემას, არამედ ეკონომიკურ ზრდასაც აჩქარებს. ცოდნა იქცევა კომერციული ღირებულების მატარებელ აქტივად.

mobs.tsu.ge წარმოადგენს ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ინიციატივას, რომელიც აერთიანებს განათლებას, კვლევასა და ბიზნესს ერთიან ციფრულ სივრცეში.

პლატფორმა უზრუნველყოფს:

- სასწავლო კატალოგს (MOOCs, TSU-ს კურსები);
- ღია მონაცემთა საცავს (ეკონომიკის, ჯანდაცვისა და ლოგისტიკის dataset-ები);
- თანამშრომლობის სივრცეებს (ჰაკათონები, ფორუმები, კვლევითი პროექტები);
- ინდუსტრიულ პარტნიორობასა და აქსელერაციას, რომელიც ხელს უწყობს სტარტაპებისა და ინოვაციური პროდუქტების გაჩენას.

პლატფორმის პილოტური მიმართულებებია:

- FinTech Sandbox - ფინანსური ინოვაციების ლაბორატორია PSD2/API სიმულატორებით;
- Health-AI Lab - ციფრული ჯანმრთელობის ინიციატივა;
- Logistics Digital Twin - მიწოდების ჯაჭვების ციფრული მოდელირება და **ოპტიმიზაცია.**

დასკვნა

ციფრული ცოდნის პლატფორმების განვითარება წარმოადგენს თანამედროვე ეკონომიკური სისტემების გარდაქმნის ერთ-ერთ ყველაზე მძლავრ მიმართულებას. მათი არსი სცდება მხოლოდ ტექნოლოგიურ ფუნქციას და მოიცავს სოციალური, საგანმანათლებლო და ეკონომიკური სტრუქტურების სინერგიულ განვითარებას.

mobs.tsu.ge ამ მიმართულების პიონერულ მაგალითს წარმოადგენს საქართველოში — პლატფორმა, რომლის კონცეფცია, მოდელირება და სტრუქტურა შემუშავებულია ავტორთა მიერ როგორც ინტეგრირებული ციფრული ეკოსისტემა, სადაც ცოდნა გარდაიქმნება ინოვაციურ პროდუქტად, ხოლო უნივერსიტეტი - ეკონომიკური ზრდის აგენტად.

პლატფორმის სტრუქტურა აერთიანებს ოთხ ძირითად კომპონენტს:

1. საგანმანათლებლო ინტეგრაცია, რომელიც მოიცავს ღია საგანმანათლებლო რესურსებსა და MOOCs კატალოგს, რაც საშუალებას აძლევს მომხმარებლებს განავითარონ კომპეტენციები ინოვაციურ დარგებში;

2. კვლევითი მოდული, რომელიც შექმნილია მონაცემთა ღია ანალიტიკისა და ინტერდისციპლინური კვლევის ხელშესაწყობად;

3. ინდუსტრიული პარტნიორობა, რომელიც აკავშირებს აკადემიას ბიზნესთან და ქმნის ინოვაციების კომერციალიზაციის მექანიზმს;

4. აქსელერაციის სივრცე, სადაც სტარტაპები, ინოვატორები და მკვლევრები თანამშრომლობენ ახალი ეკონომიკური პროდუქტების შესაქმნელად.

პლატფორმა არა მხოლოდ აკადემიური ინსტრუმენტია, არამედ ეკონომიკური პოლიტიკისა და ინოვაციური მენეჯმენტის პრაქტიკული მექანიზმია. TSU-ის ბაზაზე შექმნილი ცოდნის ჰაბი, რომელიც მიზნად ისახავს საქართველოს ეკონომიკის გარდაქმნას ცოდნაზე დაფუძნებულ მოდელად. მისი ძირითადი სიახლე მდგომარეობს იმაში, რომ იგი აერთიანებს განათლებას, კვლევას და ბიზნესს ერთიან ციფრულ ინფრასტრუქტურაში, რაც აქამდე ქვეყნის მასშტაბით არ არსებობდა.

გარდა საგანმანათლებლო და კვლევითი დანიშნულებისა, პლატფორმას გააჩნია სტრატეგიული ეროვნული მნიშვნელობაც.
ის საშუალებას აძლევს სახელმწიფო სტრუქტურებსა და კერძო კომპანიებს მიიღონ გადაწყვეტილებები მონაცემებზე დაფუძნებით (evidence-based policy), განავითარონ ინოვაციური პროექტები და გაზარდონ კონკურენტუნარიანობა რეგიონულ და გლობალურ დონეზე.

პლატფორმის შემუშავების პროცესში გამოყენებულ იქნა მრავალფაქტორული მოდელირება, მათ შორის:

- ციფრული ეკონომიკის სტრუქტურული ინდექსის შექმნა,
- ღია მონაცემთა არქიტექტურის დანერგვა (CKAN-ის მოდელის მიხედვით),
- ცოდნის ტრანსფერის რუკების შედგენა (Knowledge Graph მეთოდოლოგიით),
- და განათლების, კვლევისა და ინოვაციის დაკავშირება ერთიან პროცესურ ჩარჩოში (Knowledge-to-Value Framework).

mobs.tsu.ge-ს განსაკუთრებულ ღირებულებას წარმოადგენს ის, რომ იგი შეიქმნა საქართველოს უნივერსიტეტურ და ეკონომიკურ რეალობაზე მორგებული არქიტექტურით, რაც უზრუნველყოფს მის მდგრადობას, ადაპტირებადობას და მასშტაბირებადობას. მისი სტრუქტურა აგებულია მოდულურად, რაც შესაძლებელს ხდის სხვა უნივერსიტეტების ან რეგიონული ცენტრების ინტეგრირებას საერთო ქსელში.

პლატფორმა უკვე გახდა ექსპერიმენტული ბაზა მრავალი ინოვაციური ინიციატივისთვის - მათ შორის FinTech Sandbox, Health-AI Lab და Logistics Digital Twin - რომელთა მიზანია ეკონომიკური სექტორების ციფრული ტრანსფორმაცია.

გრძელვადიან პერსპექტივაში, mobs.tsu.ge შეიძლება იქცეს ეროვნული ცოდნის ინტეგრაციის ცენტრად, რომელიც ხელს შეუწყობს:

- განათლებისა და კვლევის ხარისხის ამაღლებას;
- ეკონომიკური გადაწყვეტილებების მონაცემებზე დაფუძნებას;
- ინოვაციური მეწარმეობის მხარდაჭერას;
- და საქართველოს გლობალურ ჩართვას ციფრულ ეკონომიკაში.

შედეგად, პლატფორმა არა მხოლოდ ტექნოლოგიური პროდუქტი, არამედ ცოდნის ეკონომიკის ეროვნული მოდელია, რომელიც აერთიანებს აკადემიურ პოტენციალს, ციფრულ ინფრასტრუქტურასა და ინოვაციურ მენეჯმენტს ერთ სისტემაში. მისი შექმნა წარმოადგენს საქართველოს ციფრული ეკონომიკის განვითარების ახალი ფაზის დასაწყისს, სადაც ცოდნა იქცევა ეკონომიკური მდგრადობისა და ინოვაციური ზრდის მთავარ ძრავად.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology.* Harvard Business School Press.
2. Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society.* HarperBusiness.
3. Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). *Platform competition in two-sided markets.* Journal of the European Economic Association, 1(4), 990–1029.
4. ARXIV (2017). *KnowInG: Knowledge Intelligence and Networking for Innovation Growth.*
5. ARXIV (2019). *KOOPLEX: Collaborative Open Science Platform.*
6. SpringerOpen (2021). *Open Research Knowledge Graph: Next-Generation Scholarly Publishing.*
7. CKAN.org (2024). *Comprehensive Guide to Open Data Portals.*
8. Government of India, Ministry of Education. (2024). *DIKSHA: Digital Infrastructure for Knowledge Sharing.*
9. OpenIDEO.com (2024). *Innovation Challenge Archive.*
10. HeroX.com (2024). *Open Innovation Community Reports.*

Sustainable Finance and Climate Change: Global and Georgian Perspectives on Green Banking Policy

Shota Veshapidze
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Doctor of Economic Sciences. Associate Professor
Ana Alpaidze
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Master's Student in Economics

აბსტრაქტი. კლიმატური ცვლილებები და გლობალური გარემოსდაცვითი გამოწვევები XXI საუკუნის ცენტრალურ საკითხებად იქცნენ, რაც მნიშვნელოვანი გავლენის ქვეშ აყენებს ეკონომიკურ სისტემებსა და ფინანსურ სექტორს. მწვანე საბანკო პოლიტიკა მიზნად ისახავს ფინანსური რესურსების გადამისამართებას ეკოლოგიურად მდგრად პროექტებზე და გარემოსდაცვითი რისკების გათვალისწინებას საკრედიტო გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. მსოფლიოში მწვანე ფინანსების განვითარება მნიშვნელოვან საერთაშორისო ინიციატივებს უკავშირდება, როგორიცაა 2015 წლის პარიზის შეთანხმება, რომელიც ამკვიდრებს სათბურის გაზების ემისიის შემცირების მიზნებს. ევროპის ქვეყნები და ჩინეთი ლიდერობენ მწვანე ფინანსების განვითარების კუთხით, რაც გამოიხატება მწვანე ობლიგაციების აქტიურ ბაზარში, მკაცრ რეგულაციებსა და ფინანსურ ინოვაციებში.

საქართველოს ბანკებისა და ეროვნული ბანკის გამოცდილება მწვანე საბანკო პოლიტიკის დანერგვის კუთხით ახალ ეტაპზეა. ეროვნული ბანკი 2022 წლიდან ინტეგრირებს ESG ფაქტორებს ზედამხედველობაში და აქტიურად თანამშრომლობს საერთაშორისო ინიციატივებთან. წამყვანი ბანკები, როგორებიცაა TBC Bank და Bank of Georgia, ქმნიან ეკო-სესხებს და მხარს უჭერენ ენერგოეფექტურ პროექტებს, თუმცა გამოწვევები, როგორიცაა რეგულაციების არასრული ადაპტაცია და დაბალი ცნობიერება, სერიოზულად აფერხებს განვითარებას. კვლევა ხაზს უსვამს რეკომენდაციებს რეგულატორული ჩარჩოს გამკაცრების, მწვანე ობლიგაციების ბაზრის შექმნის, საჯარო-კერძო პარტნიორობის გაძლიერების და განათლების სფეროში ინვესტირების აუცილებლობაზე. მწვანე საბანკო პოლიტიკა წარმოადგენს არა მხოლოდ ეკოლოგიურ პასუხისმგებლობას, არამედ სტრატეგიულ ხელსაწყოს, რომელიც აფართოებს საქართველოს ეკონომიკის მდგრადობას და ზრდის მის კონკურენტულუნარიანობას გლობალურ ფინანსურ ბაზრებზე.

საკვანძო სიტყვები: კლიმატური ცვლილებები, ESG კრიტერიუმები, მწვანე ობლიგაციები, მდგარდი განვითარება, პარიზის შეთანხმება, საქართველო, მწავნე ფინანსები, ენერგოეფექტურობა, საფინანსო რისკები.

Abstract. The relevance of this topic is determined by contemporary global economic processes that are increasingly oriented towards environmental sustainability and ecological responsibility, highlighting the importance of developing green finance and a green economy. Georgia, as a small but growing economy, cannot achieve sustainable development goals without the active involvement of the financial sector. Banks play a decisive role in financing green projects, supporting renewable energy, environmentally friendly technologies, and efficient use of resources.

The aim of this research is to analyze the role of financial institutions in Georgia's green economy and sustainable development, while identifying existing challenges and opportunities. The subject of the study is the strategic and practical involvement of banks in green financial mechanisms, while the object of the study is Georgia's economy and its transformation towards sustainability.

The practical significance of the research lies in its potential use by policymakers, commercial banks, and the private sector in developing green financing strategies.

Results and Discussion: The analysis has shown that Georgian banks are still at an early stage of integrating green finance. However, recent years have witnessed positive developments, including the introduction of international standards, the adoption of ESG principles, and growing interest in green bonds. The central debate concerns the extent to which the financial sector, within existing regulatory and economic frameworks, can effectively contribute to Georgia's ecological and energy transition.

Conclusion: The sustainable development of Georgia's economy requires more active support of green initiatives by banks. Strengthening the regulatory framework and improving the investment climate are crucial to making green finance one of the main drivers of economic growth.

Keywords: green finance; sustainable development; green economy; role of banks; Georgia.

Introduction

The dynamics of the modern global economy are increasingly based on the principles of sustainable development, which cannot be achieved without the active engagement of the financial sector. Global climate change, ecological challenges, and energy crises create a new reality in which financial institutions bear special responsibility for supporting environmentally friendly initiatives and enhancing green investment flows.

Georgia, as a developing economy, faces the difficult challenge of ensuring economic growth while simultaneously protecting natural resources, improving energy efficiency, and securing sustainable use of

the environment. In this process, the role of banks is crucial, as they redistribute capital towards sectors that shape the future trajectory of the economy.

In recent years, interest in "green finance" has been growing in Georgia. Commercial banks are gradually introducing international ESG standards, while initiatives are emerging in the fields of green bond issuance and financing environmentally friendly projects. Nevertheless, the issue remains at an early stage and requires both theoretical and practical research.

This study therefore explores the role of financial institutions in Georgia's sustainable development, identifies existing trends and challenges, and provides recommendations to support the growth of a green economy in the country.

Research Methodology

The paper applies a comprehensive methodological approach, combining both theoretical-analytical and empirical research:

Theoretical-Analytical Method – analysis of existing international and local literature on green finance, green economy, and sustainable development, including academic papers, reports from international organizations (World Bank, IMF, UNEP, OECD), as well as official documents of the National Bank of Georgia and commercial banks.

Comparative Analysis – examination of successful international practices in green finance (EU, USA, Asian countries) and comparison with Georgia's context.

Statistical and Economic Analysis – use of data from the National Bank of Georgia, the National Statistics Office of Georgia, the World Bank, and IMF; analysis of macroeconomic indicators to reveal the link between green investment and economic growth.

Case Study – exploration of practices of commercial banks in Georgia, focusing on their integration of ESG standards and financing of green projects.

Qualitative Analysis – discourse analysis to identify the perspectives of policymakers and financial institutions on the green economy.

Synthesis and Conclusions – integration of results into both theoretical insights and practical recommendations for Georgia's financial sector.

Concept of Green Economy and Green Finance

The green economy is based on the principle that economic growth must occur in a way that protects natural resources and ecosystems for future generations. Green finance refers to the mobilization and allocation of financial resources toward projects that promote environmental and social sustainability. Internationally, green finance includes green bonds, eco-loans, renewable energy financing, and the integration of ESG standards into the financial sector.

The financial sector, particularly banks, is the main intermediary that directs capital flows. Their involvement in sustainable development is manifested through financing environmentally friendly technologies, supporting energy efficiency projects, encouraging business sustainability through ESG criteria, and raising public environmental awareness through innovative banking products.

In Georgia, green finance is still at an early stage. However, recent progress includes:

The National Bank of Georgia publishing the Sustainable Finance Roadmap;

Leading commercial banks (TBC Bank, Bank of Georgia) adopting ESG standards and financing environmental projects;

Government priorities focusing on energy efficiency, renewable energy, and green transport.

Despite these achievements, major challenges remain: a low share of green investments in total credit portfolios, limited investor motivation and awareness, and a weak regulatory and institutional framework. In the EU, green bonds and ESG criteria have already become a financial sector standard; in Asia (China, India), state-owned banks play a key role in financing ecological projects. For Georgia, the involvement of international financial institutions (IFC, EBRD, WB) is essential to scaling up green investments.

At the banking level, the share of green loans in total portfolios averaged 6%, with the highest level reaching around 17%. According to recent reports, three financial institutions dominate green lending in Georgia:

- TBC Bank holds the largest share of the green portfolio (45%),
- Bank of Georgia ranks second with 35%,
- ProCredit Bank ranks third with 13%.

In 2022, TBC Bank issued 55% of green loans, while Bank of Georgia and ProCredit Bank accounted for 19% and 18%, respectively.

Conclusion

The research has demonstrated that the development of green finance and the green economy represents one of the key strategic directions for Georgia. Global climate change and environmental challenges require that economic growth be based on the principles of sustainable development, with financial institutions playing a decisive role in this process.

The financing of green projects by banks, the integration of ESG standards, and the introduction of innovative financial instruments ensure not only economic benefits but also the achievement of social and environmental goals. In recent years, Georgia has taken significant steps in this direction, including the Sustainable Finance Roadmap developed by the National Bank of Georgia and the support of green initiatives by commercial banks. Nevertheless, the share of green finance in the total credit portfolio remains relatively small, while weaknesses in the regulatory framework, limitations in the investment environment, and low awareness among businesses and society remain major challenges.

For Georgia, it is essential to take into account international experience—particularly the European Union's Green Deal, practices from Asian countries, and the role of international financial institutions. This would promote the development of a green bond market, support the financing of energy efficiency and renewable energy projects, and foster the transition to a more sustainable economic model.

Key perspectives and opportunities for development in Georgia include:

- Increasing the issuance of green bonds;
- Enhancing cooperation between banks and businesses in support of sustainable innovation;
- Harmonizing state policy with the EU Green Deal;
- Strengthening education and raising awareness about the importance of green finance.

In conclusion, green finance in Georgia should become not merely an additional economic instrument, but an integral part of the country's development strategy. This would contribute not only to economic growth but also to the protection of the natural environment and the improvement of social well-being.

Reference

1) National Bank of Georgia

https://nbg.gov.ge/page/mdgradi-dapinansebis-gzamkvlevi-1

2) National Bank of Georgia – Environmental, Social, and Governance (ESG) Reporting and Disclosure

3) https://nbg.gov.ge/page/mdgradi-dapinansebis-angarishi

4) IFC & Sustainable Banking Network (SBN). IFC and SBN partner with the National Bank of Georgia to Boost Sustainable Finance. Washington DC / Tbilisi: IFC, 2019.

5) https://www.ifc.org/en/pressroom/2019/ifc-and-sbn-partner-with-the-national-bank-of-georgia-to-boost-sustainable-finance?utm_source

6) Green goals and economic gains: shedding light on Georgia's energy and climate strategy | SEI

7) World Bank. (2021). Climate Change Action Plan 2021–2025.Details how development finance integrates climate risks and opportunities into lending.

https://www.worldbank.org/en/topic/climatechangeEuropean Central Bank (ECB) (2021). Guide on climate-related and environmental risks.

9) International Finance Corporation (IFC) (2022). Green Banking and Sustainable Finance Toolkit.

10)OECD (2020). Developing Sustainable Finance Definitions and Taxonomies.

11)Swiss Re Institute (2024). Natural catastrophes and climate trends: Economic losses 2023.

12)UNEP Finance Initiative (UNEP FI) (2023). Principles for Responsible Banking Annual Report.

13)World Bank (2022). Financing Climate Action: The Green Finance Imperative.

14)World Economic Forum (WEF) (2023). The Net-Zero Banking Alliance: Progress and Challenges.

Crisis as Opportunity: How to Turn Challenges into Competitive Advantage

Givi Duchidze
David Agmashenebeli Georgian National Defence Academy and East European University
Doctor of Business Administration. Associate Professor

Abstract. The article "Crisis as an Opportunity: Turning Challenges into Competitive Advantage" explores the interrelation between crisis management, innovation, and competitiveness within the modern business and economic context. The contemporary global environment is characterized by rapid change, uncertainty, and systemic risks that compel organizations to adapt, make swift decisions, and constantly seek new avenues for growth. The central argument of the study is that a crisis is not merely a threat but also a source of innovation, strategic renewal, and long-term competitive advantage.

The research is based on theoretical analysis, literature review, and empirical observation, encompassing both international and Georgian business experiences. International cases — Zoom, Tesla, and Apple — demonstrate that, under crisis conditions, innovative decision-making, rapid adaptation, and market diversification contribute to achieving sustainable competitive advantage. Georgian examples — TBC Bank, Adjara Group, and the local startup ecosystem — confirm that digital transformation, business model flexibility, and social innovation significantly enhance competitiveness in the local market.

The study develops a Crisis Transformation Model built on four key elements:

- Leadership as the driving force of change management;
- Strategic planning ensuring targeted and efficient crisis response;
- Organizational culture that strengthens unity and motivation;
- Innovation as a mechanism for overcoming challenges and creating new value.

The findings reveal that effective crisis management requires strategic vision, innovative thinking, emotional intelligence, and the ability to make rapid and informed decisions. The article offers practical recommendations for businesses: financing innovative projects, fostering digital transformation, developing leadership competencies, and enhancing organizational flexibility.

This research serves as a valuable guide for scholars of strategic management, business practitioners, and innovation leaders. It highlights the universal principles of crisis transformation and emphasizes the notion of crisis as a driver of development rather than merely a disruption. Ultimately, the study concludes that effective crisis management enhances business resilience, strengthens competitiveness, and creates long-term value for the economy.

Keywords: crisis, transformation, competitive advantage, innovation, strategic management, leadership, business transformation, digital innovation

Introduction

In the contemporary world, where global systems are increasingly characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA), crises have become an inevitable part of organizational and societal life. Economic downturns, pandemics, geopolitical tensions, technological disruptions, and environmental emergencies have all revealed that crises are no longer exceptional events but recurring realities that shape the dynamics of competition and innovation. Within this turbulent environment, the ability of organizations to perceive a crisis not merely as a destructive force but as a strategic opportunity has emerged as a defining factor for long-term success and sustainable growth.

Traditionally, crises have been viewed primarily through the lens of risk and loss. However, modern strategic and management theories emphasize that disruption can act as a catalyst for transformation and creativity. When approached with vision, flexibility, and resilience, a crisis can become an accelerator of innovation and a foundation for competitive renewal. As Peter Drucker famously stated, “The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence itself, but to act with yesterday’s logic.” This statement captures the essence of the modern paradigm shift—from defensive crisis management to proactive opportunity generation.

This research explores the transformation of crises into opportunities by analyzing how strategic leadership, organizational culture, and innovation interact to convert external shocks into sources of competitive advantage. The central argument of the paper is that crises provide a unique moment for re-evaluation of organizational assumptions, reconfiguration of business models, and realignment of strategic priorities. The key lies not in avoiding crises, which is often impossible, but in harnessing their dynamic

energy to initiate change. The study introduces the concept of the Crisis Transformation Model, which integrates four interdependent dimensions: leadership, strategic vision, organizational adaptability, and innovative capacity. Together, these elements define an organization's ability to transform adversity into opportunity.

Moreover, the article situates this discussion within the context of both global and Georgian organizations, illustrating how businesses of varying scale and structure have navigated crises to achieve growth and innovation. Examples such as Apple's revival during the 1990s, Tesla's resilience during financial turbulence, Airbnb's adaptation during the COVID-19 pandemic, and TBC Bank's and Adjara Group's strategic responses to regional crises provide empirical grounding to the theoretical framework. These cases demonstrate that successful organizations share a common trait: they do not simply survive crises—they evolve through them.

Ultimately, this paper argues that crisis management should be reframed as a strategic discipline that balances resilience with innovation. In the post-pandemic era, the ability to turn challenges into competitive advantage is not merely a managerial skill but a fundamental organizational capability. By understanding crises as opportunities for transformation, leaders can foster innovation ecosystems, promote digital adaptability, and secure sustainable competitiveness in an increasingly unpredictable world.

the main part:

The relationship between crisis, change, and competitive advantage has long been at the center of management and strategic theory. While crises are often perceived as threats to stability and performance, they can simultaneously act as mechanisms of creative destruction, enabling the reconfiguration of markets, structures, and capabilities. This dual nature of crises—as both destructive and transformative—lies at the core of modern strategic management thought. To understand how crises can generate competitive advantage, it is essential to analyze their interaction with change dynamics, innovation systems, and leadership behaviors that define organizational adaptability.

In the context of strategic management, a crisis represents a situation of radical uncertainty that challenges the organization's core assumptions, decision-making processes, and operating models. According to Mitroff (2005), crises "force organizations to reveal who they truly are"—testing their resilience, ethical standards, and adaptability.[186] From a theoretical standpoint, crises act as "external shocks" that trigger a process of **strategic reconfiguration**. This process involves three stages: *recognition* (understanding the nature and impact of the crisis), *response* (implementing short-term survival actions), and *reinvention* (transforming operations and strategy for long-term advantage).

Contemporary studies emphasize that crises often accelerate pre-existing trends rather than create new ones. The COVID-19 pandemic, for instance, did not invent digital transformation—it merely compressed a decade of technological adoption into a few months.[187] Hence, organizations capable of interpreting crises as windows of accelerated change are those most likely to achieve competitive renewal. The challenge, therefore, is not crisis avoidance but strategic adaptation.

Change theory provides the second conceptual layer of this framework. Lewin's (1947) classical three-stage model—*unfreezing, changing, refreezing*—illustrates that effective transformation requires both psychological readiness and structural redesign.[188] In crisis conditions, the "unfreezing" stage occurs

[186] Argyris, Chris, and Donald A. Schön. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.* Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

[187] Barney, Jay B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17, no. 1 (1991): 99–120.

[188] Drucker, Peter F. *Management Challenges for the 21st Century.* New York: HarperBusiness, 2001.

naturally, as external shocks destabilize the status quo. What differentiates resilient organizations from fragile ones is their capacity to transform this instability into structured learning and innovation.

Argyris and Schön (1978) describe this process as **double-loop learning**, where organizations not only correct errors but also question underlying assumptions.[189] In a crisis, such deep learning becomes the foundation for adaptability and innovation. Companies that institutionalize reflection and experimentation during turbulent times often emerge stronger, more agile, and more creative. In this regard, organizational learning serves as the bridge between crisis-induced change and strategic renewal.

Michael Porter's theory of competitive advantage (1985) provides the third dimension of analysis.[190] According to Porter, sustainable advantage arises from a unique configuration of resources, capabilities, and positioning. Crises disrupt these configurations, but they also create opportunities for repositioning and capability development. Firms that are able to align their resources with new environmental realities can redefine their competitive logic.

Barney's (1991) **Resource-Based View (RBV)** further strengthens this perspective, arguing that rare, valuable, and inimitable resources—such as innovation culture, leadership vision, and adaptive systems—are the primary sources of competitive advantage.[191] During crises, these intangible assets become even more critical. Organizations that invest in knowledge management, digital infrastructure, and creative problem-solving during difficult periods often develop advantages that competitors cannot easily replicate.

Building upon these theoretical insights, this study introduces the **Crisis Transformation Model (CTM)**—a conceptual framework that identifies four interconnected dimensions enabling organizations to transform crises into opportunities:

1. **Leadership and Vision:** Effective crisis leadership requires clarity, empathy, and decisiveness. Transformational leaders reframe crises as opportunities for growth and inspire their teams to innovate rather than retreat.[192]

2. **Strategic Adaptation:** Flexible strategy formulation and rapid decision-making are key to surviving uncertainty. Adaptive organizations rely on scenario planning, data-driven decisions, and continuous environmental scanning.[193]

3. **Organizational Culture:** A learning-oriented and psychologically safe culture fosters experimentation and resilience. Crises expose cultural weaknesses but also provide the momentum to strengthen collective values and collaboration.[194]

4. **Innovation and Digital Transformation:** Innovation becomes both a defensive and offensive tool in crisis times. By embracing technological solutions and process innovations, firms can enhance efficiency, diversify offerings, and reposition themselves competitively.[195]

These four dimensions operate synergistically. Leadership sets the vision, strategic adaptation defines direction, culture enables execution, and innovation sustains momentum. Together, they represent a holistic system of crisis transformation.

---

[189] Lewin, Kurt. *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers.* London: Tavistock, 1947.

[190] Mitroff, Ian I. *Crisis Management and Environmental Change.* New York: Routledge, 2005.

[191] Porter, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* New York: Free Press, 1985.

[192] Chesbrough, Henry. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology.* Boston: Harvard Business School Press, 2003.

[193] Teece, David J. "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal* 18, no. 7 (1997): 509–533.

[194] Hamel, Gary, and C. K. Prahalad. *Competing for the Future.* Boston: Harvard Business School Press, 1994.

[195] Tversky, Amos, and Daniel Kahneman. "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases." *Science* 185, no. 4157 (1974): 1124–1131.

The integration of crisis management, change theory, and competitive advantage frameworks highlights a paradigm shift in modern organizational thinking. Crises are no longer to be viewed as isolated disruptions but as *transformative phases* in an organization's evolutionary cycle. They test not only operational resilience but also the strategic and cultural readiness of firms to reinvent themselves.[196]

This theoretical framework therefore positions crises as strategic inflection points—moments where the convergence of pressure, creativity, and leadership determines long-term competitiveness.[197] By developing the capacity to transform crisis-driven uncertainty into structured innovation, organizations can ensure not only survival but renewal.

To translate theoretical insights into practice, this section examines real-world cases that illustrate how organizations across different contexts—global corporations and Georgian enterprises—have transformed crises into opportunities for sustainable competitive advantage. The analysis draws on secondary data, corporate reports, and prior research to demonstrate that the essence of crisis transformation lies in adaptability, innovation, and leadership-driven renewal.

Crises, though destructive in the short term, often catalyze creative processes that reconfigure business models and accelerate strategic change. This empirical exploration therefore highlights not merely how organizations survive crises, but how they emerge stronger, more flexible, and more competitive.

Apple's trajectory provides a classical example of crisis transformation. In the late 1990s, Apple faced severe financial distress, a declining market share, and strategic confusion. The company's near-collapse became the catalyst for a radical turnaround driven by innovation and visionary leadership. Under Steve Jobs's return in 1997, Apple redefined its strategic positioning by focusing on design simplicity, user experience, and technological integration.

The launch of the iMac (1998), iPod (2001), and later the iPhone (2007) represented not only technological advances but also strategic responses to industry crises—namely, saturation, commoditization, and price competition. Each product embodied Apple's principle of crisis-driven creativity, turning market uncertainty into global dominance.

Apple's story underscores a central tenet of this study: **crisis can be a mechanism for redefining core value propositions**.[198] By converting external pressure into innovation momentum, Apple established an enduring competitive advantage rooted in design thinking and brand loyalty.

Tesla exemplifies how crisis conditions—both environmental and financial—can serve as powerful drivers of innovation. The company's early years were marked by near-bankruptcy, production failures, and skepticism toward electric vehicles. Yet, through strategic leadership and resilience, Tesla turned adversity into a springboard for transformation.[199]

Elon Musk's adaptive vision reframed industry crises (such as fossil fuel dependency and climate change) as market opportunities. By investing in battery innovation, vertically integrated production, and software-driven vehicles, Tesla transformed global automotive competition. Moreover, its crisis-driven agility during supply chain disruptions in 2020–2021 reinforced its position as a pioneer in digital manufacturing.

---

[196] Christensen, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail.* Boston: Harvard Business School Press, 1997.

[197] OECD. *SME and Entrepreneurship Policy in the Context of Crisis Management.* Paris: OECD Publishing, 2021.

[198] Pisano, Gary P., and Willy C. Shih. *Producing Prosperity: Why America Needs a Manufacturing Renaissance.* Boston: Harvard Business Review Press, 2012.

[199] Barney, Jay B., and Delwyn N. Clark. *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage.* Oxford: Oxford University Press, 2007.

Tesla's model demonstrates that **crisis can amplify strategic differentiation**, particularly when firms treat systemic risks as arenas for innovation rather than paralysis.

Airbnb's response to the COVID-19 crisis illustrates resilience through strategic adaptation and stakeholder empathy. When international travel collapsed in 2020, the company lost nearly 80% of its bookings within weeks. Instead of retreating, Airbnb restructured its business around local experiences, long-term stays, and remote work accommodations.[200]

CEO Brian Chesky emphasized transparent communication and community-driven values, reinforcing user trust. Simultaneously, the company invested in digital infrastructure and flexible host policies, ensuring operational continuity. By 2022, Airbnb not only recovered but reached record profitability.

This transformation highlights that **crisis management must integrate human-centered strategy with technological agility**. Airbnb's success lay not merely in its digital capabilities but in its cultural resilience and capacity to align innovation with stakeholder trust.

In the Georgian context, **TBC Bank** offers a compelling illustration of crisis transformation in an emerging economy. During the 2008 financial crisis and again amid the COVID-19 pandemic, the bank faced liquidity pressures, consumer uncertainty, and systemic economic risks. Rather than adopting defensive retrenchment, TBC accelerated its digital transformation strategy.[201]

The introduction of the **TBC Mobile App** and digital banking ecosystem redefined customer engagement, operational efficiency, and brand reputation. The crisis acted as a catalyst for restructuring business processes, implementing AI-driven customer analytics, and diversifying financial products.

By prioritizing innovation, TBC not only mitigated short-term risks but also established **a long-term competitive advantage through technological leadership**. The bank's experience affirms that even in smaller markets, strategic agility and innovation investment during crises can generate sustainable value.

Adjara Group, one of Georgia's leading hospitality and lifestyle companies, faced existential challenges during the pandemic as tourism virtually disappeared. However, the company transformed this disruption into an opportunity for diversification.[202]

By redirecting resources toward **agro-innovation, local food production, and sustainability projects**, Adjara Group reduced dependence on international tourism and created new business lines. The crisis also prompted a re-examination of its organizational culture, emphasizing employee wellbeing, creativity, and collaboration.[203]

This transformation reinforced the company's reputation as a **purpose-driven enterprise**, aligning social responsibility with business resilience. The case demonstrates that in crisis contexts, innovation is not limited to technology—it also encompasses cultural adaptation and stakeholder engagement.

Georgia's growing startup ecosystem offers broader evidence of how crisis-driven innovation can enhance competitiveness in emerging markets. Many local startups—such as **Optio.ai**, **Space Neobank**, and **Agrolabs**—used economic turbulence as an opportunity to test scalable digital solutions and access global networks.

The pandemic, for instance, accelerated fintech, edtech, and agritech development, revealing that **crises lower entry barriers for innovative ideas** by shifting consumer behavior and funding priorities.

---

[200] World Economic Forum. *The Global Risks Report 2023.* Geneva: WEF, 2023.

[201] Chesky, Brian. "Airbnb's Response to the COVID-19 Crisis: Lessons in Resilience and Adaptation." *Harvard Business Review Digital Articles*, 2021.

[202] Apple Inc. *Annual Report 2007–2020.* Cupertino, CA: Apple Inc., 2007–2020.

[203] Tesla Inc. *Impact Report 2021.* Palo Alto, CA: Tesla Inc., 2021.

These startups demonstrate how small-scale organizations can leverage agility, digital platforms, and creative problem-solving to build competitive advantage in volatile environments.

The cross-case comparison reveals a consistent pattern: organizations that emerge stronger from crises share three defining characteristics—**adaptive leadership**, **innovation-driven transformation**, and **organizational learning**.[204]

1. **Adaptive Leadership:** Both global and Georgian cases show that visionary and empathetic leadership transforms panic into purpose.
2. **Innovation and Digital Agility:** Companies that invest in innovation during crises (e.g., Apple, Tesla, TBC Bank) experience faster recovery and long-term differentiation.
3. **Cultural and Strategic Resilience:** Firms that cultivate learning-oriented cultures (Airbnb, Adjara Group) enhance flexibility and employee commitment, creating durable advantages.

The data support the theoretical proposition that **crisis is not merely an interruption of business continuity but a catalyst for strategic renewal**. Successful organizations treat uncertainty as a testing ground for innovation, organizational coherence, and market repositioning.

The empirical analysis demonstrates that both multinational corporations and Georgian enterprises can transform crises into opportunities through four interrelated mechanisms:

1. **Reframing challenges as strategic possibilities.**
2. **Investing in digital transformation and innovation.**
3. **Developing adaptive leadership and agile cultures.**
4. **Aligning business goals with societal needs and sustainability.**

These findings validate the Crisis Transformation Model introduced in the previous section and emphasize that **competitive advantage in turbulent environments is less about resources and more about adaptability and mindset**.[205]

The empirical analysis of global and Georgian organizations highlights the transformative potential of crises in generating sustainable competitive advantage. Across the examined cases—Apple, Tesla, Airbnb, TBC Bank, Adjara Group, and local startups—successful organizations share a consistent pattern: they anticipate, adapt, and innovate. This discussion integrates these observations with theoretical insights, emphasizing practical and strategic implications for businesses operating in volatile environments.

One of the central lessons from the analysis is that crises serve as natural inflection points. They disrupt existing operational norms, challenge conventional strategic assumptions, and force organizations to confront vulnerabilities. Rather than perceiving these disruptions solely as threats, effective firms leverage them as opportunities to redefine their value proposition, explore new markets, and enhance operational efficiency. For example, Apple and Tesla utilized crises to accelerate product innovation and market expansion, while TBC Bank leveraged financial and technological turbulence to strengthen its digital ecosystem.

The strategic implication is clear: organizations must cultivate a proactive mindset toward crises, integrating scenario planning, risk assessment, and flexible strategy frameworks into their core operations. This approach shifts the perception of crises from unpredictable threats to manageable, even advantageous, stimuli for growth.

Leadership emerges as a decisive factor in crisis transformation. Leaders who exhibit visionary, empathetic, and decisive behavior guide organizations through uncertainty by aligning teams, prioritizing

[204] TBC Bank. *Sustainability and Digital Transformation Report.* Tbilisi: TBC Bank, 2021.

[205] Adjara Group. *Corporate Social Responsibility and Innovation Report.* Batumi, Georgia: Adjara Group, 2022.

strategic objectives, and fostering trust. Brian Chesky's leadership at Airbnb illustrates how transparent communication and community-oriented values can sustain organizational resilience and stakeholder confidence during turbulence.

Equally important is organizational culture. Learning-oriented and psychologically safe cultures, exemplified by Adjara Group and innovative startups, enable experimentation and rapid adaptation. These cultural attributes facilitate double-loop learning, where not only operational errors are corrected, but underlying strategic assumptions are challenged and improved. Organizations that embed these cultural traits gain long-term adaptability, ensuring crises catalyze rather than hinder growth.

Crisis periods amplify the importance of innovation as both a defensive and offensive tool. Companies that integrate digital transformation, technological innovation, and process re-engineering into their crisis response strategies gain a measurable advantage. Tesla's investment in battery technology, Airbnb's platform flexibility, and TBC Bank's mobile ecosystem highlight how digital initiatives allow organizations to sustain continuity, capture market opportunities, and increase operational efficiency.

Strategically, this underscores the necessity for continuous innovation pipelines, robust R&D investments, and agile development processes. In contemporary markets, organizations that delay innovation during crises risk long-term competitiveness, while early adopters often redefine industry standards.

While multinational corporations often have resource buffers to absorb shocks, the Georgian SMEs and startups analyzed demonstrate that strategic agility, creative problem-solving, and niche market focus can produce comparable advantages. Even limited-resource organizations can leverage crises to experiment, validate new business models, and access alternative networks or funding channels. This suggests that crisis-induced opportunity is accessible across organizational size and market context, provided firms cultivate adaptability and strategic foresight.

For emerging markets, the integration of digital platforms, local ecosystem partnerships, and socially responsible initiatives further enhances resilience. Organizations that respond to crises with inclusive strategies often strengthen brand loyalty and societal trust, which in turn reinforces competitive positioning.

Based on theoretical and empirical insights, the following strategic recommendations emerge for organizations seeking to transform crises into opportunities:

- Proactive Scenario Planning: Develop flexible strategies anticipating potential disruptions, including financial, technological, and market-related crises.
- Adaptive Leadership Programs: Invest in training leaders who can navigate uncertainty, foster innovation, and align teams during turbulent periods.
- Digital Transformation: Prioritize technological capabilities and digital platforms to enhance operational efficiency, scalability, and customer engagement.
- Innovation Culture: Encourage experimentation, learning, and cross-functional collaboration to identify and exploit emerging opportunities.
- Stakeholder Engagement: Maintain transparent communication and socially responsible practices to build trust and long-term resilience.
- Resource Optimization: Allocate financial, human, and technological resources strategically to balance short-term survival with long-term growth initiatives.

From a theoretical standpoint, this study reinforces the integration of crisis management, organizational learning, and resource-based perspectives. The Crisis Transformation Model is validated

empirically, demonstrating that the synergy of leadership, strategy, culture, and innovation constitutes the critical mechanism through which crises convert into competitive advantage. This integrative framework provides scholars with a structured lens to analyze crisis-driven strategic renewal and contributes to a deeper understanding of resilience as a multidimensional capability.

In conclusion, the analysis confirms that crises are not merely disruptive forces but strategic catalysts. Organizations that perceive crises as opportunities, rather than threats, are better equipped to innovate, adapt, and secure long-term competitive advantage. By fostering leadership capacity, embedding learning-oriented cultures, and integrating innovation-driven strategies, firms of all sizes can turn uncertainty into a platform for growth and differentiation.

Ultimately, the strategic implications extend beyond immediate survival: they shape the organization's trajectory, resilience, and market position for years to come, making crisis transformation a central element of contemporary strategic management.

Conclusion

This study has examined how crises, traditionally viewed as threats to organizational stability, can be reframed as opportunities for innovation, strategic renewal, and the development of sustainable competitive advantage. By integrating theoretical perspectives from strategic management, resource-based view, and organizational learning with empirical evidence from both global and Georgian organizations, the paper has developed a comprehensive framework for understanding crisis transformation.

The **Crisis Transformation Model** emphasizes four interdependent dimensions—**leadership, strategic planning, organizational culture, and innovation**—as essential mechanisms through which firms convert uncertainty and disruption into long-term value. Leadership plays a pivotal role by providing vision, decisiveness, and empathy; strategic planning ensures agility and timely adaptation; organizational culture facilitates learning, experimentation, and collaboration; and innovation, including digital transformation, enables operational resilience and market differentiation. Together, these dimensions create a systemic approach to crisis management that not only mitigates risks but also enhances competitiveness.

Empirical evidence demonstrates that both multinational corporations and Georgian enterprises can effectively leverage crises to strengthen market positioning. Cases such as Apple, Tesla, and Airbnb illustrate how visionary leadership and strategic innovation enable global firms to achieve sustained advantage. Similarly, TBC Bank, Adjara Group, and emerging Georgian startups reveal that even organizations operating in resource-constrained environments can harness crises to implement digital transformation, explore new business models, and engage stakeholders more effectively. These findings confirm that crisis-driven opportunity is universal, transcending sectoral, geographic, and organizational boundaries, provided firms cultivate adaptability and proactive strategic orientation.

From a practical perspective, the study underscores several actionable recommendations. Organizations should invest in **adaptive leadership development**, build **learning-oriented and resilient cultures**, prioritize **innovation and digital transformation**, and maintain robust **stakeholder engagement** strategies. Moreover, resource allocation should balance short-term survival with long-term strategic investments to ensure that crises catalyze growth rather than simply threaten continuity.

The study also contributes to the academic discourse by integrating crisis management, change theory, and resource-based perspectives into a unified model. It validates the hypothesis that crises, when approached strategically, serve not only as challenges but as **catalysts for organizational evolution**. By demonstrating the link between empirical case evidence and theoretical constructs, the research provides

a robust foundation for understanding how organizations can systematically transform adversity into opportunity.

Despite its contributions, the research has limitations that suggest avenues for future investigation. First, while the study includes a diverse set of cases, further research could expand the sample to include additional emerging markets, industries, and organizational scales to enhance generalizability. Second, quantitative analyses measuring the direct impact of crisis-driven innovation on financial performance and market share could complement the qualitative insights presented. Third, longitudinal studies could explore the sustainability of competitive advantages gained through crisis transformation over extended periods, particularly in rapidly changing technological and economic environments. Finally, examining the role of **social responsibility, environmental sustainability, and ethical leadership** in crisis contexts could provide valuable insights for holistic strategic management.

In conclusion, this study affirms that crises should not be perceived solely as threats but as **strategic opportunities**. Organizations that integrate leadership, strategy, culture, and innovation into a cohesive crisis management approach are better equipped to adapt, innovate, and achieve sustainable competitive advantage. By reframing uncertainty as a driver of transformation, businesses can enhance resilience, foster long-term growth, and secure their position in increasingly volatile global markets. The insights generated by this research offer both scholars and practitioners a comprehensive understanding of the dynamics of crisis-driven opportunity and a framework for navigating future uncertainties with strategic foresight.

Reference

1. Argyris, Chris, and Donald A. Schön. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.* Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
2. Barney, Jay B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17, no. 1 (1991): 99–120.
3. Drucker, Peter F. *Management Challenges for the 21st Century.* New York: HarperBusiness, 2001.
4. Lewin, Kurt. *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers.* London: Tavistock, 1947.
5. Mitroff, Ian I. *Crisis Management and Environmental Change.* New York: Routledge, 2005.
6. Porter, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* New York: Free Press, 1985.
7. Chesbrough, Henry. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology.* Boston: Harvard Business School Press, 2003.
8. Teece, David J. "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal* 18, no. 7 (1997): 509–533.
9. Hamel, Gary, and C. K. Prahalad. *Competing for the Future.* Boston: Harvard Business School Press, 1994.
10. Tversky, Amos, and Daniel Kahneman. "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases." *Science* 185, no. 4157 (1974): 1124–1131.
11. Christensen, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail.* Boston: Harvard Business School Press, 1997.
12. OECD. *SME and Entrepreneurship Policy in the Context of Crisis Management.* Paris: OECD Publishing, 2021.

13.Pisano, Gary P., and Willy C. Shih. *Producing Prosperity: Why America Needs a Manufacturing Renaissance.* Boston: Harvard Business Review Press, 2012.

14.Barney, Jay B., and Delwyn N. Clark. *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage.* Oxford: Oxford University Press, 2007.

15.World Economic Forum. *The Global Risks Report 2023.* Geneva: WEF, 2023.

16.Chesky, Brian. "Airbnb's Response to the COVID-19 Crisis: Lessons in Resilience and Adaptation." *Harvard Business Review Digital Articles*, 2021.

17.Apple Inc. *Annual Report 2007–2020.* Cupertino, CA: Apple Inc., 2007–2020.

18.Tesla Inc. *Impact Report 2021.* Palo Alto, CA: Tesla Inc., 2021.

მწვანე ფინანსები და ფინანსური ეკოსისტემის ტრანსფორმაცია: მდგრადი ეკონომიკური განვითარების პერსპექტივები საქართველოში

Green Finance and the Transformation of the Financial Ecosystem: Perspectives for Sustainable Economic Development in Georgia

სალომე ჭაბაშვილი
ბიზნესის ადმინისტრირების სადოქტორო საგანმანათლებლო პროგრამის დოქტორანტი
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

Salome Tchabashvili
Doctoral student in the PhD Program in Business Administration
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Faculty of Economics and Business

აბსტრაქტი. 21-ე საუკუნე გლობალური ეკონომიკის ტრანსფორმაციის ეპოქად იქცა. მსოფლიოს წინაშე მდგარი გამოწვევები, როგორიცაა კლიმატის ცვლილება და ბუნებრივი რესურსების ამოწურვა, ეკონომიკური განვითარების ახალ პარადიგმას აყალიბებს. ამ პირობებში, ეკონომიკური პროგრესი აღარ განისაზღვრება მხოლოდ რაოდენობრივი ზრდით, არამედ ფოკუსირდება მდგრადობაზე, ეკოლოგიური ბალანსის შენარჩუნებასა და გრძელვადიან სოციალურ პასუხისმგებლობაზე. არსებული ეკოლოგიური რეალობა მწვანე ფინანსების განვითარებას აქტუალურ და პრიორიტეტულ საკითხად აქცევს.

მწვანე ფინანსები, როგორც ფინანსური ინსტრუმენტებისა და სტრატეგიების კომპლექსი, უზრუნველყოფს კაპიტალის მობილიზებას გარემოსდაცვითი ინიციატივებისა და ტექნოლოგიების დასაფინანსებლად. ეს დინამიკა განსაკუთრებით აქტუალურია განვითარებადი ეკონომიკებისთვის, მათ შორის საქართველოსთვის, სადაც გარემოსდაცვით ინოვაციებსა და მდგრადი განვითარებისკენ მიმართულ ცვლილებებს სტრატეგიული მნიშვნელობა ენიჭება.

საქართველოში, ენერგეტიკული რესურსების მდგრადი გამოყენებისა და ევროკავშირის კლიმატურ ვალდებულებებთან ინტეგრაციის ფარგლებში, მწვანე ფინანსების დანერგვა გარდაუვალ გამოწვევად იქცა. აღნიშნული პროცესი მოითხოვს ფინანსური ეკოსისტემის გარდაქმნას, ინოვაციური მექანიზმების გაუმჯობესებასა და ოპტიმალური მარეგულირებელი ჩარჩოს შემუშავებას, რაც უზრუნველყოფს ფინანსური რესურსების მიზნობრივ და ეფექტურ გამოყენებას მდგრადი განვითარების ხელშესაწყობად.

კვლევის მიზანია მწვანე ფინანსების როლის შესწავლა საქართველოს ფინანსურ სისტემაში და მისი გავლენის შეფასება ქვეყნის მდგრადი ეკონომიკური განვითარების პერსპექტივებზე. ნაშრომი მოიცავს მწვანე ფინანსების ინსტრუმენტების, მარეგულირებელი ჩარჩოსა და ეკონომიკური ეფექტების ანალიზს, არსებული გამოწვევებისა და განვითარების პერსპექტივების იდენტიფიცირებას. კვლევა ასევე ითვალისწინებს რეკომენდაციების შემუშავებას მწვანე ფინანსების ეფექტიანი გამოყენებისა და მდგრადი გარემოსდაცვითი ინიციატივების განხორციელების მხარდასაჭერად.

საკვანძო სიტყვები: *მწვანე ფინანსები, მწვანე ობლიგაციები, მწვანე სესხები, მდგრადი განვითარება, ეკოლოგიური კრიზისი.*

Abstract. The 21st century has become an era of profound transformation for the global economy. Challenges facing the world – such as climate change and the depletion of natural resources - are shifting economic development toward a new paradigm. Under these conditions, economic progress is no longer defined solely by quantitative growth but increasingly focuses on sustainability, the preservation of ecological balance and long-term social responsibility. Against this backdrop, the development of green finance has emerged as a pressing and strategic priority within the contemporary ecological context.

Green finance, understood as a set of financial instruments and strategies, plays a crucial role in mobilizing capital for the financing of environmental initiatives and clean technologies. This trend holds particular significance for developing economies such as Georgia, where environmental innovation and the transition toward sustainable development are increasingly viewed as strategic national priorities.

In Georgia, within the framework of sustainable use of energy resources and alignment with the European Union's climate commitments, the implementation of green finance has become a pressing necessity. This process requires a systemic transformation of the financial ecosystem, the refinement of innovative mechanisms and the development of an effective regulatory framework to ensure the targeted and efficient use of financial resources in support of sustainable development.

The aim of this study is to examine the role of green finance within Georgia's financial system and to assess its impact on the country's sustainable economic development prospects. The research encompasses an analysis of green finance instruments, the regulatory framework and their economic effects, as well as the identification of existing challenges and development opportunities. Furthermore, the study provides policy recommendations aimed at enhancing the efficient use of green finance and facilitating the implementation of sustainable environmental initiatives.

Keywords: *Green finance, green bonds, green loans, sustainable development, ecological crisis.*

შესავალი

თანამედროვე ეკოლოგიურმა და გარემოსდაცვითმა რეალობამ ცხადყო, რომ ვერც ერთი ქვეყნის ეკონომიკური სისტემა ვეღარ იფუნქციონირებს კლიმატური ცვლილებების, ბუნებრივი რესურსების ამოწურვისა და მიმდინარე მწვავე ეკოლოგიური პროცესების გვერდის ავლით. აღნიშნული პროცესები არ არის მხოლოდ სამეცნიერო დისკურსის საგანი – ისინი გარდაქმნიან ეკონომიკური განვითარების არსებულ მოდელებს და წარმოქმნიან ახალი ფინანსური ჩარჩოების ჩამოყალიბების საჭიროებას. სწორედ ამ პირობებში, „მწვანე ფინანსები“ ყალიბდება, როგორც აუცილებელი მექანიზმი, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს კაპიტალის განთავსება არა მხოლოდ ეკონომიკური ეფექტიანობის, არამედ გრძელვადიანი ეკოლოგიური და სოციალური მდგრადობის მიღწევის მიზნით.

მწვანე ფინანსებმა უბრალო იდეიდან პრაქტიკულ, ქმედით მექანიზმად ჩამოყალიბებამდე მნიშვნელოვანი გზა განვლო. ის უკვე აღარ არის მხოლოდ პოლიტიკური რიტორიკის ნაწილი, არამედ ინსტრუმენტია, რომლითაც ქვეყნებს შეუძლიათ ენერგეტიკული დამოუკიდებლობის, ეკოლოგიური მდგრადობისა და ეკონომიკური ინკლუზიურობის მიღწევა, მაგრამ ეს მექანიზმი, ამ ეტაპზე, ვერ ქმნის სისტემურ, შესამჩნევ ეფექტს საქართველოში.

ფინანსური ეკოსისტემა საქართველოში კვლავ ეფუძნება ტრადიციულ ეკონომიკურ მიდგომებს. ბანკები, ინვესტორები და მცირე ბიზნესები, გლობალურ გარემოში მიმდინარე „მწვანე პროცესების“ ფონზე, არც თუ ისე აქტიურად აფასებენ პროექტებს ეკოლოგიური ზემოქმედებისა თუ სოციალური ვალდებულებების ჭრილში. ამას ემატება შედარებით სუსტად განვითარებული რეგულაციური ჩარჩო და სახელმწიფო პოლიტიკის ფრაგმენტულობა. შედეგად, „მწვანე ფული“ ვერ პოულობს „მწვანე პროექტებს“, „მწვანე პროექტები“ კი – ფინანსურ მხარდაჭერას.

წინამდებარე სტატია მიზნად ისახავს მწვანე ფინანსების როლის, როგორც ეკოლოგიურად პასუხისმგებლიანი და სტრუქტურულად ინოვაციური მიდგომების განმაპირობებელი ძალის,

შეფასებას საქართველოს ეკონომიკაში, სადაც აღნიშნული მიმართულება ჯერ კიდევ ვერ ახერხებს სისტემურ ჩართვას განვითარების სტრატეგიებში. ნაშრომში ყურადღება ეთმობა იმ ცვლილებათა განხორციელების აუცილებლობას, რომლებიც ხელს შეუწყობს მწვანე კაპიტალის ინტეგრაციას ეკონომიკის ფართო სტრუქტურებში და მის გრძელვადიან სტრატეგიულ რესურსად დამკვიდრებას.

ზემოაღნიშნულ საკითხებზე პასუხის გასაცემად საჭიროა როგორც თეორიული ანალიზი, ისე არსებული პრაქტიკის კრიტიკული შეფასება. სწორედ ამ მიზნით, ნაშრომში მწვანე ფინანსებთან დაკავშირებული ინსტრუმენტების ჩამონათვალთან ერთად განვიხილავთ ეკონომიკური ხედვის გარდაქმნის შესაძლებლობასაც.

ძირითადი ნაწილი

მწვანე დაფინანსების არსი, მნიშვნელობა, ინსტრუმენტები

მიუხედავად იმისა, რომ მწვანე ფინანსების იდეა შედარებით ადრე ჩამოყალიბდა, მისი განვითარება განსაკუთრებით შესამჩნევი 2000-იანი წლებიდან გახდა. უკანასკნელ ათწლეულში კი, შეიძლება ითქვას, იგი საერთაშორისო ფინანსური სისტემის განუყოფელ ნაწილად იქცა. აღნიშნული პროცესის დინამიკა მჭიდროდ უკავშირდება გლობალური გარემოსდაცვითი ცნობიერების ამაღლებას, კლიმატის ცვლილებით გამოწვეული საფრთხეების გააზრებასა და მდგრადი განვითარების მიზნების თანდათანობით დამკვიდრებას როგორც საერთაშორისო, ისე ეროვნული ეკონომიკური დღის წესრიგში (UNEP Finance Initiative, 2017).

მწვანე დაფინანსება განიმარტება, როგორც ფინანსური აქტივობების ერთობლიობა, რომლებიც მიმართულია გარემოსდაცვითი სარგებლის უზრუნველყოფაზე. აღნიშნული კონცეფცია მოიცავს მრავალფეროვან ფინანსურ ინსტრუმენტებს, მათ შორის სესხებს, ინვესტიციებსა და ობლიგაციებს, რომლებიც ხელს უწყობენ ეკოლოგიურად მდგრადი პროექტების განხორციელებას (World Economic Forum, 2020).

მწვანე დაფინანსების პოლიტიკა პრაქტიკაში კონკრეტული ინსტრუმენტების მეშვეობით რეალიზდება, მათ შორის ძირითადია:

- **მწვანე ობლიგაციები (Green Bonds)** – სავალო ვალდებულებები, რომლებიც გამოშვებულია სპეციალურად გარემოსდაცვითი პროექტების მხარდასაჭერად, მაგალითად, როგორიცაა განახლებადი ენერგიის ან ენერგოეფექტურობის ინიციატივების დაფინანსება (World Bank, 2021).
- **მწვანე სესხები (Green Loans)** – საბანკო სესხები, რომლებიც გაიცემა იმ პირობით, რომ თანხა მიმართული იქნება ეკოლოგიურად მდგრადი პროექტების განვითარებაზე (World Bank, 2021).
- **ლურჯი ობლიგაციები (Blue Bonds)** – სპეციალური ტიპის ობლიგაციები, რომლებიც მიზნად ისახავს ზღვისა და წყალთან დაკავშირებული ეკოსისტემების დაცვასა და მდგრად გამოყენებას (European Commission, n.d.).
- **მწვანე საინვესტიციო ფონდები (Green Investment Funds)** – საინვესტიციო პორტფელები, რომლებიც კაპიტალს მიმართავენ მხოლოდ ეკოლოგიურად პასუხისმგებლიან სექტორებში (Stein, 2023).
- **ნახშირბადის ემისიებით ვაჭრობა (Carbon Emissions Trading)** – ფინანსურ ინსტრუმენტი რომელიც მექანიზმზე – ბაზარზე ემისიების კვოტების შეძენა-გაყიდვაზე – მუშაობს. კომპანიებს შესაბამისი მარეგულირებელი ორგანო ანიჭებს სათბურის აირების გამოყოფის კვოტებს, რომელთა ნაწილითაც შესაძლებელია ბაზარზე ვაჭრობა. აღნიშნული სისტემა სათბურის აირების

გამოყოფის ეკონომიკურად ეფექტურ შემცირებას უზრუნველყოფს (U.S. Environmental Protection Agency, n.d.).

მწვანე დაფინასებაზე ინტერესის ზრდა საერთაშორისო ორგანიზაციების გარემოსდაცვითმა ინიციატივებმა და შეთანხმებებმაც განაპირობა. 2006 წელს გაერომ პასუხისმგებლიანი ინვესტირების პრინციპები გამოაქვეყნა, რომელიც ინვესტორებს მოუწოდებდა, საინვესტიციო გადაწყვეტილებების მიღებისას ESG ფაქტორები (გარემოსდაცვითი, სოციალური, მმართველობითი) გაეთვალისწინებინათ (United Nations, 2006). 2007 წელს უკვე გამოჩნდა პირველი მწვანე ობლიგაცია, გამოშვებული ევროპის საინვესტიციო ბანკის მიერ (European Investment Bank, 2022).

აღსანიშნავია გაეროს მდგრადი განვითარების დღის წესრიგი, რომელიც მოიცავს მდგრადი განვითარების 17 მიზანს (United Nations, n.d.), ასევე მნიშვნელოვანია პარიზის 2015 წლის ხელშეკრულება კლიმატის ცვლილების შესახებ, რომლის ძირითადი მიზნებია: გლობალური ტემპერატურის სტაბილურობის შენარჩუნება (ტემპერატურის ზრდამ 2°C-ს არ უნდა გადააჭარბოს), ადამიანების საქმიანობასთან დაკავშირებული სათბური აირების გამოფრქვევის შეზღუდვა, გარკვეული პერიოდულობით სახელმწიფოთა წვლილის შეფასება სათბურის აირების გამოყოფის შემცირების მიმართულებით, განვითარებული ქვეყნების მიერ ღარიბი ქვეყნების დახმარება კლიმატის ცვლილებებთან ადაპტაციაში (დაავადებათა კონტროლისა და საზოგადოებრივი ჯანმრთელობის ეროვნული ცენტრი, 2015).

უკანასკნელ წლებში სახელმწიფოებმა დაიწყეს მდგრადი დაფინანსების ტაქსონომიების შემუშავება. ესაა ერთგვარი კლასიფიკაციის სისტემა, რომელიც განსაზღვრავს რომელი ეკონომიკური საქმიანობა შეიძლება ჩაითვალოს მდგრადად ან ეკოლოგიურად პასუხისმგებლიანად. მისი მიზანია ინვესტიციების მიმართვა ისეთი საქმიანობებისკენ, რომლებიც ეხმარება გარემოს დაცვას, კლიმატზე ზემოქმედების შემცირებას და სოციალური სტაბილურობის გაუმჯობესებას. აღნიშნული სისტემა უზრუნველყოფს არამწვანე პროექტების მწვანედ კლასიფიცირების (ე.წ. „greenwashing") თავიდან აცილებას (European Commission, n.d.).

მწვანე მომავლის პრიორიტეტები საქართველოში

საქართველოში ბოლო წლებში მწვანე ფინანსების განვითარების ხელშეწყობის მიზნით მნიშვნელოვანი საკანონმდებლო და ინსტიტუციონალური ცვლილებები განხორციელდა. პარალელურად, ქვეყანა ეტაპობრივად შეუერთდა საერთაშორისო კლიმატურ და ეკოლოგიურ შეთანხმებებს, რაც განპირობებულია გარემოსდაცვით გამოწვევებზე ადეკვატური რეაგირების საჭიროებით.

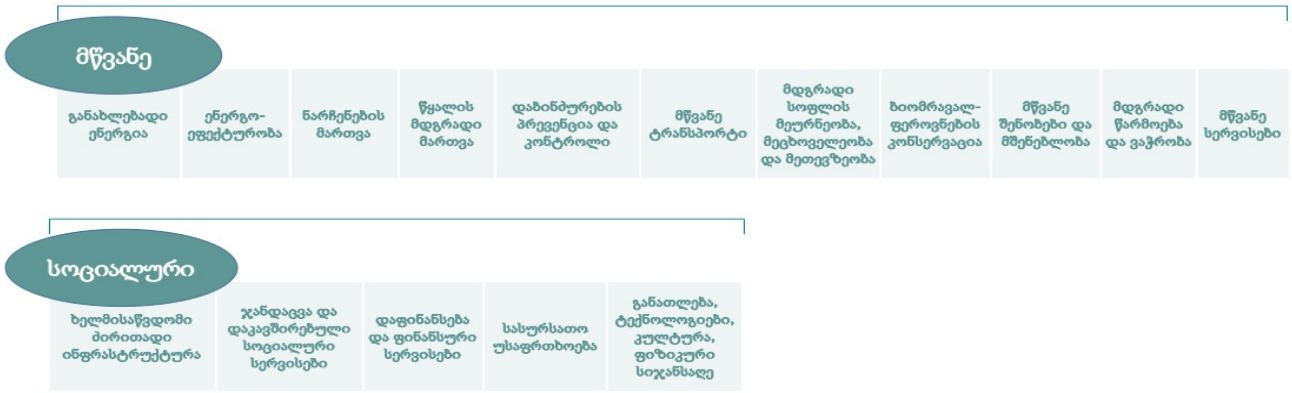
საქართველო 1994 წლიდან წარმოადგენს გაეროს კლიმატის ცვლილების ჩარჩო კონვენციის UNFCCC-ის I დანართის არაწევრ სახელმწიფოს, 1999 წლიდან ქვეყანა კიოტოს პროტოკოლის ნაწილია, რომელიც კლიმატის ცვლილების წინააღმდეგ ბრძოლას ითვალისწინებს. 2017 წელს ხელი მოეწერა პარიზის შეთანხმებას კლიმატის ცვლილების შესახებ, 2020 წელს კი – კიოტოს პროტოკოლის დოჰას ცვლილებას. კლიმატის პოლიტიკა ასახულია 2014 წელს ევროკავშირთან გაფორმებულ ასოცირების შესახებ შეთანხმებაშიც. გარდა ამისა, 2017 წლიდან საქართველო ენერგეტიკული გაერთიანების ხელშეკრულების წევრია, რომელიც განახლებადი ენერგიისა და ენერგოეფექტურობის მიმართულებით ევროკავშირის სამართლებრივი ჩარჩოს დანერგვისა და განხორციელების შესახებ ვალდებულებას მოიცავს (საქართველოს ეროვნული ბანკი, 2022).

2019 წლის გაზაფხულზე ეროვნულმა ბანკმა გამოაქვეყნა მდგრადი დაფინანსების გზამკვლევი, რომელიც 2019-2022 წლების განმავლობაში დაგეგმილი ნაბიჯების ერთიან ხედვას

განსაზღვრავს. დოკუმენტი ასახავს იმ ღონისძიებებს, რომლებიც აუცილებელია ფინანსური სექტორის მდგრადი განვითარებისთვის.

2022 წელს საქართველოს ეროვნული ბანკის მიერ მდგრადი დაფინანსების ტაქსონომია და სესხების კლასიფიცირებისა და ანგარიშგების წესი დამტკიცდა. ნაცვლად იმისა, რომ საქართველოში საერთაშორისოდ არსებული ტაქსონომია დანერგილიყო, ქვეყანაში ახალი დოკუმენტი შემუშავდა.

სქემა 1. მდგრადი დაფინანსების ტაქსონომიის ძირითადი მახასიათებლები საქართველოში:



წყარო: საქართველოს ეროვნული ბანკი

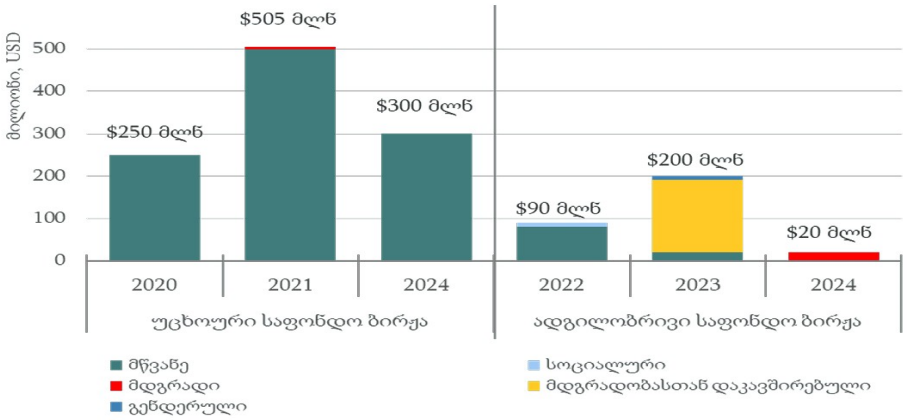
საქართველოსთვის მდგრადი დაფინანსების საკუთარი ტაქსონომიის შექმნა გამოწვეულია ფინანსური სისტემის განსაკუთრებული თავისებურებებით, ქვეყნისთვის აქტუალური ეკოლოგიურ-სოციალური პრიორიტეტების არსებობით. ტაქსონომია მიზნად ისახავს იმ გამოწვევების ეფექტიანად გადაწყვეტას, რომლებიც საერთაშორისო ტაქსონომიების ზოგადი სტრუქტურით არ არის სრულად განსაზღვრული (საქართველოს ეროვნული ბანკი, 2022).

მწვანე ობლიგაციები

საქართველოში კაპიტალის ბაზარი ჯერ კიდევ განვითარების საწყის სტადიაზეა, თუმცა ბოლო წლებში ადგილობრივი ობლიგაციების ბაზარზე მნიშვნელოვანი პროგრესი შეინიშნება. გლობალური გამოწვევების გათვალისწინებით, განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს მწვანე ობლიგაციების ბაზრის გაჩენა, რომელიც არა მხოლოდ აფართოებს დაფინანსების წყაროებს და უზრუნველყოფს ინვესტორთა ბაზის დივერსიფიცირებას, არამედ ზრდის საერთაშორისო პარტნიორების ნდობას და ხელს უწყობს მდგრადი ეკონომიკური განვითარების პრინციპების ფინანსურ სექტორში ინტეგრაციას.

2022 და 2023 წლები საქართველოსთვის მნიშვნელოვანი პერიოდი იყო GSS+ (Green, Social, Sustainability-linked) ობლიგაციების განვითარების თვალსაზრისით. ადგილობრივმა კომპანიებმა დაიწყეს აღნიშნული ტიპის ობლიგაციების გამოშვება ბაზარზე და რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, ძირითადად, ეროვნულ ვალუტაში (საქართველოს ეროვნული ბანკი, 2023).

დიაგრამა 1. ქართული კომპანიების მიერ გამოშვებული GSS+ ობლიგაციები (აგვისტო 2024):



წყარო: საქართველოს ეროვნული ბანკი

2020 წელს საქართველოში წყალმომარაგებისა და ენერგეტიკული ობიექტების მმართველი ჰოლდინგ-კომპანიის Georgia Global Utilities JSC (GGU) მიერ განხორციელდა პირველი კორპორაციული მწვანე ობლიგაციის ემისია. აღნიშნულ პროცესში აზიის განვითარების ბანკის (ADB) მონაწილეობამ, 40 მილიონი აშშ დოლარის ინვესტიციის სახით, არა მხოლოდ პირდაპირი ფინანსური მხარდაჭერა გამოხატა, არამედ გაზარდა ნდობა ადგილობრივი ფინანსური ინსტრუმენტების მიმართ და ხელი შეუწყო მდგრადი დაფინანსების მექანიზმების ინსტიტუციონალიზაციას. ობლიგაციის ემისიის მიზანი თბილისის წყალმომარაგების სისტემის კლიმატისადმი მდგრადობის გაძლიერება იყო (Climate Bonds Initiative, 2020).

2022 წელს საქართველოში სს „საქართველოს განახლებადი ენერგიის ოპერაციებმა“ (GRPO) „თიბისი კაპიტალისა“ და „გალტ & თაგარტის“ მხარდაჭერით ადგილობრივ ბაზარზე გამოუშვა პირველი კორპორაციული მწვანე *უზრუნველყოფილი* ობლიგაცია, მოცულობით 80 მილიონი აშშ დოლარი. აღნიშნული ინიციატივა მიმართული იყო განახლებადი ენერგიის პროექტების დაფინანსებაზე (თიბისი კაპიტალი, 2022).

2023 წლის ივლისში, „თეგეტა ჰოლდინგმა“ წარმატებით განათავსა 20 მილიონი ლარის მოცულობის მწვანე ობლიგაციები, რომლის მთავარი ინვესტორი აზიის განვითარების ბანკი (ADB) იყო. მიღებული დაფინანსება სრულად მოხმარდება ელექტრომობილების ეკოსისტემის შექმნას საქართველოში. აღსანიშნავია, რომ ეს ტრანზაქცია წარმოადგენს პირველ მწვანე ობლიგაციას ეროვნულ ვალუტაში და ამასთანავე რეგიონის საავტომობილო ინდუსტრიაში პირველი მსგავსი ტიპის განთავსებას (თეგეტა ჰოლდინგი, 2023).

2023 წლის სექტემბერში, შპს „პრაიმ ბეტონმა“, რომელიც გემთმშენებლობისა და სამშენებლო მასალების წარმოებით არის დაკავებული, საქართველოს კაპიტალის ბაზარზე 7.5 მილიონი აშშ დოლარის მოცულობის მწვანე/ლურჯი ობლიგაცია განათავსა (Prime Concrete, 2023). 2024 წლის ივლისში, „ჯორჯია გლობალ იუთილითიზ“-მა (GGU), 300 მილიონი დოლარის მწვანე ობლიგაციები ირლანდიის საფონდო ბირჟაზე განათავსა (გალტ & თაგარტი, 2024). აგვისტოში კი, შპს „ბაზის ბანკმა“, სს „გალტ & თაგარტისა“ და „თიბისი კაპიტალის“ მხარდაჭერით, საქართველოს საფონდო ბირჟაზე 20 მილიონი დოლარის მდგრადი საჯარო ობლიგაციები გამოიტანა (ბიზნეს მედია საქართველო, 2024).

მწვანე სესხები

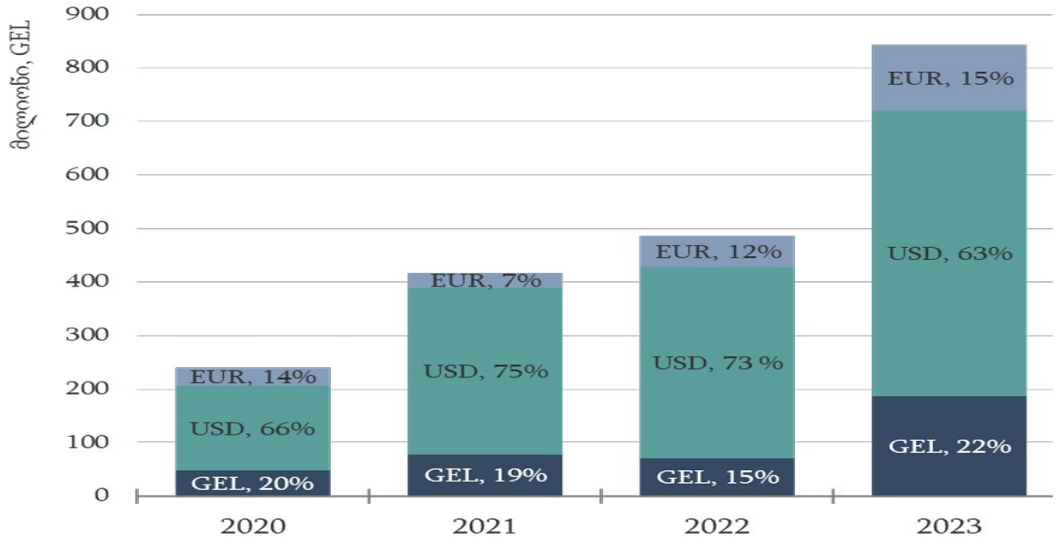
მწვანე სესხი წარმოადგენს ფინანსურ პროდუქტს, რომელიც გარემოსდაცვითი პროექტების მხარდასაჭერად გამოიყენება, მაგალითად, როგორიცა – ენერგოეფექტური ტექნოლოგიების, განახლებადი ენერგიის წყაროებისა და მდგრადი ინფრასტრუქტურის დაფინანსება.

საერთაშორისო საფინანსო ინსტიტუტები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ქვეყნის მდგრადი ეკონომიკური განვითარების მხარდაჭერასა და ადგილობრივი საბანკო სექტორის

შესაძლებლობების გაძლიერებაში. ამის ნათელი მაგალითია 2024 წელს თიბისი ბანკსა და საერთაშორისო საფინანსო კორპორაციას (IFC) შორის გაფორმებული 150 მილიონი აშშ დოლარის ხუთწლიანი სესხის ხელშეკრულება, რომლის მიზანია მცირე და საშუალო ბიზნესის დაფინანსების ხელშეწყობა. თანხის დაახლოებით ნახევარი სწორედ მწვანე სესხებზეა მიმართული, რაც ხელს შეუწყობს კლიმატის დაფინანსების ბაზრის განვითარებას საქართველოში (TBC Bank Group PLC, 2024).

ეროვნული ბანკის მდგრადი დაფინანსების ბოლო ანგარიშის მიხედვით (2024), ქვეყანაში აღრიცხული მწვანე სესხების მოცულობამ 2023 წელს 843 მილიონი ლარი შეადგინა, აღნიშნული მონაცემი წინა წლის ანალოგიურ მაჩვენებელთან შედარებით 73%-ით არის გაზრდილი. მწვანე დაკრედიტების ზრდა 0.6%-ია, მთლიან სესხებში მისი წილი კი 1.8%-ს შეადგენს.

დიაგრამა 2. მწვანე სესხების მოცულობა 2020-2023 წლებში
(გაცვლითი კურსის ეფექტის გამორიცხვით)



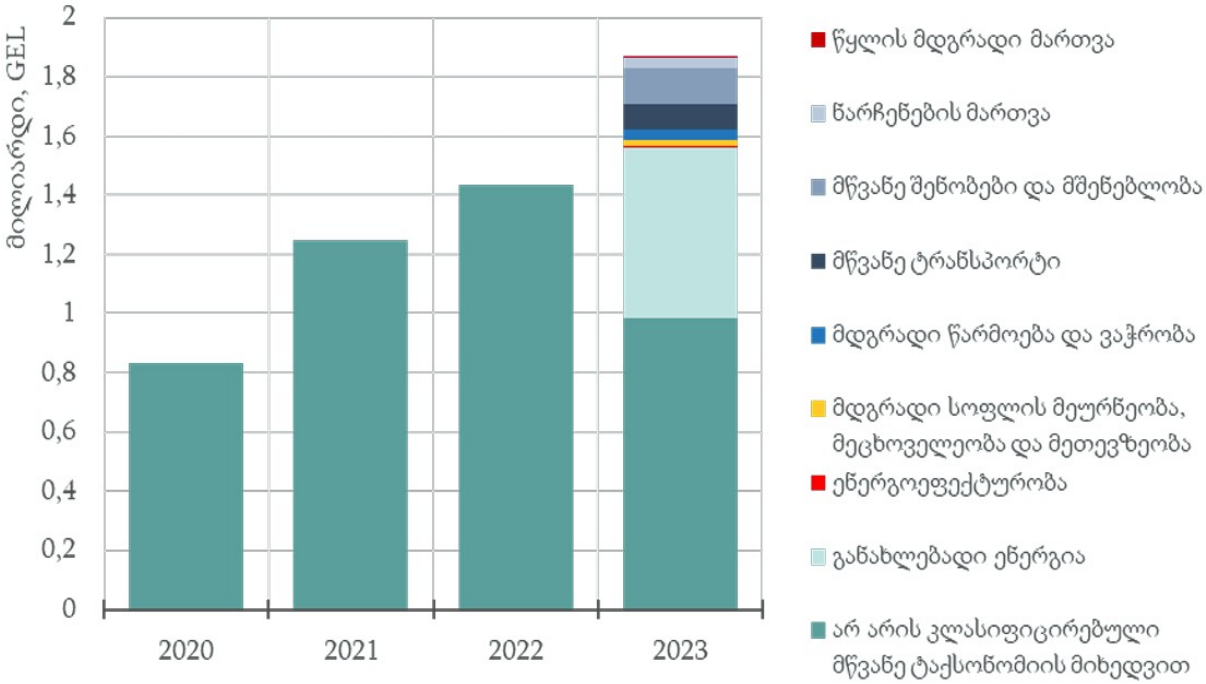
წყარო: საქართველოს ეროვნული ბანკი

ანგარიშის მიხედვით, მწვანე დაკრედიტების ხელშეწყობაში ორი კომერციული ბანკი ლიდერობს – თიბისი ბანკი მთლიანი მწვანე პორთფელის 43%-ით და საქართველოს ბანკი – 39%-ით, მომდევნო პოზიციას პროკრედიტ ბანკი 8%-იანი წილით იკავებს. როგორც ანგარიშში ვკითხულობთ, მწვანე სესხების უდიდესი ნაწილი დოლარშია დენომინირებული.

2023 წლის ბოლოს არსებული მდგომარეობით, საქართველოში მწვანე სესხების მთლიანმა პორტფელმა 1.9 მილიარდ ლარს მიაღწია. წინა წლის ანალოგიურ მაჩვენებელთან შედარებით, სესხების მოცულობა 30%-ით გაიზარდა (გაცვლითი კურსის ცვლილებების ეფექტის გათვალისწინების გარეშე), 2022 წელს აღნიშნული მაჩვენებელი 15%-ს უტოლდებოდა. გარდა ამისა, 2023 წელს მნიშვნელოვნად გაიზარდა დოლარში გაცემული მწვანე სესხების წილი, რომელმაც მთლიანი საბანკო პორტფელის 67% შეადგინა. წლის ბოლოსთვის მწვანე სესხების წილმა საბანკო პორტფელში 3.5%-ს მიაღწია, რომელიც 2022 წელს 3.2%-ს, ხოლო 2021 წელს 2.9%-ს შეადგენდა (საქართველოს ეროვნული ბანკი, 2024). მიუხედავად ზრდისა, მწვანე სესხების წილი ჯერ კიდევ შეზღუდულია და სისტემური გარდატეხისთვის არ არის საკმარისი.

2023 წლის დეკემბრის მდგომარეობით, მწვანე დაფინანსება ძირითადად რამდენიმე სექტორზე იყო ორიენტირებული.

დიაგრამა 3. მწვანე სესხების მთლიანი მოცულობა (ტაქსონომიის შესაბამისი და სხვა სესხები)
(ნაშთი) 2020-2023 წლებში (გაცვლითი კურსის ეფექტის გამორიცხვით):



წყარო: საქართველოს ეროვნული ბანკი

მწვანე სესხების მთლიანი მოცულობის 65% განახლებადი ენერგიის სექტორზე მოდიოდა, საიდანაც 57% ჰიდროენერგეტიკულ პროექტებზე იქნა გაცემული, 14%-ით დაფინანსდა მდგრადი მშენებლობის მიმართულება, ხოლო 10%-ით – მწვანე ტრანსპორტი. მთლიანობაში, ტაქსონომიის პრინციპების შესაბამისად, მწვანე სესხები რვა სხვადასხვა სექტორზე გავრცელდა. მიუხედავად საწყისი კონცენტრაციისა, მწვანე დაფინანსება თანდათანობით ვრცელდება და დივერსიფიცირდება სხვადასხვა ეკონომიკურ სფეროში (საქართველოს ეროვნული ბანკი, 2024).

საფინანსო ბაზარზე, ბანკების დომინანტური მდგომარეობიდან გამომდინარე, მარეგულირებელს მდგრადი დაფინანსების პოლიტიკა და რეგულაციები ძირითადად კომერციული ბანკებისკენ აქვს მიმართული. კომერციული ბანკები, კორპორაციული მართვის კოდექსისა და პილარ 3-ის ფარგლებში ინფორმაციის გამჟღავნების წესის თანახმად, ვალდებულნი არიან წლიურ ანგარიშებში გაამჟღავნონ ESG-სთან დაკავშირებული ინფორმაცია. იმ ფონზე, როდესაც უკანასკნელ წლებში ქართულმა კომპანიებმა აქტიურად დაიწყეს მწვანე ობლიგაციების გამოშვება ეროვნული ბანკი გეგმავს მდგრადი დაფინანსების ჩარჩო ფასიანი ქაღალდების ბაზრისთვისაც შეიმუშავოს. (საქართველოს ეროვნული ბანკი, 2025).

დასკვნები და რეკომენდაციები

საქართველოს ეკონომიკის მდგრადი განვითარების ერთ-ერთ ძირითად მიმართულებას განახლებადი ენერგია და მწვანე ფინანსები წარმოადგენს, რომლებიც ურთიერთდაკავშირებულად ქმნიან ხელსაყრელ გარემოს ქვეყნის ენერგეტიკული უსაფრთხოებისა და კლიმატური ვალდებულებების შესასრულებლად.

მწვანე ფინანსები საქართველოში ჯერ კიდევ ჩამოყალიბების პროცესშია, თუმცა უკვე შეინიშნება მისი ზრდის დინამიკა და სტრუქტურული გაფართოება. როგორც კვლევამ აჩვენა, მწვანე ობლიგაციების, სესხებისა და სხვა ფინანსური ინსტრუმენტების დანერგვა ქმნის შესაძლებლობას, რომ ქვეყანამ არა მხოლოდ გააძლიეროს საკუთარი ენერგო და ეკოლოგიური უსაფრთხოება, არამედ უზრუნველყოს მდგრადი ეკონომიკური განვითარების გრძელვადიანი საფუძვლები.

საქართველოს მიერ საერთაშორისო შეთანხმებებში ინტეგრაცია და ეროვნული ბანკის მიერ განხორციელებული საკანონმდებლო ინიციატივები წარმოადგენს სისტემური გარდაქმნის

საწყის ნაბიჯებს, თუმცა არსებული გამოწვევები – ბაზრის არასაკმარისი მოცულობა, პროექტების დეფიციტი და ფინანსური ცნობიერების შედარებითი სისუსტე – აჩვენებს, რომ პროცესი ჯერ კიდევ საჭიროებს გამყარებას.

მწვანე ფინანსების წარმატებული ინტეგრაციისთვის მნიშვნელოვანია ისეთი გარემოს ჩამოყალიბება, სადაც ფინანსური ინსტიტუტები, კომპანიები და ინვესტორები თანაბრად აღიქვამენ ეკოლოგიურ პასუხისმგებლობას, როგორც ეკონომიკურ სარგებელს. ამის მისაღწევად აუცილებელია რამდენიმე სტრატეგიული მიმართულების გაძლიერება:

ფინანსური ეკოსისტემის დივერსიფიკაცია – მწვანე სესხების და ობლიგაციების ბაზრის განვითარება საჭიროებს კაპიტალის ბაზრის გაძლიერებას, ახალი ფინანსური პროდუქტების დანერგვასა და ინვესტორთა ბაზის გაფართოებას.

რეგულაციების ოპტიმიზაცია და გამჭვირვალობა – მდგრადი დაფინანსების ტაქსონომიის ეფექტიანი გამოყენება და ESG ანგარიშგების სტანდარტების დამკვიდრება ხელს შეუწყობს ე.წ. „გრინვოშინგის“ თავიდან აცილებას და ნდობის გაზრდას.

ინოვაციური პროექტების ხელშეწყობა – რეალური ეკოლოგიური შედეგების მისაღწევად ფინანსური რესურსების ეფექტიანი გამოყენება, განსაკუთრებით მწვანე ტრანსპორტის, განახლებადი ენერგიისა და ენერგოეფექტურობისა მიმართულებით.

ცოდნისა და ცნობიერების ამაღლება – მწვანე ფინანსების შესაძლებლობების, სარგებლისა და რისკების შესახებ ცოდნის გავრცელება როგორც ფინანსურ სექტორში, ისე საზოგადოებაში.

საქართველოს გეოგრაფიულად ხელსაყრელი მდებარეობა და ენერგეტიკული რესურსების სიმდიდრე არა მხოლოდ ამცირებს ენერგოიმპორტზე დამოკიდებულებას, არამედ ხელს უწყობს რეგიონულ განვითარებას, ახალი სამუშაო ადგილების შექმნასა და უცხოური ინვესტიციების მოზიდვას. სწორედ ამიტომ, მწვანე ფინანსებით მხარდაჭერილი პროექტები წარმოადგენს ქვეყნის ეკონომიკის გარდაქმნის მნიშვნელოვან ბერკეტს. აქედან გამომდინარე, მწვანე ფინანსები საქართველოში უნდა განიხილებოდეს არა მხოლოდ როგორც ფინანსური ინსტრუმენტი, არამედ როგორც ეკონომიკური ტრანსფორმაციის მძლავრი მექანიზმი, რომელიც ქვეყნის მდგრადი განვითარების სტრატეგიული მიზნების მიღწევას, საერთაშორისო პოზიციონირებასა და გრძელვადიან სოციალურ-ეკოლოგიურ კეთილდღეობას უზრუნველყოფს.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ბიზნეს მედია საქართველო. (2024). ბაზისბანკმა, პირველად საქართველოში, მწვანე და სოციალური პროექტების დასაფინანსებლად მდგრადი საჯარო ობლიგაციები განათავსა. https://bm.ge/news/bazisbankma-pirvelad-saqartveloshi-mtsvane-da-sotsialuri-proeqtebis-dasafinanseblad-mdgradi-sajaro-obligatsiebi-ganatavsa
2. გალტ & თაგარტი. (2024). Georgia Global Utilities-მა 300 მილიონი დოლარის ოდენობის მწვანე ობლიგაციები გამოუშვა. https://galtandtaggart.com/ka-ge/media_post_type/georgia-global-utilities-მა-300-მილიონი-აშშ-დოლარი/
3. დაავადებათა კონტროლისა და საზოგადოებრივი ჯანმრთელობის ეროვნული ცენტრი. (2015). პარიზის ხელშეკრულება კლიმატის ცვლილების შესახებ. https://test.ncdc.ge/Pages/User/LetterContent.aspx?ID=fe09c3e3-d3a4-4634-bb86-29d1eabc9a44
4. თეგეტა ჰოლდინგი. (2023). „თეგეტა ჰოლდინგმა“ 20 000 000 ლარის მწვანე ობლიგაციები გამოუშვა - ეროვნულ ვალუტაში განხორციელებული პირველი მწვანე ემისია. https://www.tegeta.ge/publications/94687578-2023-09-25

5. თიბისი კაპიტალი. (2022). GRPO-მ, გალტ & თაგარტისა და თიბისი კაპიტალის დახმარებით, ადგილობრივ ბაზარზე წარმატებით განათავსა $80 მილიონი აშშ დოლარის ოდენობის პირველი მწვანე უზრუნველყოფილი ობლიგაცია. https://tbccapital.ge/ge/insights/newsroom/singleview/30005650-grpo-successfully-placed-us80-million-first-ever-green-secured-bonds-on-the-local-market-with-the-support-of-galt-taggart-and-tbc-capital

6. საქართველოს ეროვნული ბანკი. (2025). გარემოსდაცვითი, სოციალური და მმართველობითი (ESG) საკითხების ანგარიშგება და გამჟღავნება. https://nbg.gov.ge/financial-stability/esg-reporting-and-disclosure

7. საქართველოს ეროვნული ბანკი. (2024). მდგრადი დაფინანსების ანგარიში. https://nbg.gov.ge/fm/ფინანსური_სტაბილურობა/მდგრადი_დაფინანსება/მდგრადი_დაფინანსების_ანგარიში/2023/sf-status-report-nbg-2023-geo.pdf?v=pi88v

8. საქართველოს ეროვნული ბანკი. (2022). მდგრადი დაფინანსების ტაქსონომია. https://nbg.gov.ge/fm/ფინანსური_სტაბილურობა/მდგრადი_დაფინანსება/მდგრადი_დაფინანსების_ტაქსონომია/მდგრადი-დაფინანსების-ტაქსონომია.pdf?v=uh4f5

9. Climate Bonds Initiative. (2020, July). Georgia Global Utilities green bond fact sheet. https://www.climatebonds.net/files/drupal-files/files/2020-07%20GE%20Georgia%20Capital%20PLC.pdf

10. European Commission. (n.d.). Blue Bond. Horizon Europe. https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/eu-missions-horizon-europe/restore-our-ocean-and-waters/blue-bond

11. European Commission. (n.d.). EU taxonomy for sustainable activities. https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en

12. European Investment Bank. (2022, July). 15 years of EIB green bonds: leading sustainable investment from niche to mainstream. https://www.eib.org/en/press/all/2022-308-15-years-of-eib-green-bonds-leading-sustainable-investment-from-niche-to-mainstream

13. Prime Concrete. (2023). ლურჯი/მწვანე ობლიგაციები.

14. https://primeconcrete.ge/ka/%E1%83%9D%E1%83%91%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98

15. Stein, Z. (2023, May). Green investment fund. Carbon Collective. https://www.carboncollective.co/sustainable-investing/green-investment-fund

16. TBC Bank Group PLC. (2024, August). TBC and IFC sign $150 million loan agreement to support Georgian SMEs. https://tbcbankgroup.com/news-and-media/press-releases/deals/2024/tbc-and-ifc-sign-150-million-loan-agreement-to-support-georgian-smes

17. UNEP Finance Initiative. (2017, June). The evolution of sustainable finance. https://www.unepfi.org/news/timeline/

18. United Nations. (2006, April). Secretary-General launches „Principles for Responsible Investment“ backed by world's largest investor (Press Release SG/2111-ECO/106). UN Press. https://press.un.org/en/2006/sg2111.doc.htm

19. United Nations. (n.d.). The Paris Agreement. https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement

20. United Nations. (n.d.). The 17 Goals. Sustainable Development Knowledge Platform. https://sdgs.un.org/goals

21. U.S. Environmental Protection Agency. (n.d.). What is emissions trading? https://www.epa.gov/emissions-trading/what-emissions-trading

22. World Economic Forum. (2020, November). *What is green finance and why is it important?* https://www.weforum.org/stories/2020/11/what-is-green-finance/

23. World Bank. (2021, December). What You Need to Know About IFC's Green Bonds. https://www.worldbank.org/en/news/feature/2021/12/08/what-you-need-to-know-about-ifc-s-green-bonds

24. World Bank. (2021, October). What You Need to Know About Green Loans. https://www.worldbank.org/en/news/feature/2021/10/04/what-you-need-to-know-about-green-loans

ქალთა მეწარმეობის შესაძლებლობები და გამოწვევები (საქართველოს მაგალითზე)
Opportunities and challenges of women's entrepreneurship (based on the example of Georgia)

ია ნაცვლიშვილი
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი. ასოცირებული პროფესორი
Ia Natsvlishvili
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Faculty of Economics and Business. Associate Professor

აბსტრაქტი. წინამდებარე სტატიის მიზანია, წარმოაჩინოს საქართველოში გენდერული სხვაობის ნიადაგზე წარმოქმნილი ქალთა მეწარმეობის გამოწვევები ბიზნეს საქმიანობის დაწყებისას. კვლევის მეთოდოლოგიას წარმოადგენდა ფოკუს-ჯგუფებთან ინტერვიუ და სამაგიდე კვლევა (არსებული სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვა და შედარებითი ანალიზი, მეორადი მონაცემებისა და ოფიციალური სტატისტიკური მასალის ანალიზი, ემპირიული მტკიცებულებების განხილვა, შემთხვევათა შესწავლა). თვისებრივი კვლევისთვის ინსტრუმენტი (კითხვარი) შემუშავდა მეწარმეობის წამოწყების პოტენციალის დადგენის/შეფასების ტესტის საფუძველზე. კვლევის შედეგად, გამოვლინდა სირთულეები, რომლებიც ხელს უშლიან ქალებს სამეწარმეო საქმიანობის არჩევასა და სამეწარმეო კარიერულ წინსვლაში. საქართველოში გენდერული უთანასწორობა თავს იჩენს დასაქმებაში, განათლებაში, შემოსავლების განაწილებასა და მეწარმეობაში. ქალების გაძლიერება სამეწარმეო კარიერით ემსახურება მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწევას. ქალთა მეწარმეობისთვის ერთ-ერთი მთავარი ხელისშემშლელი ფაქტორია გენდერული უთანასწორობა. ქალისა და მამაკაცის თანაბარი უფლებები გათვალისწინებულია საქართველოს კონსტიტუციაში. მიუხედავად ამისა, ქვეყანა კვლავ ჩამორჩება საზოგადოებრივ ცხოვრებაში ქალების რეალურ ჩართულობისა და მათი ეკონომიკური პოტენციალის რეალიზების კუთხით. კვლევის შედეგები მოწმობს, რომ სამართლებრივი სისტემა საფუძველს იძლევა გენდერული ნიშნით არადისკრიმინაციული პრაქტიკისთვის. თუმცა, არსებობს მნიშვნელოვანი არაფორმალური ბარიერები ქალთა ეკონომიკური გაძლიერებისთვის, განსაკუთრებით სოციო-კულტურულ სფეროში. სოციალური ნორმები უარყოფითად განიხილავს ქალთა ჩართულობას ბიზნესში და ხშირად ართმევს ქალებს მემკვიდრეობაზე წვდომას. ქალებისთვის არსებობს უფრო მწვავე საოპერაციო გამოწვევები, როგორიცაა ბიზნესის წამოწყებისთვის და განვითარებისთვის ფინანსების და სხვა რესურსების ხელმისაწვდომობა. ქალებს უფრო ნაკლებად აქვთ სოციალური კაპიტალი, რომელიც შეიძლება დაეხმაროს მათ ბიზნეს საზოგადოებასთან დაკავშირებაში. საჭიროა კულტურული ასპექტების გაჯანსაღება, რაც მოითხოვს ცვლილებებს დამოკიდებულებებსა და სოციალურ ნორმებში.

საკვანძო სიტყვები: მეწარმეობა, ქალთა მეწარმეობა, გენდერული უთანასწორობა, სამეწარმეო კარიერა, მდგრადი განვითარება.

Abstract. The aim of this article is to present the challenges faced by women entrepreneurs in Georgia in starting a business due to gender differences. The research methodology was focus group interviews and desk research (review and comparative analysis of existing scientific literature, analysis of secondary data and official statistical material, discussion of empirical evidence, case studies). For the qualitative research, a tool (questionnaire) was developed based on a test to determine/assess the potential for starting an entrepreneurship. As a result of the research, difficulties were identified that prevent women from choosing entrepreneurial activities and advancing in their entrepreneurial careers. Gender inequality in Georgia is evident in employment, education, income distribution, and entrepreneurship. Empowering women through entrepreneurial careers serves the achievement of sustainable development goals. One of the main obstacles to women's entrepreneurship is gender inequality. Equal rights for women and men are ensured in the Georgian Constitution. Nevertheless, the country still lags behind in terms of women's real involvement in public life and the realization of their economic potential. The results of the study indicate that the legal system provides a basis for gender-neutral practices. However, there are significant informal barriers to women's economic empowerment, especially in the socio-cultural sphere. Social norms negatively view women's involvement in business and often deprive women of access to inheritance. There are more pressing operational challenges for women, such as access to finance and other resources for starting and growing a business. Women have less social capital that can help them connect with the business community. Cultural aspects need to be addressed, which requires changes in attitudes and social norms.

Keywords: entrepreneurship, women's entrepreneurship, gender inequality, entrepreneurial career, sustainable development.

შესავალი: ნაშრომში გამოვლენილია სირთულეები, რომლებიც ხელს უშლიან ქალებს სამეწარმეო საქმიანობის არჩევასა და სამეწარმეო კარიერულ წინსვლაში. განხილულია პრობლემის/საკვლევი თემის აქტუალობა და მისი დაძლევის მნიშვნელობა, გაანალიზებულია მეწარმეობაში გენდერული სხვაობის არსებულ ტენდენციები, წარმოაჩენილია საქართველოში ქალთა გამოწვევები მეწარმეობის დაწყებისას (ემპირიული კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით).

საქართველოში გენდერული უთანასწორობა თავს იჩენს დასაქმებაში, განათლებაში, შემოსავლების განაწილებასა და მეწარმეობაში. ქალისა და მამაკაცის თანაბარი უფლებები გათვალისწინებულია საქართველოს კონსტიტუციაში. მიუხედავად ამისა, ქვეყანა კვლავ ჩამორჩება საზოგადოებრივ ცხოვრებაში ქალების რეალურ ჩართულობისა და მათი ეკონომიკური პოტენციალის რეალიზების კუთხით.

კვლევის მიზანია, წარმოაჩინოს საქართველოში გენდერული სხვაობის ნიადაგზე წარმოქმნილი ქალთა მეწარმეობის გამოწვევები ბიზნეს საქმიანობის დაწყებისას. კვლევის მეთოდებს წარმოადგენს ფოკუს-ჯგუფებთან ინტერვიუ და სამაგიდე კვლევა (არსებული სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვა და შედარებითი ანალიზი, მეორადი მონაცემებისა და ოფიციალური სტატისტიკური მასალის ანალიზი, ემპირიული მტკიცებულებების განხილვა, შემთხვევათა შესწავლა). თვისებრივი კვლევისთვის ინსტრუმენტი (კითხვარი) შემუშვდა მეწარმეობის წამოწყების პოტენციალის დადგენის/შეფასების ტესტის საფუძველზე (Natsvlishvili, 2025). კვლევა ჩატარდა სიტუაცია-ამოცანა-მოქმედება-შედეგი (Situation, Task, Action, Rezult) მეთოდით ფოკუს ჯგუფებთან ინტერვიუს გზით (ნახევრად სტრუქტურირებული ინტერვიუს საფუძველზე დამწყებ და ბიზნესის განვითარების გვიანეულ ეტაპზე მყოფ ქალ მეწარმეებთან).

ამასთანავე, გამოყენებული იქნა სოციოლოგიური კვლევის თვისებრივი მეთოდები, , რომელიც მოიცავდა სხვადასხვა სფეროდან ორგანიზაციების თანამშრომლებთან პირისპირ ინტერვიუებს. ინტერვიუს კითხვარი მოიცავდა ღია კითხვებს სამუშაო ადგილზე გენდერული უთანასწორობის შესახებ გამოცდილებისა და აღქმის შესახებ. ფოკუს ჯგუფი შედგებოდა როგორც კერძო, ასევე საჯარო სექტორის წარმომადგენლებისგან შემთხვევითი შერჩევის საფუძველზე. გამოკითხულ რესპონდენტთა რაოდენობა სქესის მიხედვით შემდეგნაირად არის წარმოდგენილი: 44 ქალი და 16 მამაკაცი, სულ 60 რესპონდენტი. ინტერვიუ ჩატარდა 2024 წლის ივნისსა და აგვისტოში. თვისებრივ კვლევაში მონაწილე რესპონდენტები წარმოადგენენ

სხვადასხვა კომპანიებს, ინდივიდუალურ საგანმანათლებლო დაწესებულებებს, საჯარო სექტორის ორგანიზაციებს (Natsvlishvili, 2024). კვლევა ასევე მოიცავს სიღრმისეულ ინტერვიუებს არასამთავრობო ორგანიზაციების წარმომადგენლებთან და საჯარო სექტორის წარმომადგენლებთან, რომელთა საქმიანობის ძირითადი აქცენტი ქალები და ქალთა უფლებებია. რესპონდენტებთან ინტერვიუები ეხება საქართველოს პარლამენტის არჩევნების წესში გენდერული კვოტების გაუქმებას, ასევე, შრომის ბაზარზე დისკრიმინაციას, გამორჩეულ ინიციატივებს ქალთა გაძლიერებისთვის, ეკონომიკური უთანასწორობის დაძლევის გზებს.

საკვლევი თემის აქტუალობა: ბოლო რამდენიმე ათწლეულის განმავლობაში, მეცნიერებმა საფუძვლიანად შეისწავლეს სამუშაო ძალაში ქალთა როლის ევოლუცია. კვლევები ადასტურებენ ქალთა მონაწილეობის მნიშვნელოვან ზრდას სამუშაო ძალაში. ქალთა მონაწილეობის გაფართოება ასევე აშკარად გამოიხატება ქალების მზარდ ჩართულობაში გლობალურ მეწარმეობაში. მიუხედავად ამისა, ქალი მეწარმეები ხშირად აწყდებიან მნიშვნელოვან გამოწვევებს, განსაკუთრებით კი როლურ კონფლიქტებს სამეწარმეო წამოწყებების მოთხოვნების საყოფაცხოვრებო პასუხისმგებლობებთან დაბალანსების თვალსაზრისით. ეს კონფლიქტები ხშირად მწვავდება სოციალურ-კულტურულ კონტექსტში, სადაც ტრადიციული გენდერული როლები და სოციალური ნორმები ეჯახება სამეწარმეო მისწრაფებებს.

მრავალი კვლევით დადასტურებულია, რომ რომ მამაკაცი მეწარმეების პროცენტული მაჩვენებელი გაცილებით მაღალია ქალ მეწარმეებთან შედარებით. ბიზნესის წამოწყობის ალბათობა უფრო მაღალია მამაკაცებში, ვიდრე ქალებში. ბოლო დროს, ქალები უფრო დიდ ინტერესს აჩენენ თვითდასაქმებისდმი. ქალების ეს გაზრდილი ინტერესი რამდენიმე მიზეზით აიხსნება: თვითდასაქმება აძლევს ქალებს სამუშაო და ოჯახური ცხოვრების დაბალანსების შესაძლებლობას. ამიტომაც მათ გააჩნიათ მოტივაცია, წარმატებას მიაღწიონ მეწარმეობაში ამ ბალანსის შესანარჩუნებლად. ასევე, თვითდასაქმების მეშვეობით მათ შეუძლიათ გაზარდონ საკუთარი შემოსავალი. ამასთან, ქალები ხშირად განიხილავენ თვითდასაქმებს როგორც უკეთეს ალტერნატივას უმუშევრებასთან ან ნახევარ განაკვეთზე მუშაობასთან შედარებით.

ერთ-ერთი კვლევის მიხედვით, დაუკვირვებადი კომპონენტი მამაკაცისა და ქალის სამეწარმეო აქტივობაში განსხვავების 84,12% შეადგენს, ხოლო დანარჩენი 15,88% აიხსნება მახასიათებელი კომპონენტით. შესაბამისად, მამაკაცებსა და ქალებს შორის მეწარმეობის აქტივობის განსხვავება დიდწილად არ არის გამოწვეული პიროვნული, შრომითი და ეკონომიკური მახასიათებლების განსხვავებით, არამედ მამაკაცებისა და ქალების სხვადასხვა რეაგირებით მეწარმეობის განსაზღვრულ ფაქტორებზე (Rico & Cabrer-Borrás, 2018). კვლევის ამ შედეგზე დაყრდნობით, მკვლევარები ასაბუთებენ, რომ დაუკვირვებადი ფაქტორების უკან დგას განსხვავებული დამოკიდებულებები და აღქმა სქესის მიხედვით, რაც შეიძლება აიხსნას გენდერული დისკრიმინაციით და სტრუქტურული ბარიერებით, რომლებსაც საზოგადოება ქმნის. ეს სოციალური განსხვავებები ქალებსა და კაცებს შორის გამომდინარეობენ სოციალიზაციის პროცესებიდან, რომლემიც ადრეული ასაკიდან იწყება. ისინი აყალიბებენ თითოეული ინდივიდის იდენტობას, რაც უფრო მეტად ახდენს გავლენას მათ ქცევით მახასიათებლებზე, ვიდრე მათი ბიოლოგიური მახასიათებლები. ამ სოციალიზაციის პროცესების გავლენით, ქალები იზრდებიან ნაკლებად ამბიციურები, უფრო დაბალი შეფასებით და უფრო ნაკლებად მიდრეკილნი რისკებისკენ ვიდრე მამაკაცები. მკვლევარები ამით ხსნიან, თუ რატომ არ აღიარებენ ქალები ბიზნეს შესაძლებლობებს და მიდრეკილნი არიან, დაინახონ დაბრკოლებები საკუთარი ბიზნესს წარმატებისთვის. ქალების ნაკლები მიდრეკილება თვითდასაქმებისკენ არ

აიხსნება ბიზნეს საქმიანობის დაწყებისა და შენარჩუნების უნარის ნაკლებობით, არამედ მათი აღქმით, რომ ისინი უფრო დიდ სირთულეებს წააწყდებიან ბიზნესის დაწყებისას.

ზოგადად, სამეწარმეო საქმიანობის შეფასება მოითხოვს ჰოლისტურ მიდგომას, რომელიც ითვალისწინებს ბიზნესის საერთო წარმატებაში ხელშემწყობი სხვადასხვა ფაქტორს. ბოლო ათწლეულის განმავლობაში, მეცნიერებმა გამოიყენეს მრავალფეროვანი მეტრიკა მეწარმეობის შედეგების შესაფასებლად, ხშირად ხაზს უსვამდნენ მომგებიანობას. თუმცა, ფართოდ არის აღიარებული, რომ მეწარმეობის მიზნები სცილდება ფინანსური მოგების ფარგლებს და მოიცავს უფრო ფართო განზომილებებს, როგორიცაა ბაზრის გაფართოება, ოპერაციული ეფექტურობა და საერთო პროდუქტიულობა. ამასთან, კულტურის როლი მეწარმეობაში მრავალმხრივია და მოიცავს ისეთ ასპექტებს, როგორიცაა რელიგია, ღირებულებები, ეთნიკური მრავალფეროვნება და ოჯახური მდგომარეობა, რომლებიც აყალიბებს მეწარმეობის ქცევას.

კულტურული კონტექსტი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ქალების გადაწყვეტილებაზე, განახორციელონ მეწარმეობა. კულტურული ბარიერების მიუხედავად, ბევრი ქალი სულ უფრო მეტად მიმართავს მეწარმეობას, როგორც საარსებო წყაროს მიღების საშუალებას. ეს ტენდენცია მიუთითებს საზოგადოების კულტურული წარმოდგენების ცვლილებაზე და თანდათანობით ქალების მეწარმეთა როლების აღიარებისკენ. ერთ-ერთი თანამედროვე კვლევითი მოდელის მიხედვით, სამეწარმეო ქცევა, რაც გამოიხატება ბიზნესის აღქმით, ტექნოლოგიური კაპიტალით და კონფლიქტების მართვით, ქალი მეწარმეების საქმიანობის პროგნოზირების საშუალებას წარმოადგენს (World Economic Forum, 2024). ბიზნესის აღქმა ქალი მეწარმეების საქმიანობის გაუმჯობესების ყველაზე გავლენიანი ფაქტორი აღმოჩნდა, შემდეგ მოდის კონფლიქტების მართვა, ხოლო ტექნოლოგიურ კაპიტალს ყველაზე ნაკლები გავლენა აქვს. ქალი მეწარმეების საქმიანობის შეფასება მოიცავს სხვადასხვა განზომილებას, როგორიცაა შემოსავლების ზრდა, გაყიდვები, ბაზრის წილი, პროდუქტიულობა და თანამშრომელთა დენადობა. ზოგადად, კვლევები ადასტურებენ, რომ მეწარმეობის უნარები კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ბიზნესის საქმიანობის გაუმჯობესებისთვის. ამასთან, კვლევები ხაზს უსვამს არა მხოლოდ სამეწარმეო უნარების შეძენის, არამედ მათი ეფექტურად გამოყენებისა და თავდაჯერებულობის განვითარების მნიშვნელობას.

საქართველოში გენდერული უთანასწორობა თავს იჩენს დასაქმებაში, განათლებაში, შემოსავლების განაწილებასა და მეწარმეობაში. ქალების გაძლიერება სამეწარმეო კარიერით ემსახურება მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწევას. **პრობლემა აქტუალურია, რადგან არსებული მონაცემები მოწმობენ, რომ საქართველოში კვლავ არსებობს გენდრული უთანასწორობა დასაქმებაში, განათლებაში, შემოსავლების განაწილებასა და მეწარმეობაში.** ამასთან, პრობლემას აქტუალობას სძენს ის გარემოება, რომ ქალების გაძლიერება სამეწარმეო კარიერით ემსახურება მდგრადი განვითარების რამდენიმე მიზანს: გენდერულ თანასწორობა (მიზანი #5); ღირსეულ შრომა და ეკონომიკური ზრდა (მიზანი #8); ინდუსტრია, ინოვაცია და ინფრასტრუქტურა (მიზანი #9) (მდგრადი განვითარების მიზნების ეროვნული დოკუმენტი, 2019).

მეწარმეობაში გლობალური გენდერული უთანასწორობის მტკიცებულებები. მეწარმეობა საკუთარი რესურსების მართვისა და თვითრეალიზაციის უკეთესად მიღწევის შესაძლებლობაა. მეწარმეობა ხელს უწყობს ეკონომიკურ ზრდასა და განვითარებას, დასაქმების ზრდას და მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწევას. მეწარმეები ბიზნესის დაწყების ყველაზე გავრცელებულ მიზეზად საკუთარი თავის უფროსად ყოფნის მზაობას ასახელებენ, რასაც მოჰყვება საკუთარი გატაცებისადმი მისწრაფება. მეწარმეები თავისუფალ დროს შემოსავალზე 5-

ჯერ მეტად აფასებენ. მეწარმეები ფულის შოვნის პოტენციალზე ხუთჯერ მეტად მოქნილ სამუშაო საათებს ანიჭებენ უპირატესობას. 22%-ს მოქნილი სამუშაო საათები მოსწონს. თვითდასაქმებულთა 96%-ს არ სურს „ჩვეულებრივ სამსახურში“ დაბრუნება. მეწარმეთა 58% საკუთარი ბიზნესის დაწყებამდე კორპორატიულ სამყაროში მუშაობდა. ყოველი ხუთი მეწარმიდან ერთი ოჯახის წევრებთან ერთად ფლობს ან მართავს ბიზნესს, რაც ოჯახების ეკონომიკური გაძლიერების ხელშემწყობი ფაქტორია. სერიული მეწარმეები მთელი ცხოვრების განმავლობაში სამ ბიზნესს მართავენ. თვითდასაქმებული პროფესიონალების 88% უფრო მცირე და ინტეგრირებულ მომსახურებაზეა ორიენტირებული. მთელ მსოფლიოში ქალები უფრო მეტად არიან ინდივიდუალური მეწარმეები, ვიდრე მამაკაცები. აშშ-ში ქალი მეწარმეები მამაკაცებთან შედარებით 28%-ით ნაკლებს გამოიმუშავებენ. ქალი ბიზნესის მფლობელების 38%-მა ბიზნესის დასაწყებად ნაღდი ფული გამოიყენა. ქალი „შეთავსებით მეწარმეების“ (sidepreneurs) მაჩვენებელი თითქმის ორჯერ უფრო სწრაფად გაიზარდა, ვიდრე ქალთა მეწარმეობის საერთო ზრდა. საცალო ვაჭრობა ყველაზე პოპულარული ინდუსტრიაა ქალების მიერ მართული მცირე ბიზნესებისთვის (Embroker Team, 2025).

უფრო მეტი მამაკაცი ირჩევს მეწარმეობის კარიერას - მსოფლიოში 1.5-ჯერ მეტი მამაკაცი მეწარმეა, ვიდრე ქალი მეწარმე. ქალები, როგორც წესი, ნაკლებად აქტიურები არიან გლობალურად, ვიდრე მამაკაცები სტარტაპ საქმიანობაში (საშუალოდ, გამოკითხული ქალების 10.4% მამაკაცების 13.6%-ის საპირისპიროდ). ქალები წარმოადგენენ გლობალურად აქტიური საქმიანობის ადრეული ეტაპზე მყოფი ყოველი ხუთი მეწარმიდან ორს. გლობალურად, ქალები წარმოადგენენ დაახლოებით ყოველი სამი სწრაფად მზარდი მეწარმიდან ერთს და ყოველი სამი ინოვაციური მეწარმიდან ერთს, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან ეროვნულ და საერთაშორისო ბაზრებზე (Global Entrepreneurship Monitor, 2022).

ქალი მეწარმეები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ თავიანთ ქვეყნებში ეკონომიკური ზრდისა და სოციალური განვითარების ხელშეწყობაში. თუმცა, ამავდროულად, ქალები ზედმეტად არიან წარმოდგენილნი ყველაზე მცირე ბიზნესებს შორის მაღალკონკურენტულ, დაბალი მარჟის მქონე ბაზრებსა და ინდუსტრიებში. გარდა ამისა, ისინი აწყდებიან უთანასწორობას სახლში, ატარებენ ოჯახური პასუხისმგებლობების უფრო მძიმე ტვირთს, განიცდიან გაზრდილ ეკონომიკურ დამოკიდებულებას და შემცირებულ ინტერპერსონალურ ძალაუფლებასა და პრივილეგიებს. ყველა ეს ფაქტორი ერთად ქმნის მავნე სტერეოტიპებს ლეგიტიმურობის, ფინანსურ კაპიტალზე წვდომისა და სხვა კრიტიკული რესურსების თვალსაზრისით, რომლებიც გადამწყვეტია ბიზნესის ზრდისა და წარმატებისთვის (Global Entrepreneurship Monitor, 2023). გლობალურად, 2022 წელს სტარტაპების აქტივობის უმეტესი ნაწილი დაფიქსირდა საბითუმო/საცალო ვაჭრობის სექტორში, როგორც ქალებისთვის (48.6%), ასევე მამაკაცებისთვის (40.1%). ქალები ასევე ძალიან აქტიურები იყვნენ სამთავრობო სექტორში, ჯანდაცვაში, განათლებასა და სოციალურ მომსახურებაში (17.6%), მამაკაცებთან შედარებით გაცილებით მაღალი მაჩვენებლით (10.9%). ერთად, ამ ორ სექტორში ქალი მეწარმეების თითქმის ორი მესამედი და მამაკაცების ნახევარია წარმოდგენილი (Global Entrepreneurship Monitor, 2023).

გენდერული თანასწორობა მდგრადი, ადამიანზე ორიენტირებული განვითარების წინაპირობა და ინდიკატორია. მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის 2023 წლის ანგარიშის (World Economic Forum, 2023) თანახმად, ქალთა წარმომადგენლობა სამუშაო ძალაში მკვეთრად იცვლება, შესამჩნევი კლებით მომსახურებისა და სოფლის მეურნეობის სექტორებში, თუმცა გაუმჯობესებით სამთავრობო და საჯარო სექტორებში. ამის მიუხედავად, ქალების წარმომადგენლობა ხელმძღვანელ თანამდებობებზე მამაკაცებთან შედარებით, დაბალია.

მსოფლიოში ქალების მხოლოდ 32.2% არის წარმოდგენილი მენეჯერულ თანამდებობებზე. გლობალური გენდერული უთანასწორობის ამჟამინდელი ტემპით განვითარებას, სავარაუდოდ, 131 წელი დასჭირდება. მიმდინარე პროცესი საკმაოდ ნელი და არათანაბარია სხვადასხვა ქვეყანასა და სექტორში. გენდერული უთანასწორობის ინდექსის მიხედვით პირველი შვიდი წარმატებული ქვეყანაა: ისლანდია, ნორვეგია, ფინეთი, ახალი ზელანდია, შვედეთი, გერმანია და ნიკარაგუა. სიაში შემავალ 146 ქვეყანას შორის საქართველო 70.8%-ით 76-ე ადგილზეა (World Economic Forum, 2023).

ქალებს მამაკაცების კანონიერი უფლებების ორ მესამედზე ნაკლები აქვთ. ყოველი ოთხი მამაკაციდან თითქმის სამი, ხოლო ქალების თითქმის ნახევარი გლობალურ სამუშაო ძალაში მონაწილეობს. 15 წელზე უფროსი ასაკის ქალების 45.6% დასაქმებულია, ხოლო დასაქმებულია მამაკაცების 69.2% (World Bank Group, 2024). ეს მიუთითებს, რომ დასაქმების მაჩვენებლებში გენდერული უთანასწორობა 23.6%-ია. არსებობს მოლოდინი, რომ მამაკაცების გლობალური მონაწილეობის მაჩვენებელი ქალებისას 25 პროცენტული პუნქტით გადააჭარბებს და საშუალო შემოსავლის მქონე ქვეყნებში ეს სხვაობა მნიშვნელოვნად გაფართოვდება 38 პროცენტულ პუნქტამდე (International Labor Organization, 2024). ქალები მსოფლიო მასშტაბით ლიდერული პოზიციების მხოლოდ 25%-ს იკავებენ, რაც სისტემური დისკრიმინაციის შედეგია და ასახავს შრომის ბაზარზე გენდერულ უთანასწორობას (Organization for Economic Cooperation and Development, 2023).

ქალების მიერ მართული საწარმოები, მამაკაცების მიერ მართულ საწარმოებთან შედარებით, 63%-ით ნაკლებად იღებენ გარე დაფინანსებას. სხვაობის 65% გამოწვეულია სტარტაპებზე ორიენტაციის გენდერული განსხვავებებით - ქალები ნაკლებად აარსებენ ისეთ საწარმოებს, რომლებიც გარე ინვესტორებისთვის ზრდის პოტენციალს ავლენენ. ეს ფაქტი დაფინანსების თვალსაზრისით ქალი მეწარმეებისთვის მნიშვნელოვან განსხვავებაზე მეტყველებს (Guzman & Kacperczyk, 2019). ფორმალური განათლება, წინა სამუშაო გამოცდილება და წარსული წარუმატებლობები ის ფაქტორებია, რომლებიც ხელს უწყობს მეწარმეობის დაწყებას. ქალი მეწარმეები, როგორც წესი, იწყებენ მცირე, ნაკლებად დაფინანსებულ, ნაკლებად მომგებიან, ნელა მზარდ ბიზნესებს, ხშირად ისინი იწყებენ სახლში დაფუძნებულ და ქალებისთვის განკუთვნილ ინდუსტრიებში. ბარიერებს შორისაა ადამიანური, სოციალური, ფინანსური კაპიტალის, სტერეოტიპებისა და სამუშაო ადგილის/ოჯახის სტიმულების განსხვავებები. არსებობს განსხვავებები მამაკაცებისა და ქალების კულტურულად ჩამოყალიბებულ აღქმაში მეწარმეობასთან დაკავშირებული შესაძლებლობებისა და რისკების შესახებ. მეწარმეობის შესახებ ფართოდ გავრცელებული სტერეოტიპი ძირითადად ტექნოლოგიებზე დაფუძნებულ ინდუსტრიებთან და/ან მამაკაცურ საქმიანობასთან ასოცირდება - ეს სტერეოტიპი ქალებს მეწარმეობისკენ არ უბიძგებს. ამავდროულად, არსებობს განსხვავებები იმ შესაძლებლობებსა და სტიმულებში, რომლებიც მამაკაცებსა და ქალებს სამუშაო ადგილებსა და ოჯახებში აქვთ მეწარმეებად გახდომის მიზნით (Kaufman Foundation, 2016).

ქალებისთვის არსებობს სისტემური ბარიერები, როგორიცაა კაპიტალზე შეზღუდული წვდომა, ქსელური კავშირები და კულტურული მიკერძოებები. ეკონომიკურად მნიშვნელოვანია მეწარმეობაში გენდერული უთანასწორობის აღმოფხვრა, რაც გლობალური მშპ-ს 20%-ით ზრდას გამოიწვევს (World Economic Forum, 2025). ქალი მეწარმეების წინაშე არსებული ბარიერები მოიცავს ინსტიტუციურ, ფინანსურ და კულტურულ ფაქტორებს, ასევე ადამიანურ კაპიტალს. სამართლებრივი გენდერული თანასწორობა მჭიდრო კავშირშია ქალთა მეწარმეობის მაღალ დონესთან და ქალთა სამუშაო ძალაში მონაწილეობასთან (World Bank, 2025).

მეწარმეობაში გენდერული უთანასწორობის მტკიცებულებები საქართველოდან: საქართველოს რეიტინგი გლობალური გენდერული სხვაობის ინდექსში 2021-2022 წლებში შემცირდა 49-დან 55-ე პოზიციამდე. 2024 წელს საქართველო არის 69 ადგილზე (2023 წელთან შედარებით რეიტინგი გაუმჯობესებულია 7 პოზიციით) (World Economic Forum, 2024). საქართველოში გამოკითხულთა 71% თვლის, რომ მამაკაცები კარიერულ გზაზე უფრო სწრაფად აღწევენ წარმატებას (Institute for the Development of Freedom of Information, 2019).

საქართველოში ქალთა მეწარმეობის განვითარების ეროვნული შეფასება მოწმობს გენდერული უთანასწორობის არსებობას მეწარმეობაში. შეფასება ეფუძნება შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის (ILO) ქალთა მეწარმეობის განვითარების (WED) მეთოდოლოგიას და აფასებს ექვსი ჩარჩო-პირობის მიხედვით მდგომარეობას საქართველოში: საკანონმდებლო და მარეგულირებელ სისტემა, რომელიც ხელს უწყობს ქალთა ეკონომიკურ გაძლიერებას (3,25 ქულა 5-დან), ეფექტური პოლიტიკური ლიდერობა და ქალთა მეწარმეობის განვითარების ხელშეწყობის კოორდინაცია (3,50 ქულა), გენდერულად მგრძნობიარე ფინანსურ სერვისებზე ხელმისაწვდომობა (2,50 ქულა), ბიზნესის განვითარების რესურსებზე ხელმისაწვდომობა (3,00 ქულა), ბაზრებსა და ტექნოლოგიებზე ხელმისაწვდომობა (2,50), მეწარმე ქალთა წარმომადგენლობა და მათი მონაწილეობა პოლიტიკურ დიალოგში (3,33) (UN Women and ILO, 2023).

საქართველოში ტრადიციულად მამაკაცი ოჯახის უფროსად ითვლება. შესაბამისად, მამაკაცის ხელმძღვანელობით შინამეურნეობების წილი 62%-ს აჭარბებს (National Statistics Office of Georgia, 2023). საცხოვრებელი ფართის საკუთრების ტიპის, შინამეორნეობის საერთო შემოსავლებისა და ხარჯების, ასევე სიღარიბის ინდიკატორები არ ავლენს გენდერულ განსხვავებებს მამაკაცისა და ქალის მიერ ხელმძღვანელობით მართულ შინა მეურნეობებს შორის. გენდერული განსხვავებები ვლინდება ოჯახების შემოსავლებისა და ხარჯების გარკვეული კატეგორიების ანალიზით: ზოგიერთ შემთხვევაში, მამაკაცის ხელმძღვანელობით შინამეურნეობების შემოსავალი უფრო მაღალია (მაგ. შემოსავლები სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის გაყიდვიდან და ქონების განკარგვიდან), ხოლო ზოგიერთ შემთხვევაში კი - ქალის ხელმძღვანელობით შინამეურნეობების შემოსავალი (მაგ. შემოსავლები ქონების იჯარით გაცემიდან და საჩუქრად მიღებული თანხიდან) (National Statistics Office of Georgia, 2023). ქალები ნაკლებად არიან დასაქმებულები და მათი ხელფასიც უფრო დაბალია თითქმის ყველა ეკონომიკურ სექტორში. ბიზნესის დამფუძნებელი მამაკაცების რაოდენობა თითქმის ორჯერ აღემატება იმავე კატეგორიაში ქალების რაოდენობას. ქალი მესაკუთრეების რაოდენობა გაცილებით მეტია, ვიდრე მამაკაცი მესაკუთრეების რაოდენობა ისეთ სფეროებში, როგორიცაა განათლება, ჯანდაცვა და სოციალური მომსახურება და სხვა მომსახურება.

საქართველოში გენდერული თანასწორობისადმი დამოკიდებულება ქალთა მეწარმეობის გაძლიერების კუთხით ფრთხილი ოპტიმიზმის გარკვეულ საფუძველს იძლევა. კერძოდ, საქართველოში გენდერული თანასწორობისადმი დამოკიდებულების კვლევის (UN Women, 2024) თანახმად, გამოკითხულთა 59% არ ეთანხმება იმ აზრს, რომ მამაკაცები ქალებზე უკეთესი ბიზნეს აქტორები არიან. ამავდროულად, გამოკითხულთა 79% მიიჩნევს, რომ ქვეყნისთვის მნიშვნელოვანია ქალებისთვის ბიზნესში მეტი შესაძლებლობების შექმნა. საზოგადოება მიიჩნევს, რომ მამაკაცებთან შედარებით, ქალებს ნაკლები კონტროლი აქვთ საკუთარ ცხოვრებაზე. მიუხედავად იმისა, რომ საზოგადოების უმრავლესობა არ ეთანხმება, რომ მამაკაცები ქალებზე უკეთესი ბიზნეს აქტორები არიან, ქალის ტრადიციული როლის მიმართ დამოკიდებულება კვლავ საკმაოდ ძლიერია. რესპონდენტთა 16% ეთანხმება დებულებას, რომ

თუ მამა ანაზღაურებად სამუშაოზე მუშაობს, ბავშვები ზარალდებიან. თუმცა, რესპონდენტთა 69% ეთანხმება დებულებას, რომ ბავშვები ზარალდებიან, თუ დედა მუშაობს. რესპონდენტთა უმრავლესობა ეთანხმება დებულებას, რომ საქართველოში მედიაში ქალები და მამაკაცები ტრადიციულ გენდერულ როლებში არიან წარმოჩენილნი. რესპონდენტთა უმრავლესობა (77%) მიიჩნევს, რომ ქვეყნისთვის მნიშვნელოვანია ქალებისთვის პოლიტიკაში მეტი შესაძლებლობების შექმნა. გამოკითხულთა მხოლოდ ერთი მესამედი თვლის, რომ ქალებისთვის საქართველოში არჩევით თანამდებობებზე კენჭისყრა მარტივია. ამავდროულად, გამოკითხულთა 58% ფიქრობს, რომ მამაკაცებისთვისაც ადვილია საქართველოში არჩევით თანამდებობებზე კენჭისყრა. ამ კონტექსტში, განსაკუთრებით უარყოფითად უნდა შეფასდეს ის ფაქტი, რომ საქართველოს პარლამენტმა 2024 წელს გააუქმა 2020 წელს მიღებული გენდერული კვოტა. ეს ნაბიჯი ხელს არ შეუწყობს გენდერული უთანასწორობის აღმოფხვრას.

ემპირიული კვლევის შედეგები: სამეწარეო საქმიანობის დაწყებისას საქართველოში ქალთა გამოწვევების კვლევა განხორციელდა STAR (Situation, Task, Action, Rezult) მეთოდით ინტერვიუს გზით ფოკუსი ჯგუფებთან (ნახევრად სტრუქტურირებული ინტერვიუს საფუძველზე დამწყებ და ბიზნესის განვითარების გვიანეულ ეტაპზე მყოფ ქალ მეწარმეებთან). გამოიკვეთა, რომ პიროვნული ფაქტორების მიხედვით, რესპოდენტთა თვალსაზრისით, ქალები მეწარმეობის დაწყების გადაწყვეტილების მიღებისას მამაკაცებთან შედარებით თავშეკავებულნი არიან და გადაწყვეტილებას უმთავრესად იღებენ ფინანსური და პიროვნული დამოუკიდებლობის მიზნის მისაღწევად. ქალი მეწარმეები ნაკლებად არიან დარწმუნებულნი საკუთარ თავში ბიზნესის დაწყებისას, ვერ აფასებენ საკუთარ სამეწარმეო შესაძლებლობებს (განსაკუთრებით საფრთხის, რისკების გადალახვის და მართვის უნარების შემთხვევაში, რაც მეწარმეობისთვის უმნიშვნელოვანესი უნარებია). სიტუაციური ფაქტორები კი კულტურული განსხვავებებით განპირობებული ძალაუფლების გენდერულ ჭრილში გადანაწილების თავისებურებით აიხსნება (ლეკაშვილი, ნაცვლიშვილი, 2023). გამოვლინდა, რომ ქალებს მამაკაცებთან შედარებით აქვთ ნაკლები წვდომა ბიზნესის წამოსაწყებად საჭირო ფინანსებზე, ნაკლები ფინანსური უსაფრთხოება და უფრო ნაკლები მხარდაჭერა ოჯახისა და მეგობრებისგან ბიზნესის წამოწყებისას. ნაკლებია წარმატებული ქალი მეწარმეების შემთხვევებიც, შესაბამისად, ნაკლებად შუქდება ასეთი წარმატებული ისტორიები მასმედიით.

სიტუაციურ ფაქტორებზე დაყრდნობით ქალი მეწარმეებისთვის ეკოსისტემის მოწესრიგება გულისხმობს არამარტო ოჯახთან მიმართებით არსებული ინსტიტუციური მექანიზმების გაუმჯობესებას, როგორებიცაა: ბავშვთა მოვლის მომსახურეობები, საოჯახო საქმეებში დახმარება, არამედ ისეთი კულტურული აპექტების გაჯანსაღებას, როგორიცაა ქალთა თავისუფლების ხარისხი, ცვლილებები დამოკიდებულებებსა და ტრადიციულ საოჯახო ნორმებში.

გამოკითხვის შედეგებით გამოვლინდა ბიზნეს იდეაზე გავლენის მქონე შემდეგი ფაქტორები: რესპოდენტთა აზრით, ქალები ნაკლებად ეფექტურები არიან ბიზნესის წამოსაწყებად შესაძლებლობების იდენტიფიცირების კუთხით; ხშირად მისდევენ ე.წ. „აუცილობლობით“ წამოწყებულ მეწარმეობას, რადგან აწყდებიან დისკრიმინაციას შრომის ბაზარზე; ბიზნესის წამოწყებისას იურიდიულ-სამართლებრივ საკითხებთან დაკავშირებით უფრო ნაკლებად ინფორმირებულები არიან; აქვთ ნაკლები ცოდნა პროდუქტის შეფუთვისა და ექსპორტირების პროცედურებზე; ნაკლები უსაფრთხოებაა შექმნილი მათი ბიზნესებისთვის (ლეკაშვილი, ნაცვლიშვილი, 2023).

დასკვნა. კვლევის შედეგად გამოვლინდა სირთულეები, რომლებიც ხელს უშლიან ქალებს სამეწარმეო საქმიანობის არჩევასა და სამეწარმეო კარიერულ წინსვლაში. ქალთა მეწარმეობისთვის ერთ-ერთი მთავარი ხელისშემშლელი ფაქტორია გენდერული უთანასწორობა. კვლევის შედეგები ადასტურებს შემდეგ დასკვნებს: მიუხედავად იმისა, რომ სამართლებრივი სისტემა საფუძველს იძლევა გენდერული ნიშნით არადისკრიმინაციული პრაქტიკისთვის, მაინც არსებობს მნიშვნელოვანი არაფორმალური ბარიერები ქალთა ეკონომიკური გაძლიერებისთვის, განსაკუთრებით სოციო-კულტურულ სფეროში; სოციალური ნორმები ჯერ კიდევ უარყოფითად განიხილავს ქალთა ჩართულობას ბიზნესში; მამაკაცებთან შედარებით, ქალებისთვის არსებობს უფრო მწვავე საოპერაციო გამოწვევები, როგორიცაა ბიზნესის წამოწყებისთვის და განვითარებისთვის ფინანსების და სხვა რესურსების ხელმისაწვდომობა; ქალებს უფრო ნაკლებად აქვთ სოციალური კაპიტალი, რომელიც შეიძლება დაეხმაროს მათ ბიზნეს საზოგადოებასთან დაკავშირებაში; საჭიროა კულტურული ასპექტების გაჯანსაღება, რაც მოითხოვს ცვლილებებს დამოკიდებულებებსა და სოციალურ ნორმებში; აუცილებელია გრძელვადიანი ქმედებები ამ მიმართულებით, რათა შემცირდეს მამაკაცებსა და ქალებს შორის სხვაობა მეწარმეობაში და ზოგადად დასაქმებაში; ეს გრძელვადიანი ქმედებები/პოლიტიკა უნდა შეიცავდეს განათლებისა და ცნობიერების ამაღლებას თანასწორობის შესახებ, რათა შემცირდეს ქალების დისკრიმინაცია და გადაიხედოს ქალის ტრადიციული როლი საზოგადოებაში.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ლეკაშვილი ე., ნაცვლიშვილი ი., (2023). ქალთა სამეწარმეო შესაძლებლობების კვლევა ჟურნალი ეკონომიკა და ბიზნესი, ტომი 15; N3; გვ. 74-90; ISSN 1987-5789 ; ESSN 2587-5426; doi 10.56079; chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://eb.tsu.ge/doc/econ_biz_3_2023.pdf

2. მდგრადი განვითარების მიზნების ეროვნული დოკუმენტი., (2019); საქართველოს მთავრობის განკარგულება მდგრადი განვითარების მიზნების ეროვნული დოკუმენტის თაობაზე. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.gov.ge/files/524_74242_575286_2328.pdf

3. Embroker Team, (2025). 70+ essential entrepreneur statistics in 2025., https://www.embroker.com/blog/entrepreneur-statistics/

4. Global Entrepreneurship Monitor., (2023). GEM 2022/23 Women's Entrepreneurship Report: Challenging Bias and Stereotypes. https://www.gemconsortium.org/report/gem-20222023-womens-entrepreneurship-challenging-bias-and-stereotypes-2

5. Global Entrepreneurship Monitor., (2022). GEM 2021/22 Women's Entrepreneurship Report: From Crisis to Opportunity. https://www.gemconsortium.org/report/gem-202122-womens-entrepreneurship-report-from-crisis-to-opportunity

6. Guzman, J., Kacperczyk, A., (2028). Gender gap in entrepreneurship, Research Policy, Volume 48, Issue 7, 2019, Pages 1666-1680, ISSN 0048-7333, https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.012 https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733319300757

7. Inneke Qamariah, Fadli Fadli, Windi Astuti, Muhammad Dharma Tuah Putra Nasution., (2024). Boosting Business Performance: The Impact of Entrepreneurial Culture on Women Entrepreneurs'

Behavior. International Review of Management and Marketing, 2024, 14(6), 195-205. ISSN: 2146-4405 DOI: https://doi.org/10.32479/irmm.17250

8. Institute for Development of Freedom of Information (IDFI), (2019). Career in Civil Service and Gender Equality. https://idfi.ge/public/upload/Gender/Web/Gender_ENG%20WEB2.pdf

9. International Labor Organization, (2024). World Employment and Social Outlook, 2024. https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2024

10. Kaufman Foundation. (2016). Kauffman Compilation: Research on Gender and Entrepreneurship. https://www.kauffman.org/wp-content/uploads/2019/12/gender_compilation_83016.pdf

11. National Statistics Office of Georgia. Women and man in Georgia., (2023). https://www.geostat.ge/media/58119/Women_And_Men_In_Georgia_2023_ENG.PDF

12. Natsvlishvili, I., (2025). Challenges of Gender Equality in Education and Employment (Evidence from Georgia). INTED2025 Proceedings. 19th International Technology, Education and Development Conference, Valencia, Spain. 3-5 March, 2025. pp. 1263-1272; https://doi.org/10.21125/inted.2025.0406. https://library.iated.org/publications/INTED2025

13. Natsvlishvili, I., (2024). Directions for Overcoming Gender Inequality in the Labor Market (Evidence from Georgia). Proceedings of 11th SWS International Scientific Conference on Social Sciences - ISCSS 2024. DOI 10.35603/sws.iscss.2024/vs06/34. ISBN 978-3-903438-10-1 ISSN 2682-9959. (2024). https://ssalibrary.at/sgem_jresearch_publication_list.php?qs=Ia%20Natsvlishvili&criteria=or

14. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), (2023). The Missing Entrepreneurs 2023. Policies for Inclusive Entrepreneurship and Self-Employment. (2023a) https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/the-missing-entrepreneurs-2023_5bb08bbe/230efc78-en.pdf

15. UN Women., (2024). Gender Equality Attitudes Study in Georgia., https://crrc.ge/en/report-gender-equality-attitudes-study-in-georgia/
https://crrc.ge/wp-content/uploads/2025/03/infographic_geas-eng.pdf

16. UN Women and the ILO, (2023). "National Assessment of Women's Entrepreneurship Development in Georgia". Georgia. https://georgia.un.org/sites/default/files/2023-12/National%20Assessment%20of%20WED%20ENG.pdf

17. Paz Rico, Bernardí Cabrer-Borrás, (2018). Gender differences in self-employment in Spain. International Journal of Gender and Entrepreneurship 23 February 2018; 10 (1): 19–38. https://doi.org/10.1108/IJGE-09-2017-0059

18. World Economic Forum, (2025). Advancing gender parity in entrepreneurship: strategies for a more equitable future. January 20, 2025. https://www.weforum.org/stories/2025/01/advancing-gender-parity-in-entrepreneurship-strategies-for-a-more-equitable-future/

19. World Economic Forum, (2024). Global Gender Gap 2024 Insight Report, June 2024. https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/

20. World Economic Forum (WEF), (2023). Global Gender Gap 2023. Insight Report 2023. June 2023. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf

21. World Bank, (2025). Closing the Gender Gap in Entrepreneurship: Overcoming Challenges in Law and Practice for Female Entrepreneurs. https://thedocs.worldbank.org/en/doc/9fe224595c1ecfe9e508d7f3be205a8d-0080012025/related/D2-4-P-Behr-Xi-Closing-the-Gender-Gap-in-Entrepreneurship.pdf

22. World Bank Group (WB), (2024). Women, Business and the Law. https://wbl.worldbank.org/en/wbl

გლობალიზაციის ეროვნულ ეკონომიკაზე ზემოქმედების დადებითი და უარყოფითი შედეგები ანალიზი

Analysis of the Positive and Negative Impacts of Globalization on the National Economy

შავლეგ შელია
თომას ჯეფერსონის კვლევითი ცენტრი
აკადემიური საბჭოს წევრი/ სტრატეგიული კომუნიკაციების ხელმძღვანელი
მარიამ გვაზავა
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ
ფინანსების ბაკალავრი
Shavleg Shelia
Thomas Jefferson Research Center
Board member/head of strategic communications
ORCID - orcid.org/0009-0000-7518-0622
Mariam Gvazava
Georgian National University SEU
Bachelor

აბსტრაქტი. ფინანსური გლობალიზაცია თანამედროვე ეკონომიკური პროცესების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია, რომელიც გულისხმობს კაპიტალის, ინვესტიციებისა და ფინანსური რესურსების ინტეგრაციას საერთაშორისო მასშტაბით. ეს პროცესი მნიშვნელოვნად აჩქარებს ეკონომიკურ ზრდას, ხელს უწყობს ფინანსური ბაზრების განვითარებას და განაპირობებს გლობალური ეკონომიკური კავშირების გამყარებას. მიუხედავად ამისა, ფინანსური გლობალიზაცია წარმოშობს მრავალ გამოწვევას, რომლებიც მოიცავს ფინანსურ არასტაბილურობას, უთანასწორობასა და სუვერენული ეკონომიკური პოლიტიკის შეზღუდვას.

თანამედროვე გლობალურ ეკონომიკაში, სადაც ფინანსური ნაკადების მასშტაბი უპრეცედენტოა, ქვეყნები ერთმანეთზე უფრო მეტად დამოკიდებულები ხდებიან, რაც ზრდის როგორც საერთაშორისო თანამშრომლობის პოტენციალს, ასევე კრიზისების გავრცელების რისკს. მაგალითად, საერთაშორისო ვალუტის ბაზარზე ცვლილებები ხშირად აძლიერებს მერყეობას განვითარებადი ეკონომიკებისთვის. Obstfeld და Taylor აღნიშნავენ, რომ „ფინანსური გლობალიზაციის პროცესები არა მხოლოდ ზრდის ინტეგრაციის შესაძლებლობებს, არამედ წარმოშობს სირთულეებს, რომლებიც ახალი რეგულაციების საჭიროებას მოითხოვს“.

ნაშრომში განიხილება ფინანსური გლობალიზაციის ძირითადი მახასიათებლები, მისი დადებითი და უარყოფითი ასპექტები, ასევე სტრატეგიები, რომლებიც მიზნად ისახავს გამოწვევების დასაძლევად ეფექტური ნაბიჯების გადადგმას. არსებული ქართულ და უცხოურენოვანი ლიტერატურისა და მაღალი საიმედობის სტატისტიკური მონაცემების ანალიზზე გაკეთებული ავტორისეული დასკვნები, მოცემულია რეკომენდაციები.

საკვანძო სიტყვები: გლობალიზაცია, ეროვნული ეკონომიკა, ფინანსური დივერსიფიკაცია, კაპიტალი, ფინანსური ინოვაციები, ფინანსური რისკები.

Abstract Financial globalization is one of the most critical components of contemporary economic processes, encompassing the integration of capital, investments, and financial resources on an international scale. This phenomenon significantly accelerates economic growth, fosters the development of financial markets, and strengthens global economic interconnections. However, financial globalization also generates a range of challenges, including financial instability, inequality, and constraints on sovereign economic policymaking.

In today's global economy—characterized by unprecedented volumes of financial flows—countries have become increasingly interdependent. This dynamic enhances the potential for international cooperation while simultaneously amplifying the risk of crisis contagion. For instance, fluctuations in international currency markets often exacerbate volatility for emerging economies. As Obstfeld and Taylor note, "The processes of financial globalization not only expand opportunities for integration but also introduce complexities that necessitate new regulatory frameworks."

This paper examines the core features of financial globalization, its positive and negative impacts, and strategic approaches aimed at effectively addressing the associated challenges. Drawing on both Georgian and international literature, as well as high-reliability statistical data, the author presents original conclusions and offers policy recommendations.

Keywords: globalization, national economy, diversification, capital, financial innovation, financial risks

ძირითადი ნაწილი.

ფინანსური გლობალიზაციის დადებითი ასპექტები. ფინანსური გლობალიზაცია თანამედროვე ეკონომიკურ სამყაროში მნიშვნელოვან პროცესად ითვლება, რომელიც შეცვლის არა მხოლოდ ეროვნული ეკონომიკების, არამედ გლობალური ფინანსური სისტემის სტრუქტურასაც. მისი მიზანი ერთიანი ფინანსური ბაზრის შექმნაა და ფინანსური კაპიტალის შეუფერხებელი მოძრაობის უზრუნველყოფა გლობალურად. ეს პროცესი გულისხმობს კაპიტალის, ინვესტიციების და ფინანსური სერვისების თავისუფალ მიმოქცევას ქვეყნებს შორის, რასაც ხელს უწყობს ტექნოლოგიური პროგრესი, ფინანსური ბაზრების დერეგულირება და სავაჭრო პოლიტიკის ლიბერალიზაცია.

ფინანსური გლობალიზაცია მოიცავს მრავალი პოზიტიური ასპექტს, რომლებიც გლობალურ, რეგიონულ და ეროვნულ დონეზე უპირატესობებს აძლევს როგორც პიროვნებებს, ისე ორგანიზაციებსა და სახელმწიფოებს. ეს პროცესები საშუალებას აძლევს კაპიტალს და ინვესტიციებს გადაადგილდეს საზღვრებს მიღმა, რაც ეკონომიკური ზრდის, ინოვაციების და სოციალური კეთილდღეობის გაუმჯობესების საფუძველია. ფინანსური გლობალიზაციის მთავარი უპირატესობებია:

1. ეკონომიკური ზრდა და გაძლიერებული განვითარება

ფინანსური გლობალიზაცია ერთ-ერთ მთავარ ფაქტორად მიიჩნევა ეკონომიკური ზრდის ხელშეწყობის პროცესში, რადგან იგი ქვეყნებს საშუალებას აძლევს, მიიღონ უფრო ფართო წვდომა საერთაშორისო ბაზრებზე, რაც ზრდის ინვესტიციებს, კაპიტალის დაგროვებას და ტექნოლოგიურ განვითარებას. გლობალიზაციის შედეგად, ქვეყნები უკეთ იყენებენ საკუთარ რესურსებს, აფართოებენ წარმოებას და ზრდიან ეკონომიკური საქმიანობის მასშტაბებს.

კვლევები ადასტურებს, რომ გლობალიზაციის პროცესში ჩართული ქვეყნები ხშირად უფრო მაღალი ეკონომიკური ზრდის ტემპით გამოირჩევიან. მაგალითად, ედვარდსის და როდრიკის კვლევებმა აჩვენა, რომ საერთაშორისო ფინანსური ინტეგრაცია განსაკუთრებით დადებით გავლენას ახდენს ეკონომიკურ ზრდაზე, თუმცა ეს გავლენა განვითარებულ ქვეყნებში უფრო ძლიერია, ვიდრე განვითარებად ქვეყნებში. ამის მიზეზი განვითარების დონის განსხვავებაა, რაც განპირობებულია ფინანსური სტრუქტურების სიმყარითა და კაპიტალის უკეთესი განაწილებით.

პ. ბ. ჰენრის კვლევის მიხედვით[206], გლობალიზაციის შედეგად მაღალი შემოსავლის მქონე ქვეყნებში კერძო კაპიტალის შემოდინებამ ეკონომიკური ზრდის ტემპის 0.5%-მდე ზრდას შეუწყო ხელი. ამავე დროს, განვითარებად ქვეყნებშიც ფინანსური ინტეგრაცია შესაძლებელს ხდის კაპიტალის ნაკლებობის შევსებას, რაც ზრდის ინვესტიციების ეფექტურობას და ეკონომიკურ მდგრადობას.

[206] Henry, P. B. (2007). *Capital Account Liberalization: Theory, Evidence, and Speculation*. Journal of Economic Literature. 195.

ამრიგად, ფინანსური გლობალიზაცია მნიშვნელოვან ბერკეტს წარმოადგენს როგორც განვითარებული, ისე განვითარებადი ეკონომიკებისთვის, რადგან იგი ხელს უწყობს ეკონომიკური აქტივობების გაფართოებას, ინვესტიციების ზრდასა და რესურსების ოპტიმალურ განაწილებას. ამ პროცესმა, თუ სწორად იქნა მართული, შესაძლოა გლობალური ეკონომიკური სტაბილურობისა და მდგრადი განვითარების ძირითადი ფაქტორი გახდეს.

2. კაპიტალზე ხელმისაწვდომობა

ფინანსური გლობალიზაცია ზრდის კაპიტალზე წვდომას, რაც განვითარებადი ქვეყნებისათვის მნიშვნელოვან ეკონომიკურ უპირატესობას წარმოადგენს. გლობალური ფინანსური ბაზრები ქვეყნებისათვის სთავაზობენ ფინანსურ რესურსებს შედარებით დაბალი განაკვეთებით, რაც მათ შიდა ბაზრებთან მიმართებაში უფრო მიმზიდველს ხდის. ეს რესურსები გამოიყენება ისეთ პროექტებში, როგორიცაა ინფრასტრუქტურის განვითარება, მრეწველობის მოდერნიზაცია და ინვესტიციები საჯარო თუ კერძო სექტორში.

პ. ბ. ჰენრის კვლევის მიხედვით[207], გლობალიზაციამ მნიშვნელოვნად გაზარდა განვითარებად ქვეყნებში კერძო კაპიტალის შემოდინება, რაც ეკონომიკურ ზრდას ახალ შესაძლებლობებს სძენს. საერთაშორისო ბაზრების ხელმისაწვდომობა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ ქვეყნებისთვის, რომელთაც შიდა დანაზოგები საკმარის რესურსებს ვერ უზრუნველყოფს. უცხოური კაპიტალის მოზიდვა მათ აძლევს საშუალებას განახორციელონ მაღალი ღირებულების მქონე ინვესტიციები, რომლებიც სხვა შემთხვევაში მიუწვდომელი იქნებოდა.

3. დივერსიფიკაცია

დივერსიფიკაცია საერთაშორისო ბიზნესისა და ფინანსური მენეჯმენტის ერთ-ერთი საკვანძო სტრატეგიაა, რომელიც გულისხმობს კაპიტალის, რესურსებისა და რისკების განაწილებას სხვადასხვა სექტორებსა და გეოგრაფიულ არეალებში. მისი მთავარი მიზანია ინვესტიციების სტაბილურობის შენარჩუნება, მოულოდნელი ეკონომიკური რყევებისგან დაცვა და მოგების მაქსიმალური ოპტიმიზაცია. გლობალიზაციის გაღრმავებასთან ერთად, ეს სტრატეგია კიდევ უფრო აქტუალური გახდა, რადგან ეკონომიკური კავშირების გაფართოება ახალ შესაძლებლობებთან ერთად ახალ გამოწვევებსაც ქმნის.

ფინანსური მენეჯმენტში რისკის განაწილება ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი სტრატეგიაა, რომელიც ინვესტიციების ეფექტურ მართვას ემსახურება. სხვადასხვა აქტივებზე კაპიტალის გადანაწილება ამცირებს ფინანსური ზარალის რისკს, რადგან სხვადასხვა ინდუსტრიებსა და ბაზრებზე განვითარებული მოვლენები განსხვავებულ გავლენას ახდენს სხვადასხვა ინვესტიციაზე. თანამედროვე ტექნოლოგიების განვითარებამ, მათ შორის დიდი მონაცემებისა (Big Data) და ალგორითმული ანალიზის გამოყენებამ, რისკების შეფასება უფრო პროგნოზირებადი და კონტროლირებადი გახადა, რაც ინვესტორებს უკეთესი გადაწყვეტილებების მიღების საშუალებას აძლევს.

საბოლოოდ, დივერსიფიკაცია გრძელვადიანი მდგრადობისა და ფინანსური წარმატების ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორია. მიუხედავად იმისა, რომ ის მთლიანად ვერ გამორიცხავს რისკებს, მისი გამოყენება მნიშვნელოვანწილად ამცირებს შესაძლო დანაკარგებს და ზრდის ინვესტიციურ სტაბილურობას. გლობალიზაციისა და ტექნოლოგიური პროგრესის ფონზე, ეფექტური დივერსიფიკაცია ბიზნესისა და ინვესტიციების მართვისთვის აუცილებელი ელემენტია, რომელიც მუდმივად ვითარდება და ახალ შესაძლებლობებს ქმნის.

[207] Henry, P. B. (2007). *Capital Account Liberalization: Theory, Evidence, and Speculation*. Journal of Economic Literature. P.: 231.

4. ცოდნის გადაცემა, ტექნოლოგიური და ფინანსური ინოვაციები

გლობალური ფინანსური ბაზრები მუდმივად ქმნიან ინოვაციებს, რომლებიც მნიშვნელოვნად ახდენენ გავლენას როგორც ეკონომიკურ განვითარებაზე, ისე ტექნოლოგიური წინსვლის პროცესზე. ფინანსური გლობალიზაცია ხელს უწყობს არა მხოლოდ კაპიტალის მოძრაობას, არამედ ცოდნისა და ტექნოლოგიების გავრცელებასაც. განვითარებული ქვეყნები, რომლებიც ტექნოლოგიურად მოწინავე არიან, ხშირად უზიარებენ თავიანთ გამოცდილებას განვითარებად ქვეყნებს, რაც მათ საშუალებას აძლევს, განახორციელონ ეკონომიკური მოდერნიზაცია და ტექნოლოგიური პროგრესი.

ინვესტიციების განხორციელება ისეთი დარგებში, როგორიცაა მწარმოებლური და საინფორმაციო ტექნოლოგიები, აძლევს განვითარებად ქვეყნებს შესაძლებლობას, დაეუფლონ თანამედროვე ტექნოლოგიებს, გააუმჯობესონ წარმოების ხარისხი და გახდნენ კონკურენტუნარიანნი საერთაშორისო ბაზრებზე. თანამედროვე ციფრული ტექნოლოგიების განვითარება, მათ შორის ელექტრონული ბანკინგი, ონლაინ სავაჭრო პლატფორმები და ფინტექ-სერვისები, მნიშვნელოვნად ამარტივებს ფინანსურ საქმიანობას და ზრდის მისი განხორციელების სისწრაფესა და ეფექტიანობას.

ბლოკჩეინისა და კრიპტოვალუტების განვითარებამ რადიკალურად შეცვალა ფინანსური სექტორი, შესაძლებელი გახადა ტრანზაქციების განხორციელება შუამავლების გარეშე, რაც ამცირებს ხარჯებს და ზრდის გამჭვირვალობას. ეს ტექნოლოგიები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ფინანსური სერვისების გაფართოების თვალსაზრისით, განსაკუთრებით იმ რეგიონებში, სადაც ტრადიციული ბანკინგი ნაკლებად ხელმისაწვდომია. ბლოკჩეინ ტექნოლოგია უზრუნველყოფს ტრანზაქციების უსაფრთხოებას და მონაცემთა დაცვას, რაც ფინანსური სექტორის ციფრულ ტრანსფორმაციას კიდევ უფრო აძლიერებს.

5. სოციალურ-ეკონომიკური სტანდარტების გაუმჯობესება.

გლობალიზაციის გავლენით, სოციალური და ეკონომიკური სტანდარტების გაუმჯობესება ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი შედეგია. გლობალური ეკონომიკის ინტეგრაცია საშუალებას აძლევს ქვეყნებს, განავითარონ თავიანთი სოციალური და ეკონომიკური ინფრასტრუქტურა საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად.

ეკონომიკური ზრდა და ინვესტიციების ზრდა პირდაპირ აისახება მოსახლეობის ცხოვრების ხარისხზე. მაგალითად, უცხოური ინვესტიციები ქმნიან ახალ სამუშაო ადგილებს, რაც ამცირებს უმუშევრობას და ზრდის შემოსავლებს. ასევე, საერთაშორისო კომპანიების შემოსვლა ქვეყანაში ხელს უწყობს ადგილობრივი წარმოების განვითარებას და ახალი ტექნოლოგიების დანერგვას.

ამასთანავე, გლობალიზაციის პროცესები ქმნის კულტურათა და გამოცდილებების გაცვლის პლატფორმას, რაც ხელს უწყობს ტოლერანტობასა და მრავალფეროვნების აღიარებას. შედეგად, საზოგადოება უფრო პროგრესული და კონკურენტუნარიანი ხდება, რაც გრძელვადიან პერსპექტივაში ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებას განაპირობებს.

6. სამართლებრივი და ფინანსური სტაბილურობა

როგორც აღვნიშნე, სამართლებრივი და ფინანსური სტაბილურობა ფინანსური გლობალიზაცია ხელს უწყობს ფინანსურ სტაბილურობას, განსაკუთრებით კრიზისულ ვითარებაში. საერთაშორისო ინსტიტუტები, როგორიცაა IMF, მსოფლიო ბანკი და სხვა ორგანიზაციები, ხშირად უზრუნველყოფენ საბიუჯეტო დახმარებას და რეკომენდაციებს, რაც ქვეყნებს ეხმარება კრიზისების დაძლევაში.

7. *კურსების და ფულის გადაცვლის გამარტივება*

ფინანსური გლობალიზაცია ხელს უწყობს ვალუტის გაცვლის პროცესების გამარტივებას. სავალუტო ბაზრების განვითარებამ და ციფრულმა ტექნოლოგიებმა შესაძლებელი გახადა ფიზიკურ პირებსა და კომპანიებს მარტივად გადაცვალონ ფული სხვადასხვა ვალუტაში. ციფრული გადახდების სისტემები უზრუნველყოფს მოქნილობას და ეფექტურობას, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია გლობალური ბიზნესისთვის.

8. მზარდი საერთაშორისო ვაჭრობა

ფინანსური გლობალიზაცია ასევე ხელს უწყობს საერთაშორისო ვაჭრობის ზრდას, რაც ბიზნესებსა და ქვეყნებს საშუალებას აძლევს ისარგებლონ გლობალური ბაზრების უპირატესობებით. მცირე და საშუალო ზომის კომპანიებს, რომლებიც ადრე ვერ აღწევდნენ საერთაშორისო ბაზრებზე, ახლა აქვთ შესაძლებლობა იპოვონ ახალი პარტნიორები და გააფართოვონ თავიანთი მოქმედების არეალი. ეს უზრუნველყოფს ეკონომიკური ზრდის ახალ შესაძლებლობებს და ქმნის უფრო ძლიერ კავშირს სხვადასხვა ქვეყნის ეკონომიკებს შორის.

ფინანსური გლობალიზაციის გამოწვევები და რისკები.

ფინანსური გლობალიზაციის საკითხი ყოველთვის კამათის საგანი იყო, რაც განპირობებულია მისი სარგებლისა და პრობლემების მრავალფეროვნებით. ერთის მხრივ, ფინანსური გლობალიზაცია მნიშვნელოვანი სარგებლის მომტანია განვითარებადი ქვეყნებისთვის, რომლებიც ფინანსური ინტეგრაციის გზით ხვდებიან გლობალურ ბაზრებზე. იგი აძლიერებს ფინანსური სექტორის განვითარებას, რაც თავის მხრივ ხელს უწყობს ეკონომიკურ ზრდას. თუმცა, ამ პროცესს თან ახლავს სერიოზული გამოწვევები და რისკები, მათ შორის ფინანსური კრიზისები, რომლებიც ხშირად გლობალური მასშტაბით ვრცელდება.

მაგალითად, აზიის ფინანსურმა კრიზისმა (1997-98 წლები), ბრაზილიის კრიზისმა (1999 წელი) და თურქეთის კრიზისმა (2001 წელი) ნათლად წარმოაჩინა, თუ როგორ შეუძლია ფინანსურ გლობალიზაციას რისკების გავრცელება. ამ მოვლენებმა განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეიძინა ბოლო გლობალური ფინანსური კრიზისის (2008 წელი) ფონზე, რომელმაც გავლენა მოახდინა როგორც განვითარებულ, ისე განვითარებად ეკონომიკებზე.

IMF-ის მონაცემებით, "ფინანსური გლობალიზაცია გულისხმობს საერთაშორისო კაპიტალის ნაკადების ინტეგრაციას, რაც ხელს უწყობს ინვესტიციებს, მაგრამ ასევე ზრდის გლობალურ ფინანსურ მოწყვლადობას"[208].

ფინანსური გლობალიზაციის გამოწვევებია:

1. ფინანსური გლობალიზაციის გავლენა განვითარებად ქვეყნებზე

მიუხედავად იმისა, რომ ფინანსურმა გლობალიზაციამ ბევრი განვითარებადი ქვეყანა გამოიყვანა სიღარიბიდან, ამ პროცესმა გაამწვავა უთანასწორობა. გლობალიზაციის შედეგად განვითარებად ქვეყნებში შეიმჩნევა ინვესტიციების ზრდა, თუმცა ეს ზრდა არათანაბრად ნაწილდება. განვითარებულ ქვეყნებში დაბალკვალიფიციური მუშაკებისთვის კონკურენციის ზრდა ამცირებს მათი შრომის ღირებულებას, ხოლო განვითარებად ქვეყნებში დაბალანაზღაურებადი შრომის გაზრდილი მოთხოვნა ნაწილობრივ ზრდის ანაზღაურებას, თუმცა უთანასწორობა მაინც მნიშნელოვნად მატულობს.

არგენტინის მაგალითმა 1990-იანი წლების ნეოლიბერალური რეფორმების ფონზე ნათლად აჩვენა ფინანსური გლობალიზაციის გავლენა უთანასწორობაზე. კაპიტალის ღია ბაზრებისა და სახელმწიფო სუბსიდიების შემცირებამ, რაც არგენტინის ეკონომიკური პოლიტიკის ნაწილია, გამოიწვია შემოსავლების უთანასწორობის უპრეცედენტო ზრდა. ეს პროცესები სოციალური და ეკონომიკური კრიზისის საფუძველი გახდა, რაც 2001 წელს სიღარიბესა და უმუშევრობაში

[208] https://www.imf.org/en/publications/weo [გადამოწმებულია 11.09.2025].

აისახა. შესაბამისად, არასწორად მართული ფინანსური გლობალიზაცია შეიძლება მნიშვნელოვანი გამოწვევა გახდეს როგორც სოციალური, ისე ეკონომიკური სტაბილურობისთვის.

2. ეკონომიკური გლობალიზაცია და განვითარებადი ეკონომიკები

განვითარებად ქვეყნებში ფინანსური გლობალიზაციის ძირითადი მამოძრავებელი ძალებია კაპიტალის ნაკადების ლიბერალიზაცია და ფინანსური სერვისების დერეგულირება. ეს ხელს უწყობს საერთაშორისო კონკურენციის ზრდას და ინვესტიციების მოზიდვას. 1990-იან წლებში კაპიტალის ნაკადებმა სწრაფად მოიცვა განვითარებადი ეკონომიკები. 1991-2005 წლებში განვითარებადი ქვეყნების კაპიტალის 28% და სავალო ფასიანი ქაღალდების 47% იყო გამოშვებული საზღვარგარეთ, რაც გლობალური ეკონომიკური ინტეგრაციის მაგალითია. თუმცა, 2007-2008 წლების ფინანსურმა კრიზისმა ამ პროცესს მძიმე დარტყმა მიაყენა.

გლობალიზაცია ხშირად აღიქმება, როგორც "ამერიკანიზაციის" პროცესი, სადაც ამერიკული პოპ კულტურა და ეკონომიკური გავლენა დომინირებს. ეს აღქმა კიდევ უფრო ამძაფრებს განვითარებადი ქვეყნების დამოკიდებულებას განვითარებული ეკონომიკის ქვეყნებზე. შესაბამისად, ფინანსური გლობალიზაციის შედეგები მოითხოვს კომპლექსურ ანალიზს და სიფრთხილით მართვას, რათა თავიდან იქნეს აცილებული მისი უარყოფითი შედეგები. გლობალიზაციის სწორად მართვა აუცილებელია იმისათვის, რომ განვითარდეს მდგრადი ეკონომიკური პოლიტიკა, რომელიც მინიმუმამდე დაიყვანს ფინანსური რისკებს და გააუმჯობესებს სოციოეკონომიკურ პირობებს[209]].

3. მარეგულირებელი გამოწვევები ფინანსური გლობალიზაციის პირობებში

ფინანსური გლობალიზაცია, რომელიც გულისხმობს ეროვნული ფინანსური სისტემების ინტეგრაციას გლობალურ ბაზრებთან, ერთდროულად სარგებელსაც მოაქვს და მარეგულირებელ გამოწვევებსაც აჩენს. გლობალური კაპიტალის თავისუფალმა მოძრაობამ მნიშვნელოვნად გაართულა ეროვნული ფინანსური ბაზრების კონტროლი, რადგან საფინანსო ოპერაციები ხშირად სცდება ერთი ქვეყნის საზღვრებს. ამ პროცესმა გააძლიერა სისტემური რისკები, რაც მოითხოვს როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო დონეზე ეფექტურ რეგულირებასა და კოორდინაციას.

განვითარებად ქვეყნებში მარეგულირებელი სისტემების სისუსტე და რესურსების ნაკლებობა კიდევ უფრო ართულებს ფინანსური ნაკადების ეფექტურ მართვას. გლობალური კაპიტალის მოზიდვა ამ ქვეყნების ეკონომიკური ზრდისთვის მნიშვნელოვანია, მაგრამ ამავე დროს ზრდის ფინანსური არასტაბილურობის რისკს. შესაბამისად, აუცილებელია, რომ განვითარებად ქვეყნებმა განავითარონ უფრო მკაცრი და საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისი მარეგულირებელი მექანიზმები.

გარდა ამისა, ფინანსური ინოვაციების სწრაფი განვითარება, როგორიცაა კრიპტოვალუტები და ფინტექ სექტორი, დამატებით გამოწვევებს ქმნის. ტრადიციული რეგულაციები ხშირად ვერ ეწევა ამ ტექნოლოგიურ სიახლეებს, რაც საჭიროებს მარეგულირებელი ჩარჩოების ადაპტაციას. მაგალითად, კრიპტოვალუტების გამოყენება ფინანსურ ტრანზაქციებში, ფულის გათეთრებისა და კიბერდანაშაულების რისკებს ზრდის, ხოლო ფინტექ კომპანიები ხშირად მოქმედებენ ნაკლებად რეგულირებულ გარემოში, რაც საფინანსო სტაბილურობას საფრთხეს უქმნის.

ამიტომ, მარეგულირებელი გამოწვევების დასაძლევად აუცილებელია საერთაშორისო თანამშრომლობის გაღრმავება, სტანდარტების ჰარმონიზაცია და ინოვაციებისადმი მოქნილი,

---

[209] https://www.google.com/search?q=Stiglitz%2C+2002%3B+IMF%2C+2007+Report&oq=Stiglitz%2C+2002%3B+IMF%2C+2007+Report&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIKCAEQABiABBiiBDIHCAIQABjvBTIHCAMQABjvBTIHCAQQABjvBTIHCAUQABjvBdIBBzI5MmowajeoAgCwAgA&sourceid=chrome&ie=UTF-8 [გადამოწმებულია 11.09.2025].

მაგრამ მკაცრი რეგულაციური მიდგომების შემუშავება. მხოლოდ ამ გზით იქნება შესაძლებელი გლობალური ფინანსური სისტემის სტაბილურობისა და მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფა.

4. ტექნოლოგიური გამოწვევები: კიბერუსაფრთხოება და ფინანსური დანაშაულები

თანამედროვე ფინანსური გლობალიზაციის გარემოში მნიშვნელოვანი გამოწვევაა ტექნოლოგიური უსაფრთხოება. ფინანსური ინსტრუმენტების ციფრულმა სწრაფმა ტრანსფორმაციამ, კრიპტოვალუტების ზრდამ და ონლაინ ტრანზაქციების გავრცელებამ გაზარდა კიბერუსაფრთხოების რისკები. ფინანსური სისტემები ხშირად ხდებიან კიბერშეტევების სამიზნე, რაც არა მხოლოდ მომხმარებელთა პირადი მონაცემების დაცვას უქმნის საფრთხეს, არამედ სისტემური არასტაბილურობის რისკსაც ზრდის.

კრიპტოვალუტების გამოყენება, რომელთა რეგულირება ხშირ შემთხვევაში არასაკმარისია, მნიშვნელოვნად ზრდის ფულის გათეთრების, ტერორიზმის დაფინანსებისა და სხვა ფინანსური დანაშაულების რისკს. მაგალითად, ბიტკოინის გამოყენება არალეგალურ ტრანზაქციებში ან კიბერშეტევების შედეგად მოპარული კრიპტოვალუტების ტრანზაქცია კრიპტობაზრებზე ამ გამოწვევების მკაფიო ილუსტრაციაა.

გარდა ამისა, ფინტექ კომპანიების და ფინანსური ტექნოლოგიების ზრდამ გაზარდა მონაცემთა დაუცველობა, რაც მოითხოვს გლობალურ თანამშრომლობას და ინოვაციური რეგულაციების შემუშავებას. ევროკავშირის "GDPR"[210] რეგულაცია და ამერიკის "CYBERCOM"[211] პროგრამა მაგალითებია იმისა, როგორ ცდილობენ ქვეყნები ტექნოლოგიური რისკების მართვას.

5. დამოუკიდებლობის დაკარგვა

გლობალური ფინანსური ინსტიტუტების ზეწოლა ხშირად ეროვნულ სუვერენიტეტთან დაკავშირებულ პრობლემებს იწვევს. ისინი ხშირად ზღუდავენ მათ სუვერენიტეტს. საერთაშორისო ფინანსური ინსტიტუტები, როგორიცაა IMF და მსოფლიო ბანკი, ხშირად სთავაზობენ ქვეყნებს ფინანსურ დახმარებას, მაგრამ ამის სანაცვლოდ აწესებენ პირობებს, რომლებიც არღვევს ქვეყნის შიდა პოლიტიკის დამოუკიდებლობას. მათ ხშირად ისეთი პირობები აქვს, რომლებიც ქვეყნის ეკონომიკურ პოლიტიკას და სოციალურ სტაბილურობას აყენებს დარტყმას.

ფინანსური გლობალიზაცია აიძულებს ქვეყნებს, მოერგონ საერთაშორისო ბაზრების მოთხოვნებს, რაც ზოგჯერ ქვეყნის ეროვნულ ინტერესებს ეწინააღმდეგება. მაგალითად, საბერძნეთის კრიზისის დროს საერთაშორისო სავალუტო ფონდის მოთხოვნები ითვალისწინებდა საჯარო ხარჯების შემცირებას, რაც ადგილობრივ სოციალურ პროგრამებზე უარყოფითად აისახა.

ამასთან, განვითარებად ქვეყნებში ეს პრობლემები კიდევ უფრო სერიოზულ ხასიათს იღებს, რადგან ისინი დამოკიდებულნი არიან გლობალურ ფინანსურ ნაკადებზე. ეს დამოკიდებულება ზღუდავს მათ შესაძლებლობას, განახორციელონ დამოუკიდებელი ეკონომიკური პოლიტიკა, რაც ხშირად იწვევს სოციალურ დაძაბულობას და ეკონომიკურ სტაგნაციას.

6. ეროვნული კონტროლის დაკარგვა

ფინანსური გლობალიზაცია ზღუდავს ეროვნული მთავრობების კონტროლს საკუთარ ეკონომიკურ პოლიტიკაზე. საერთაშორისო ფინანსური ნაკადები, მრავალეროვნული კორპორაციები და გლობალური ბაზრების ზეწოლა ხშირად განაპირობებს ეკონომიკურ პოლიტიკაში კომპრომისების საჭიროებას. მაგალითად, განვითარებული ქვეყნები, როგორიცაა

[210] https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/eng [გადამოწმებულია 20.09.2025].
[211] https://www.cybercom.mil/ [გადამოწმებულია 11.09.2025].

დიდი ბრიტანეთი, ხშირად აწყდებიან გამოწვევებს, როდესაც გლობალური ბაზრების ზეწოლა ვალუტის კურსებსა და საპროცენტო განაკვეთებზე აისახება. 1992 წლის "შავი ოთხშაბათი", როდესაც ფუნტის სპეკულაციურმა თავდასხმებმა აიძულა დიდი ბრიტანეთი, დატოვებინა ევროპის სავალუტო სისტემა, ნათლად ასახავს ეროვნული კონტროლის სირთულეებს.

გარდა ამისა, მრავალეროვნული კორპორაციები, რომლებიც ფუნქციონირებენ სხვადასხვა იურისდიქციაში, ხშირად იყენებენ რეგულაციების განსხვავებებს, რაც ზღუდავს ადგილობრივ მთავრობებს ეფექტური კონტროლის დაწესებაში. ეს პროცესი ართულებს საგადასახადო პოლიტიკის განხორციელებას და ფინანსური ნაკადების მონიტორინგს. მთავრობებს ხშირად უწევთ პოლიტიკის შეცვლა, რათა მოერგონ გლობალური ბაზრის მოთხოვნებს, რაც შეიძლება არ შეესაბამებოდეს მათი მოსახლეობის გრძელვადიან ინტერესებს.

<u>ფინანსური გლობალიზაციის რისკებია:</u>

1. ეკონომიკური არასტაბილურობა და კრიზისები: ფინანსური კრიზისების გავლენა გლობალურ ეკონომიკაზე;
2. ფინანსური არასტაბილურობა;
3. დაუცველობა გარე შოკების მიმართ;
4. სოციალური უთანასწორობა;
5. ფინანსური კრიზისისა და გლობალიზაციის გავლენა;
6. არათანაბარი განვითარება და სიღარიბე.

დასკვნა. ფინანსური გლობალიზაცია თანამედროვე ეკონომიკის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მამოძრავებელი ძალაა და ის განსაზღვრავს ქვეყნების ფინანსურ ურთიერთდამოკიდებულებასა და ბაზრების ინტეგრაციის პროცესს. მისი გავლენა ვრცელდება ინვესტიციების ზრდაზე, ტექნოლოგიური პროგრესის ხელშეწყობასა და სოციალური სტანდარტების გაუმჯობესებაზე. ჩემი აზრით, ქვეყნებმა უნდა მოახდინონ ადეკვატური რეაგირება გლობალიზაციის პროცესზე და სრულყონ ახალ პირობებთან ადაპტირება, რათა მაქსიმალურად გამოიყენონ მისი სარგებელი.

თუმცა, სარგებელთან ერთად ფინანსურ გლობალიზაციას ახლავს სერიოზული რისკებიც, რომლებიც ხშირად დაკავშირებულია ეკონომიკურ და ფინანსურ დერეგულირებასთან. ჩემი აზრით, კაპიტალის სწრაფმა და უკონტროლო ნაკადებმა შეიძლება საფრთხე შეუქმნას ფინანსური სისტემის სტაბილურობას. გლობალიზაცია ნამდვილად აძლიერებს ფინანსური სექტორის განვითარებას, ზრდის მის ლიკვიდობას და ხელს უწყობს ინვესტიციების მოზიდვას. ასევე, ეკონომიკური ლიბერალიზაცია და ვაჭრობის ინტენსიფიკაცია ქმნის შესაძლებლობებს ქვეყნებისთვის, რომ გამოიყენონ გლობალური ბაზრების პოტენციალი. თუმცა, გადამდები ეფექტები, რომლებიც კავშირების სიმჭიდროვის შედეგად წარმოიშვება, კრიზისებს კიდევ უფრო მასშტაბურს ხდის. ამიტომ, ჩემი აზრით, ქვეყნებმა განსაკუთრებული სიფრთხილე უნდა გამოიჩინონ და მიიღონ სათანადო ზომები, რათა თავიდან აიცილონ ფინანსური კრიზისები.

ფინანსური გლობალიზაციის პროცესს მრავალი სარგებელი მოაქვს, თუმცა მასთან ერთად სერიოზული გამოწვევებიც არსებობს. ჩემი აზრით, იმისათვის, რომ ქვეყნები მაქსიმალურად გამოიყენონ მისი შესაძლებლობები და თავიდან აირიდონ პოტენციური რისკები, საჭიროა სტაბილური და მდგრადი ფინანსური გარემოს შექმნა, შესაბამისი რეგულაციების გამკაცრება და საერთაშორისო თანამშრომლობის გაძლიერება.

ბიბლიოგრაფია

1. Krugman, P. (2008). The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008. W. W. Norton & Company.
2. Milanovic, B. (2016). Global Inequality: A New Approach for the Age of Globalization.
3. https://www.worldbank.org/ext/en/home [გადამოწმებულია 24.09.2025].
4. https://www.wto.org/ [გადამოწმებულია 07.09.2025].
5. https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1809e.htm? [გადამოწმებულია 18.09.2025].
6. https://www.google.com/search?q=Stiglitz%2C+2002%3B+IMF%2C+2007+Report&oq=Stiglitz%2C+2002%3B+IMF%2C+2007+Report&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIKCAEQABiABBiiBDIHCAIQABjvBTIHCAMQABjvBTIHCAQQABjvBTIHCAUQABjvBdIBBzI5MmowajeoAgCwAgA&sourceid=chrome&ie=UTF-8 [გადამოწმებულია 11.09.2025].
7. https://www.imf.org/en/publications/weo [გადამოწმებულია 11.09.2025].
8. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/eng [გადამოწმებულია 20.09.2025].
9. https://www.cybercom.mil/ [გადამოწმებულია 11.09.2025].

The Role of Digital Technologies in the evaluation of financial markets

Nino Samchkuashvili
Doctor of Economics, Associate Professor,
Georgian National University SEU
Nino Grigalashvili
Doctor of Business Administration, Associate Professor,
Sulkhan-Saba Orbeliani University

Abstract. Digital technologies have revolutionized the evaluation of financial markets by enhancing data analysis, improving transparency, and fostering innovation. This paper examines the impact of digital tools—such as big data analytics, artificial intelligence (AI), blockchain, and machine learning—on financial market evaluation. Focusing on Georgia, a country that has made significant strides in fintech development, the paper explores the current landscape, presents statistical insights, and offers recommendations to further strengthen Georgia's position in the global financial ecosystem.

Keywords: Digital technologies, Financial markets, Market evaluation, FinTech, Artificial intelligence in finance.

Introduction

The evaluation of financial markets has traditionally relied on manual data collection, historical analysis, and expert judgment. While these methods have served as the foundation for understanding market trends and investment risks, they often lack the speed, precision, and adaptability demanded by today's rapidly evolving financial ecosystem. The integration of digital technologies—such as artificial intelligence (AI), machine learning, big data analytics, blockchain, and cloud computing—has fundamentally transformed how financial markets are assessed and monitored.

Digital tools enable real-time processing of massive datasets, allowing for predictive modeling, risk assessment, and anomaly detection with a level of accuracy that traditional methods cannot match. AI and machine learning, for example, can identify complex patterns in market behavior, forecast price movements, and evaluate portfolio risks, while blockchain enhances transparency, traceability, and

security in financial transactions. Big data analytics provides a comprehensive view of market sentiment by integrating diverse sources, including social media, economic reports, and trading data.

Georgia, as an emerging fintech hub in Eastern Europe and the Caucasus region, provides a compelling case study of how digital technologies can enhance financial market evaluation. With an expanding digital payments infrastructure, supportive regulatory frameworks, and active investment in financial technology, Georgia is uniquely positioned to leverage these tools to improve market efficiency, attract international investment, and foster economic growth.

This paper aims to explore the role of digital technologies in the evaluation of financial markets, focusing on their application in Georgia. It presents statistical insights into the country's fintech sector, assesses the impact of digital adoption on market evaluation, and provides actionable recommendations for policymakers, financial institutions, and investors seeking to optimize financial decision-making in a digital-first environment.

1. The Evolution of Financial Market Evaluation

The evaluation of financial markets has undergone a profound transformation over the past few decades. Historically, market analysis relied heavily on manual data collection, interpretation of financial statements, and the application of traditional analytical methods. Techniques such as fundamental analysis, which examines a company's financial health and economic indicators, and technical analysis, which focuses on historical price movements and trading volumes, were the cornerstone of financial evaluation. These methods, while foundational, were often time-consuming, labor-intensive, and susceptible to human error, making it challenging to respond swiftly to rapidly changing market conditions.

With the advent of digital technologies, the evaluation of financial markets has shifted from these traditional approaches to more sophisticated, data-driven techniques. Big data analytics allows analysts and institutions to process vast amounts of structured and unstructured data—from transaction records to social media sentiment—to uncover trends, correlations, and anomalies that would have been impossible to detect manually. Artificial intelligence (AI) and machine learning further enhance this capability by enabling predictive modeling, forecasting market movements, and assessing risk with unprecedented accuracy. These tools can continuously learn from new data, adapting predictions and strategies in real time, which significantly improves decision-making for investors and regulators alike.

Blockchain technology has introduced another layer of transformation by providing secure, transparent, and tamper-proof transaction records. This not only enhances trust in financial systems but also facilitates real-time verification of transactions, reducing fraud and operational risks. In parallel, Regulatory Technology (RegTech) has emerged as a critical tool for compliance, helping financial institutions automate reporting processes, monitor regulatory changes, and ensure adherence to laws and standards more efficiently.

Together, these digital technologies have enabled a more dynamic, precise, and comprehensive evaluation of financial markets. They allow for continuous monitoring, rapid response to market fluctuations, and better risk management, ultimately contributing to a more resilient and efficient financial system. The shift from traditional, manual methods to digital, technology-driven approaches represents a paradigm change in how markets are analyzed, understood, and regulated, setting the stage for countries like Georgia to leverage these innovations for stronger market performance and economic growth.

2. Georgia's Fintech Landscape

Georgia has emerged as a regional leader in financial technology, characterized by robust infrastructure, a dynamic ecosystem, and a forward-looking regulatory environment. The state's strategic investments and policy initiatives have fostered a thriving fintech sector, positioning Georgia as a hub for innovation and digital financial services.

As of May 2025, Georgia boasts 130,000 point-of-sale (POS) terminals, marking a 6.5% annual increase and a 29% rise over the past two years. This expansion reflects a growing consumer preference for cashless transactions. In May 2025 alone, these terminals processed 2.1 billion Georgian lari (GEL), a significant increase from the previous year, indicating a strong shift towards digital payment methods.

To further enhance its digital payment infrastructure, Georgia is undertaking major modernization projects. The National Bank of Georgia (NBG) plans to launch an upgraded Real-Time Gross Settlement (RTGS) system and an Instant Payments System (IPS) by 2026. These initiatives aim to improve the efficiency and security of financial transactions, aligning with global best practices.

Georgia's fintech ecosystem is vibrant and rapidly expanding. As of mid-2025, over 270 fintech companies operate within the state, employing more than 42,500 professionals. The top 10 publicly traded fintech firms headquartered in Georgia collectively generate over $50 billion in annual revenue, underscoring the sector's significant economic impact.

The state's supportive environment, characterized by smart regulation and public-private partnerships, has been instrumental in attracting and nurturing fintech talent. Georgia's educational institutions, such as the Georgia FinTech Academy, play a crucial role in developing a skilled workforce equipped to meet the demands of the evolving financial technology landscape.

Georgia has actively sought international collaborations to bolster its fintech sector. In July 2025, the NBG and the Bank of Korea launched a joint project under the Knowledge Partnership Program to promote cashless payments in Georgia. This initiative aims to enhance the country's digital payment infrastructure through knowledge sharing and technical assistance.

Additionally, Georgia has embraced blockchain technology and digital assets. In 2023, Tether entered the Georgian market, forming a strategic partnership with the government to develop blockchain and peer-to-peer infrastructure. This collaboration includes launching blockchain education courses and investing in the Academy of Digital Industries, reflecting Georgia's commitment to fostering innovation and digital literacy.

The NBG has been proactive in modernizing the regulatory framework to support fintech innovation. In March 2025, the NBG granted full authorization to LLC "Tpay" to participate in Georgia's open banking ecosystem. This move facilitates the development of innovative financial products and services through secure data exchange between banks, financial institutions, and fintech companies.

Furthermore, Georgia is exploring the use of smart contracts to streamline administrative processes. The National Agency of Public Registry has introduced a system that allows for digital signing and simultaneous registration of property transactions, reducing paperwork and enhancing efficiency.

Conclusion

Digital technologies have fundamentally transformed the evaluation of financial markets, shifting the paradigm from traditional, manual approaches to sophisticated, data-driven methodologies. Tools such as artificial intelligence, machine learning, big data analytics, blockchain, and RegTech have enhanced the accuracy, speed, and transparency of market assessments. They enable real-time monitoring, predictive analysis, and efficient risk management, which collectively strengthen investor confidence and market stability.

Georgia serves as a compelling example of how a country can leverage digital technologies to modernize its financial sector. The rapid growth of digital payment infrastructure, the expansion of fintech companies, and strategic international partnerships demonstrate the country's commitment to innovation. By integrating blockchain solutions, promoting open banking, and fostering digital literacy, Georgia is improving the efficiency and transparency of its financial markets, attracting investment, and cultivating a skilled workforce.

To sustain and accelerate these gains, Georgia should continue investing in digital infrastructure, regulatory modernization, and public-private collaborations. Encouraging research and development, supporting fintech startups, and enhancing digital skills across the population will be essential to fully harness the potential of technology-driven market evaluation.

In conclusion, digital technologies are not merely tools for financial analysis—they are catalysts for broader economic growth and market resilience. Georgia's experience illustrates that a proactive, strategic approach to fintech adoption can transform financial market evaluation, making it more precise, transparent, and adaptive to global trends. By continuing on this path, Georgia can solidify its position as a regional leader in digital finance and serve as a model for other emerging economies seeking to modernize their financial markets.

Reference

13. National Bank of Georgia. (2025). *Cashless Payment Statistics Show Steady Growth With New 130,000 POS Terminals in Georgia*. Retrieved from https://bm.ge/en/news/cashless-payment-statistics-show-steady-growth-with-new-130000-pos-terminals-in-georgia
14. Nozadze, M., & Samchkuashvili, N. (2023). Modern finance markets and "green" aspects of their functioning. *Journal of Social Research & Behavioral Sciences, 34*(08).
15. Georgia Fintech Ecosystem. (2025). *TAG Fintech - TAG Online*. Retrieved from https://www.tagonline.org/societies/fintech/
16. Reddit. (2024). *Tether in Georgia*. Retrieved from https://www.reddit.com/r/CryptoCurrency/comments/1akysec
17. Reddit. (2024). *Bitget Secures Georgia Licence to Boost Europe Expansion*. Retrieved from https://www.reddit.com/r/CoinInsiderMagazine/comments/1lfehbl
18. Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. Nature Machine Intelligence, 1(9), 389–399.

მცირე და საშუალო ბიზნესის მდგრადი დაფინანსების ინსტრუმენტები
Sustainable financing instruments for small and medium-sized businesses

ნელი სესაძე
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
პროფესორი
ლია პიტიურიშვილი
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ
პროფესორი
ნინელი თევდორაშვილი
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ
პროფესორი

Neli Sesadze
Georgian Technical University
Professor
Lia Pitiurishvili
Georgian National University SEU
Professor
Nineli Tevdorashvili
Georgian National University SEU
Professor

აბსტრაქტი. მცირე და საშუალო ბიზნესი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ეკონომიკის განვითარებაში. წარმატებულ განვითარებულ თუ განვითარებად ქვეყნებში მშპ-ს ძირითად ნაწილს სწორედ მცირე და საშუალო საწარმოები ქმნიან. მცირე კომპანიები ხელს უწყობენ კონკურენციის ჯანსაღ განვითარებასა და ეკონომიკურ ზრდას. ეს საწარმოები საკმაოდ მოქნილები არიან და შეუძლიათ სწრაფად შეცვალონ მიმართულება მოთხოვნის ცვლილების გათვალისწინებით, რაც მათ საშუალებას აძლევს, არ გავიდნენ ბაზრიდან, არამედ მოერგონ მას. ეკონომიკური კრიზისისა და რიგი კომპანიების შიდა ბაზრიდან გასვლის პირობებში, სწორედ მცირე და საშუალო ბიზნესი უწყობს ხელს ეკონომიკის მდგრად განვითარებას.

მცირე და საშუალო ბიზნესი გადასახადების **გადამხდელები** არიან, შესაბამისად, რაც უფრო მეტია მათი რაოდენობა ბაზარზე და რაც უფრო მაღალია მათი მომგებიანობა, მით მეტი საგადასახადო შემოსავალი შევა ყველა დონის ბიუჯეტში. საგადასახადო შემოსავლების ზრდა ბიუჯეტებში **მდგრადი ეკონომიკის** უმნიშვნელოვანესი ასპექტია. ბიუჯეტის შემოსავლებისა და ხარჯების ნაწილების დაბალანსების ეფექტური ინსტრუმენტი სწორედ საგადასახადო შემოსავლების ზრდაა.

მცირე და საშუალო მეწარმეობის სუბიექტების განვითარება მნიშვნელოვან **პრაქტიკულ როლს** ასრულებს საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების მდგრადი სტრატეგიის ჩამოყალიბებაში, რადგან სწორედ მცირე საწარმოები და სამეურნეო საქმიანობის სუბიექტები უწყობენ ხელს **ახალი სამუშაო ადგილების შექმნას**, **ბიზნესის ინოვაციური მიმართულებების განვითარებას**, **ადამიანთა საშუალო ფენის ფორმირებას** და **სახელმწიფოს კონკურენტული პოლიტიკის შესაძლებლობების გაფართოებას**.

მეწარმეობის ხელშეწყობა და განვითარება ნებისმიერი ქვეყნის და ასევე საქართველოს ეკონომიკური პოლიტიკის მთავარი პრიორიტეტია.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნეს-სექტორი, მეწარმეობა, მცირე და საშუალო საწარმოები, ხელშეწყობის პროგრამები.

Abstract. Small and medium-sized businesses play a crucial role in economic development. In both successful developed and developing countries, **small and medium-sized enterprises (SMEs)** generate the majority of the **GDP**. These smaller companies foster healthy competition and economic growth. They are quite flexible and can quickly adapt their direction based on shifts in demand, which allows them to remain in the market rather than exit it. During economic crises and when several companies leave the domestic market, **SMEs** are key to **sustainable economic development**.

Small and medium-sized businesses are **taxpayers**. Consequently, the greater their number in the market and the higher their **profitability**, the more tax revenue will flow into all levels of the budget. An increase in tax revenues for budgets is a crucial aspect of a **sustainable economy**. The growth of tax revenues is an effective tool for **balancing the revenue and expenditure sides of the budget**.

The development of **small and medium-sized enterprises (SMEs)** plays a significant practical role in shaping Georgia's **sustainable socio-economic development strategy**. This is because small businesses and economic entities directly contribute to the creation of **new jobs**, the growth of **innovative business directions**, the formation of a **middle class**, and the expansion of the state's **competitive policy capabilities**.

Promoting and developing entrepreneurship is a top priority for the economic policy of any country, including Georgia.

Keywords: business sector**,** entrepreneurship**,** small and medium-sized enterprises (SMEs)**,** support structures and programs**.**

შემუშავებულ იქნა 2021-2025 წწ. საქართველოს მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების სტრატეგია, რომლის მიზანია მცირე და საშუალო მეწარმეობის შემდგომი

განვითარების ხელშეწყობა. წინამდებარე სტრატეგია ეფუძნება ევროპის მცირე ბიზნესის აქტის ძირითად პრინციპებს, მათ შორის მის უმთავრეს პრინციპს „უპირველესად იფიქრე მცირეზე“ (Think Small First) და ევროკავშირის ქვეყნების საუკეთესო პრაქტიკას მცირე და საშუალო ბიზნესის პოლიტიკის კუთხით. მისი მთავარი მიზანია მცირე და საშუალო მეწარმეობის სექტორის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება.

მცირე და საშუალო საწარმოების მნიშვნელობა საქართველოში ჩანს შემდეგ სტატისტიკურ ციფრებშიც. ქვეყანაში რეგისტრირებული საწარმოების 99.7% მოდის მცირე და საშუალო ბიზნესზე. დასაქმებულთა 65% კვლავ მცირე და საშუალო საქარმოებში მუშაობს, ხოლო მათ მიერ შექმნილი დანატებული ღირებულება უტოლდება 59%-ს.

აღნიშნული სექტორი წარმოადგენს მსოფლიოში ბიზნესის 95%-ზე მეტს და ქმნის კერძო სექტორის სამუშაო ადგილების 60%-ზე მეტს. განვითარებულ ქვეყნებში მცირე და საშუალო საწარმოების წილი მთლიანი შიდა პროდუქტში დაახლოებით 64 პროცენტია და დასაქმების 62 პროცენტი.

თუ შევადარებთ სხვა ქვეყნების მონაცემებს მიუხედავად იმისა, რომ მცირე და საშუალო საწარმოებზე მოდის მოქმედი საწარმოების უდიდესი ნაწილი, მათი წვლილი მშპ-ში კვლავ ძალიან დაბალია.

ცხრილი 1. ძირითადი ეკონომიკური მაჩვენებლები საწარმოთა ზომის მიხედვით 2023 წელი

წლები	სულ	მსხვილი	საშუალო	მცირე
ბრუნვა (მლნ.ლ)	204647.5	136660.0	31330.3	36657.2
ბრუნვის წილი	100.0	66.8	15.3	17.9
პროდუქციის გამოშვება(მლნ.ლ)	77859.3	35916.8	19165.8	22776.7
გამოშვებული პროდუქციის წილი	100.0	46.1	24.6	29.3
მოგება/ზარალი (მლნ.ლ)	14505.6	7023.6	3128.4	4353.6
დასაქმებულთა რაოდენობა(კაცი)	823561	332599	163086	327876
დასაქმებულთა წილი	100.0	40.4	19.8	39.8
შრომის საშუალო თვიური ანაზღაურება (ლარი)	1827.3	2077.2	2199.7	1306.5

2020-2023 წლების პერიოდში ადგილი აქვს ბრუნვის ზრდას მთლიანად ბიზნესსექტორში. 2023 წელს 2020 წელთან შედარებით ბრუნვა გაიზარდა 29317.7მლნ ლარიდან 31330.3 მლნ ლარამდე საშუალო და 33328.8 მლნ. ლარიდან 36657.2 მლნ ლარამდე მცირე საწარმოებში, მაგრამ 36066.4 მლნ ლარით გაიზარდა მსხვილ ბიზნესში. საბოლოოდ ბრუნვა გაიზარდა 2022 წლის სამივე კვარტლის მიხედვით ზრდადი ტენდენცია შეიმჩნევა (იხ. ცხრილი 1).

პროდუქციის გამოშვების მონაცემებიდან ჩანს, რომ 2020-2023 წლებში მაჩვენებლები იზრდება მთელ ბიზნესსექტორში. ასევე იზრდება უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების მოცულობაც.

ცხრილი2. დასაქმებულთა რაოდენობა საწარმოთა ზომის მიხედვით

წლები	სულ	მსხვილი	საშუალო	მცირე
2020	703,874	261,710	152,458	289,706
2021	744,256	284,181	146,950	313,125
2022	779418	311007	158002	310409
2023	823561	332599	163086	327876

როგორც ჩანს ცხრილიდან, 2020 წლიდან 2023 წლის ჩათვლით დასაქმებულთა რაოდენობა გაიზარდა მსხვილ, საშუალო და მცირე ზომის საწარმოებში. აქედან საშუალოდ საწარმოებში დასაქმებულების 59,6 % მოდის მცირე და საშუალო საწარმოებზე.

საქართველოს სტატისტიკის მონაცემების მიხედვით დასაქმებულთა საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება 2020-2023 წლებში ზრდადი ტენდენციით ხასიათდება. პანდემიის პერიოდშიც კი აღინიშნება ზრდადი ტენდენცია: 2023 წელს 2020 წელთან შედარებით ხელფასი გაიზარდა 19.6 ლარით მსხვილ საწარმოებში, 2.8-ით საშუალო და 98.1-ით მცირე საწარმოებში. 2023 წელს 2022 წელთან შედარებით გაიზარდა 1,14-ჯერ, მცირე და საშუალო საწარმოებში-1,15-ჯერ.

მცირე და საშუალო საწარმოების წარმატების განმსაზღვრელი ძირითადი ფაქტორები

ფინანსების გარეშე მცირე და საშუალო საწარმოები ვერ მიაღწევენ ეკონომიკურ დინამიკას. მთელი ქვეყნის განვითარება შეუძლებელია ფუნქციონალური ფინანსური სისტემის გარეშე. განვითარებადი ქვეყნების SMEs-სთვის რთულია ინვესტიციებისთვის მიიღონ გრძელვადიანი კრედიტი ხელსაყრელი საპროცენტო განაკვეთით

პროფესიული ტრენინგები: განათლება ნებისმიერი ეკონომიკური განვითარების მნიშვნელოვანი ელემენტია. განვითარებადი ქვეყნების მცირე და საშუალო საწარმოებში, როგორც წესი, შეიმჩნევა პროფესიული, მათ შორის მენეჯმენტის უნარების ნაკლებობა. ზოგიერთი SMEsსთვის საუნივერსიტეტო განათლება მნიშვნელოვანია, უმეტესს კი ესაჭიროება პროფესიული ტრენინგები.

სამუშაო ძალის პროფესიული დონის ამაღლება, მენეჯმენტის უნარების ჩათვლით, განვითარების ერთ–ერთი მთავარი საყრდენია.

დამსაქმებლების ან მცირე და საშუალო საწარმოების ორგანიზაციების გაძლიერება ამის ერთ–ერთი საშუალებაა.

აღნიშნული ორგანიზაციები კოორდინირებას უწევენ ტრენინგებს მცირე და საშუალო საწარმოების მენეჯმენტს, აძლევენ რჩევებს აღრიცხვა და ახალი ტექნოლოგიური განვითარებების საკითხებში. ეხმარებიან ერთი და იმავე სექტორისა და რეგიონის მცირე და საშუალო საწარმოებს ურთიერთთანამშრომლობის დარგში: ტრენინგების ჩატარება, მარკეტინგული საკითხების ერთობლივი გადაწყვეტა, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა, მოლაპარაკებების წარმოება წამყვან ფირმებთან და სხვა.

ქვეყანაში მეწარმეთა მხარდამჭერი ინსტიტუდიდან გამორჩეულია „აწარმოე საქართველოში“, რომელიც შეიქმნა 2014 წელს და მისი მიზანია კერძო სექტორის კონკურენტიანობის ზრდა, ექსპორტის ზრდის მხარდაჭერა და უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების წახალისება.

პროგრამა ითვალისწინებს ინდუსტრიული და სოფლის მეურნეობის მიმართულებით მეწარმე სუბიექტების მხარდაჭერას; შესაძლებლობას აძლევს მეწარმეებს განავითარონ სასტუმრო ბიზნესი და შექმნან ახალი სამუშაო ადგილები; უზრუნველყოფს ტექნიკურ დახმარებას; მოიცავს მიკრო და მცირე გრანტების პროგრამას, რომლის მიზანია მიკრო და მცირე ბიზნესის განვითარება, ახალი სამუშაო ადგილების შექმნა, აუცილებელი ფინანსური მხარდაჭერა.

სააგენტო მუდმივად ახდენს მაღალი საექსპორტო პოტენციალის მქონე სექტორების იდენტიფიცირებას და მათ მხარდაჭერას- სააგენტოს ორგანიზებით და თანადაფინანსებით საერთაშორისო გამოფენებსა და სხვა ექსპორტის მასტიმულირებელ ღონისძიებებში მონაწილეობა (Gulfood 2021 გამოფენაში ქართული ფირმების მონაწილეობა).

სააგენტოს „აწარმოე საქართველოში“ მიკრო და მცირე მეწარმეობის მხარდაჭერის ახალი პროგრამა, რომელიც 2024 წლის სექტემბერში ამოქმედდა, წარმატებით მიმდინარეობს.

პროგრამამ მიკრო და მცირე მეწარმეების დიდი დაინტერესება გამოიწვია – უკვე დამტკიცებული სესხების ჯამური მოცულობა 13 მლნ ლარამდეა და დიდი ნაწილი რეგიონებზე მოდის. რაც შეეხება სექტორებს, სესხების უმრავლესობა ტურისტული განთავსებისა და სარესტორნო მომსახურებას მოიცავს. გარდა ამისა, სესხები გაცემულია ტანსაცმლის, ავეჯის, სხვადასხვა სახის ხისა და კერამიკული ნაწარმის წარმოებასა და მომსახურების სექტორებში.

მენეჯერთა გადამზადების პროგრამა - Partnering in Business with Germany

სააგენტო "აწარმოე საქართველოში", გერმანიის ეკონომიკისა და ენერგეტიკის სამინისტროსთან თანამშრომლობით და GIZ-ის მხარდაჭერით, გეგმავს მენეჯერთა გადამზადების პროგრამას, რომლის მიზანია, საერთაშორისო ვაჭრობის შესაძლებლობების განვითარება მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის.

აღნიშნული პროგრამა უნიკალურ შანსს აძლევს ადგილობრივ მეწარმეებს დაამყარონ კონტაქტი გერმანულ კომპანიებთან და გამართონ ბიზნეს შეხვედრები. პროგრამა მოიცავს როგორც ტრენინგებს, ასევე ვიზიტებს გერმანულ კომპანიებში და ინდივიდუალურ შეხვედრებს ადგილობრივი ბიზნესის წარმომადგენლებთან.

პროგრამა მოიცავს როგორც ტრენინგებს, ასევე ვიზიტებს გერმანულ კომპანიებში და ინდივიდუალურ შეხვედრებს ადგილობრივი ბიზნესის წარმომადგენლებთან.

პროგრამის ძირითადი მიზნები:

- ✓ გერმანიის ბიზნეს მენეჯმენტის პრაქტიკისა და გერმანული ბიზნეს კულტურის გაცნობა;
- ✓ გერმანიაში უახლესი მწვანე ტექნოლოგიების, წარმოების სისტემებისა და სერვისების გაცნობა;
- ✓ გრძელვადიანი ბიზნეს პარტნიორობის ფორმირება გერმანულ კომპანიებთან;
- ✓ საერთაშორისო ბიზნეს ურთიერთობებისა და მოლაპარაკების უნარების განვითარება;
- ✓ თანამედროვე ტექნოლოგიებისა და დანადგარების შესახებ ინფორმაციის მიღება;

საქართველოს ინოვაციების და ტექნოლოგიების სააგენტო ცოდნასა და ინოვაციურ ტექნოლოგიებზე დაფუძნებული ეკონომიკის განვითარების მხარდამჭერი ძირითადი სახელმწიფო უწყებაა. სააგენტოს მიზნებია: ქვეყანაში ინოვაციური ეკოსისტემის შექმნა და მისი განვითარების პროცესის კოორდინაცია, ინოვაციების, თანამედროვე ტექნოლოგიების, კვლევისა და განვითარების (R&D) სტიმულირება, მათი კომერციალიზაციისა და გამოყენების ხელშეწყობა, ინოვაციური დამწყები კომპანიების შექმნის და მათი კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ხელშეწყობა

ასევე, საქართველოში ფუნქციონირებს **მცირე და საშუალო მეწარმეობის მხარდამჭერი რამდენიმე ასოციაცია**:

- ✓ სავაჭრო სამრეწველო პალატა, რომლის მიზანია ბიზნესებისთვის საინფორმაციო და საკონსულტაციო მომსახურების გაწევა, ბიზნეს სუბიექტების პროფესიული განათლების დონისა და კვალიფიკაციის ამაღლების ხელშეწყობა, ექსპორტის ხელშეწყობა, საინვესტიციო საქმიანობის ხელშემწყობი ღონისძიებების განხორციელება;
- ✓ საქართველოს მცირე და საშუალო საწარმოთა ასოციაცია, რომლის მიზანია მცირე და საშუალო ბიზნესის ინტერესების დაცვა და კონსალტინგი, მცირე და საშუალო ბიზნესის მხრიდან აქტიური კომუნიკაციის დამყარება სახელმწიფო სტრუქტურებთან, საფინანსო ინსტიტუტებთან და საერთაშორისო ორგანიზაციებთან;

✓ დამსაქმებელთა ასოციაცია, რომელიც უზრუნველყოფს საკონსულტაციო მომსახურების გაწევას მეწარმეებისთვის და ახორციელებს სხვადასხვა პროგრამას სამეწარმეო ცოდნის, სამეწარმეო უნარების განვითარებისთვის.

ევროკავშირის საგარეო პოლიტიკის ერთ-ერთი მთავარ ინსტრუმენტს მესამე ქვეყნებთან ურთიერთობის დარეგულირების მიზნით წარმოადგენს „აღმოსავლეთ პარტნიორობის“ პროგრამა. პროგრამა მოიცავს აღმოსავლეთ ევროპის და სამხრეთ კავკასიის ექვს სახელმწიფოს-აზერბაიჯანი, სომხეთი, ბელორუსი, საქართველო, მოლდოვა და უკრაინა. ეს ინიციატივა ხელს უწყობს ევროკავშირსა და ზემოაღნიშნულ ქვეყნებს შორის პოლიტიკური და ეკონომიკური ურთიერთობების გააქტიურებას.

2019 წელს აღნიშნულ იქნა პროგრამის 10 წლის იუბილე და განისაზღვრა სამომავლო ამოცანებიც.

„20 შედეგი 2020 წლისთვის“, 2020 წლის მარტის ერთობლივი კომუნიკაციისა და 2020 წლის მაისის საბჭოს დასკვნების საფუძველზე, შემუშავებულ იქნა აღმოსავლეთ პარტნიორობის პრიორიტეტების ნაკრები 2020 წლის შემდგომი პერიოდისთვის.

მიღებული გრძელვადიანი ფინანსური განვითარების პროგრამის თანახმად (LTFP). რომელიც მიღებულ იქნა ევროსაბჭოს მიერ 2020 წლის 17 დეკემბერს, 2021-2027 წწ ევროკავშირი მიერ დაფინანსდება შემდეგი მიმართულებები:

1. ერთიანი ბაზარი, ინოვაცია და დიჯიტილიზაცია;
2. ერთიანობა, მდგრადობა და ღირებულებები;
3. ბუნებრივი რესურსები და გარემო;
4. მიგრაცია და საზღვრის კონტროლი;
5. უსაფრთხოება და თავდაცვა;
6. მეზობლობა და მშვიდობა;
7. ევროპული სახელმწიფო მმართველობა.

ახლად მიღებული ფინანსური განვითარების გრძელვადიანი პროგრამის შესაბამისად ხელისუფლების ადგილობრივი და რეგიონული ორგანოები შეძლებენ ისარგებლონ შემდეგი ძირითადი შიდა პროგრამებითა და ფონდებით, რომელთა შორის აღსანიშნავია:

- ჰორიზონტი ევროპა;
- ერაზმუს+;
- შემოქმედებითი ევროპა.

შემოღებულ იქნა ახალი ინსტრუმენტი, რომელიც განკუთვნილია ევროკავშირის საგარეო პოლიტიკისათვის, ასეთი ინსტრუმენტია -„გლობალური ევროპა / სამეზობლო, განვითარებისა და საერთაშორისო თანამშრომლობის ინსტრუმენტი (NDICI)“ [212].

2020 წლის შემდგომი აღმოსავლეთ პარტნიორობის პოლიტიკის მიმართულებაა მდგრადი რეფორმების მოდერნიზება და მათი რეალიზება, რომლებიც საკვანძოა მდგრად ეკონომიკაში ინვესტირებისათვის.

✓ მათ შორის აღსანიშნავია ეკონომიკის აღდგენა;

✓ 80,000 მცირე და საშუალო ზომისსაწარმოს მხარდაჭერა ღრმა და ყოვლისმომცველი თავი სუფალი სავაჭრო სივრცის შესახებ შეთანხმებებიდან (DCFTA) სარგებლის მისაღებად;

[212] Joint Communication: Eastern Partnership policy beyond 2020: Reinforcing Resilience – an Eastern Partnership that delivers for all https://www.eeas.europa.eu/eeas/joint-communication-eastern-partnership-policy-beyond-2020-reinforcing-resilience-%E2%80%93-eastern_en

სახელმწიფოებრივი პოლიტიკაც მიმართულია ბიზნესისათვის ხელსაყრელი პირობების ჩამოყალიბებაზე. ეს აისახა შესაბამის რეიტინგებშიც:

მსოფლიო ბანკის 2024 წლის რეიტინგში "ბიზნესისთვის მზაობა"(B-READY) საქართველო, 50 ქვეყანას შორის, სინგაპურთან და ესტონეთთან ერთად პირველ სამეულშია.

აღნიშნული „B-READY“ რეიტინგით ჩანაცვლდა მსოფლიო ბანკის „Doing Business“-ის რეიტინგი, რომელშიც საქართველო მე-7 პოზიციას იკავებდა. [213]

B-READY-ის რეიტინგის მიზანია კერძო სექტორის განვითარებისთვის ბიზნეს გარემოს რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შეფასება. მისი ინდიკატორები აერთიანებს კომპანიის სასიცოცხლო ციკლის სამივე ეტაპს: ბიზნესის დაწყება, ბიზნესის ოპერირება/გაფართოება და ბიზნესის დახურვა.

დასკვნა

ამგვარად, ყველა არსებული პრობლემის მიუხედავად, **მცირე ბიზნესი ქვეყნის ეკონომიკის მამოძრავებელი ძალაა**, რის გამოც მისი მხარდასაჭერად და განვითარებისთვის სახელმწიფო მრავალფეროვან მასტიმულირებელ პროგრამებს ახორციელებს.

საწარმოების გრძელვადიანი და მდგრადი წარმატების უპირობო საფუძველს ქმნის მუდმივი ინოვაციის დანერგვა. ინოვაცია კი საჭიროებს ტექნოლოგიურ სრულყოფას და განახლებას და შესაბამისად, ფინანსურ რესურსებს. ბიზნესს კი ხშირ შემთხვევაში არ ჰყოფნის შიდა რესურსები სიახლეების დასანერგად და წარმოების გასაზრდელად. საწარმოების ფინანსურ რესურსებზე წვდომის უზრუნველყოფა პრიორიტეტულ მიმართულებას წარმოადგენს ქვეყნისათვის. ნაშრომი მიზნად ისახავს საქართველოში მეწარმეობის სახელმწიფო ფინანსური მხარდაჭერის არსებული მექანიზმების შესწავლას, მათი ეფექტურობის დადგენას, პოტენციური შესაძლებლობების გამოვლენასა და ფინანსური რესურსების წვდომის გასაუმჯობესებლად რეკომენდაციების შემუშავებას.

References

1. Andrzej A. EU .“Eastern Partnership” Policy:Economy versus Politics. World Economy and international relations, 2022, vol. 66, no. 12, pp. 27-37 https://www.imemo.ru/en/index.php?page_id=1248&file=https://www.imemo.ru/files/File/magazines/meimo/12_2022/04-SERGEEV.pdf
2. Joint Communication: Eastern Partnership policy beyond 2020: Reinforcing Resilience – an Eastern Partnership that delivers for all

https://euneighbourseast.eu/ka/news/publications/aghmosavleth-partnioroba-2020-clis-shemdeg-sitsotskhlisunarianobis-gadzliereba-aghmosavleth-partnioroba-qhvelasthvis/

3. **Small and Medium-Sized Enterprise Development Strategy for Georgia, 2021-2025.**

http://www.moesd.gov.ge/uploads/files/2017/ek__politika/strategia_2021_2025/mcire_da_sashualo_mecarmeo bis_strategia_2021_2025.pdf

4. http://www.economists.ge/storage/uploads/publication/1412290223091a66.pdf
5. https://library.fes.de/pdf-files/bueros/georgien/15734.pdf
6. Hansjörg Herr and Zeynep M. Netekoven, "The Role of Small and Medium-Sized Enterprises in Development Processes," October 2019.
7. https://www.enterprisegeorgia.gov.ge/ka
8. https://gita.gov.ge/

[213] https://www.economy.ge/index.php?page=news&nw=2604&lang=ge

THE IMPACT OF CUSTOMER'S ESG PERCEPTIONS AND SELF-IDENTIFICATION ON COMMERCIAL BANKS' PERCEIVED PROFITABILITY. THE BALTIC CASE

Natia Bibilashvili
ISM University of Management and Economics.
Vilnius, Lithuania.

Abstract. Customers' positive attitudes towards commercial banks' sustainable initiatives not only contribute to the success of ESG practices but also play a critical role in shaping perceptions of profitability - a key factor in commercial banks' strategic decision-making and long-term performance. However, it is not well-established how customers' ESG perceptions impact Commercial Banks' Perceived Profitability, through the moderating effect of Self-Identification. This paper offers a new perspective on customer's perceptions of commercial banks' sustainable practices and how they perceive commercial banks' profitability. Furthermore, the study fills a gap in the literature by investigating the connection between customers' perceptions of commercial banks' perceived profitability and sustainable practices. Based on quantitative research, the author examines the relationship between customers' ESG perceptions, self-identification, and commercial banks' perceived profitability. The empirical research results have revealed a significant moderating effect of self-identification in the relationship between customers' ESG perceptions and perceived profitability. Findings from this study provide valuable insights for commercial banks in the Baltics, highlighting strategies to enhance customer engagement and advance sustainable development.

Keywords*:* ESG perception, self-identification, perceived profitability, customer engagement, sustainable development.

Introduction

Background

This paper analyzes the impact of customers' ESG Perceptions and Self-identification on Commercial Banks' perceived profitability. As one of the main pillars of the country's economy, the banking industry has enormous possibilities to contribute toward the transition to a climate-resilient, resource-efficient, sustainable economy (Bătae et al., 2020). During the past few decades, commercial banks in Europe have played a crucial role in shaping the modern business landscape, trying to integrate ESG criteria into their decision-making, and following sustainable finance regulations (Stauropoulou et al., 2022). Moreover, the relationship between ESG practices and profitability is globally discussed, indicating that financial institutions have the potential to achieve better financial performance and maintain a competitive place in the market by adopting ESG practices (Birindelli et al., 2018).

Academic literature examines customer satisfaction's importance toward commercial banks' profitability (Belás & Gabčová, 2016), and ESG initiatives' successful contribution. However, there is a lack of research regarding the impact of customers' ESG perceptions, on commercial banks' perceived profitability. At the same time, it is valuable to understand the moderating effect of self-identification in this relationship and delve deeper into the customers' self-belonging to commercial banks.

Problem Definition. The examination of existing literature clearly reveals a gap in research on how customers' ESG perceptions affect the commercial banks' perceived profitability, through the moderating effect of self-identification. Additionally, there is a knowledge gap in contextualizing this topic within the Baltic countries. The problem this paper addresses is to determine the extent to which customer ESG

perceptions affect commercial banks' perceived profitability and how self-identification interacts within this relationship. To solve the problem, the following research questions are provided:

1. How do the Customer's ESG perceptions impact commercial banks' perceived profitability?
2. How does self-identification influence the relationship between ESG perceptions and perceived profitability?

Thesis aim and objectives.

To solve the identified thesis problem, the main aim of this thesis is to assess how customers' ESG perceptions influence commercial banks' perceived profitability and investigate the role of Self-identification in moderating this relationship. The following are the objectives for solving the thesis problem:

1. Critically analyze the existing literature on ESG factors in the banking industry, customer ESG perceptions, self-identification with the organization, perceived profitability, and the interrelationship among these constructs.
2. To assess the impact of customers' ESG perceptions on perceived profitability.
3. To analyze the moderating role of self-identification in the relationship between ESG perceptions and perceived profitability.
4. To empirically test the proposed theoretical model linking ESG perceptions, self-identification (moderating variable), and perceived profitability.
5. Provide theoretical insights and strategic, managerial recommendations for commercial banks to implement ESG initiatives that enhance customer satisfaction and financial performance.

Significance

This study makes a significant contribution to the academic literature by addressing the gap in understanding the relationship between the independent and dependent variables explored. While previous research has examined the ESG framework within the banking sector (Ersoy et al., 2022, Miralles-Quirós et al., 2019), this paper provides fresh insights into how commercial banks can strengthen customer relationships and assess the broader impact of customer perceptions through the self-identification on perceived profitability. Therefore, this thesis will be a valuable addition to the existing literature, and it will help commercial banks analyze the drivers of positive and negative customer perceptions regarding ESG initiatives and profitability. In addition, the paper focuses on the Baltic region - Lithuania, Latvia, and Estonia, but the insights derived from this study will have broader implications.

Literature Review Theoretical Grounding of Customers' attitudinal factors The concept of ESG criteria

The concept of ESG criteria gained prominence in 2004 with the publication of the United Nations report Who Cares Wins (UN, 2004), which highlighted the importance of integrating environmental, social, and governmental factors into investment decisions. It became a comprehensive framework for companies worldwide to evaluate their sustainability and social impact in three dimensions -- Environmental, social, and governmental (Fulton et al., 2012). The Environmental pillar is used to assess a company's commitment toward environmental protection, including climate change reduction, and carbon emissions mitigation. The social pillar focuses on the company's socially responsible initiatives, employee safety and well-being, customer satisfaction, and upholding human rights and labor standards as well. The governmental pillar outlines a company's governance structure, compliance with regulations, risk management, bribery, and corruption avoidance (Radzi et al., 2023).

The Role of ESG in Banking Sector Financial institutions are using the dual approach regarding the ESG framework, firstly for ethical reasons, and secondly, for risk mitigation (Buallay et al., 2020). Compared to other industries, the banking industry has immense potential regarding sustainable investments (Bhattacharya & Sen, 2004). Previous researchers claimed that commercial banks committed to environmental and social practices have a big potential to generate more revenue (Shakil et al., 2019). Nevertheless, others have claimed that commercial banks need several years to reach higher returns on assets after they invest in environmentally friendly initiatives (Jo et al., 2014).

During the recent decade, the European Union has introduced new sustainability regulations. Sustainability reporting enhances a firm's public image and reputation, helping it maintain competitiveness (Steyn & Niemann, 2014). Therefore, ESG-related risks and opportunities are becoming more essential for financial institutions. Even though becoming sustainable is related to significant trade-offs, it enhances the commercial banks' potential regarding increasing their reputation, customers' trust, and financial gains.

Customers' ESG Perceptions.

During the recent decade, ESG initiatives have drawn significant attention from Customers. Based on a global consumer survey, over 83% of consumers desire companies to be committed to ESG initiatives (PwC, 2021). Perception refers to how an individual sees and interprets a product or brand (Thiruvenkatraj & Vertivel, 2017), and it is the mediating process between stimuli and response (Eriksen, 1996). Previous researchers proved that customers' positive perceptions enhance word-of-mouth and lead to long-term positive reputation and customer retention (Xu et al., 2007).

Existing literature shows that reducing energy consumption leads companies to higher revenues (Subrahmanya, 2006), and companies becoming more energy efficient reach better financial performance (Bunse et al., 2011). Customers' positive attitude toward commercial banks' sustainable initiatives promotes the success of ESG practices (Ketelsen et al., 2020), and customers' level of environmental awareness directly impacts their perceptions regarding environmentally friendly initiatives (Taneja & Ali, 2021). There is a strong relationship between environmental knowledge and attitude (Liang et al., 2008). Regarding social initiatives, customers' positive perception of CSR initiatives leads to positive word-of-mouth and re-purchase intention (Boufounou et al., 2023). When customers positively perceive commercial banks in terms of corporate social responsibility, their trust and loyalty are enhanced (De los Salmones et al., 2009). However, some authors argue that customers perceive CSR initiatives more as an investment for the company's financial interests rather than their commitment toward society (Skarmeas & Leonidou, 2013). Customer-centric initiatives have a stronger influence than environmental protection ones when forming ESG perceptions (McDonald & Rundle-Thiele, 2008). For governmental perceptions, corporate governance significantly impacts reputation and public image. Sustainability reporting, transparency, and accountability influence customers' perception of commercial banks' governmental performance (Chow & Ho, 2024). Customers aware of sustainable regulations trust commercial banks with robust risk management systems and regulatory compliance. Customers trust commercial banks depending on their accountability and transparency, which boosts their reputation (Kashyap & Iveroth, 2020). Prior research has shown a positive relationship between customers' attitudes and commercial banks' governmental initiatives (Chow & Ho, 2024).

Based on this reasoning, the author establishes three hypotheses: H1: Customers' positive Environmental Perceptions have a significant positive effect on a commercial bank's Perceived Profitability; H2: Customers' positive Social Perceptions have a significant positive effect on a commercial

bank's Perceived Profitability; H3: Customers' positive Governmental Perceptions have a significant positive effect on a commercial bank's Perceived Profitability.

Theoretical foundation of Self-identification.

Self-identification refers to an active behavior fulfilling self-definitional needs (Pratt, 1998), combining emotional attachment, belongingness, and cognitive perceptions (Bhattacharya & Sen, 2003). Customers' positive self-identification boosts word-of-mouth (Wolter & Cronin, 2015) and loyalty (Pesämaa et al., 2013). Strong customer-company relationships enhance loyalty, referrals, and willingness to pay premiums (Lam, 2012). Commercial banks committed to ESG initiatives create stronger customer identification by fulfilling self-definitional needs (Bhattacharya & Sen, 2003).

Perceived Profitability.

Profitability is a measurement of a company's financial performance, and profit relative to its expenses (Gartner). Based on empirical research conducted on 1038 companies in Europe, there is a positive causal relationship between the company's ESG value and financial indicators, particularly profitability (De Lucia et al., 2020). Moreover, many researchers claim that there is a positive correlation between customer satisfaction and a company's profitability, particularly in the banking sector (Hallowell, 1996). However, it is uncertain whether customers' ESG perceptions can impact commercial banks' perceived profitability. Perceived profitability can be defined as how stakeholders see and perceive a company's profitability. Existing literature has asserted that engaging customers' perspectives into performance management systems has a direct positive effect on a company's financial indicators (Hristov et al., 2022). In the academic literature, attitude certainty and predictability refer to a person's subjective evaluation of his or her attitude (Rucker et al., 2013). Nevertheless, none of the previous researchers investigated how customers' ESG perceptions can impact perceived profitability.

Linkages between Customers' ESG Perceptions, Self-identification and Perceived Profitability.

Positive ESG perceptions and high self-identification enhance customers' loyalty. When customers perceive a company as competitive in sustainability, they are highly likely to stay loyal (Peloza et al., 2012), and loyal customers are more profitable (Yeung et al., 2001). Schuler and Cording (2006) stated that stakeholders reward a company with stronger sustainability reputation through investment, consumption, and increased productivity.

Customers' self-identification with a company is one's feeling of belongingness and affiliation, developed from social identity theory (Brewer, 1991). Previous researchers outlined a causal relationship between self-belongingness and attitudes toward a company's ESG practices (Gillan et al., 2012). Strong self-identification plays a pivotal role in positive ESG perceptions (Kamberi & Henriksson, 2024; Carroll & Ahuvia, 2006). Self-identification drives positive perceptions of consumers regarding products and services (Mustafa et al., 2024). People who find their personal beliefs expressed in commercial banks' ESG initiatives have more positive perceptions regarding the bank's practices. Moreover, their perception of a commercial bank's profitability will be amplified, because customer self-identification and trust include their beliefs that the commercial bank's capability and resources are significantly high (Ashraf et al., 2017). Customer-company identification impacts customers' willingness to pay (Homburg et al., 2008). Consequently, higher self-identification levels might lead to more positive perceived profitability.

Based on this reasoning, the following hypotheses are proposed:

- H1: Customers' positive Environmental perceptions have a significant, positive impact on commercial banks' Perceived profitability.

- H2: Customers' positive Social perceptions have a significant, positive impact on commercial banks' perceived profitability.
- H3: Customers' positive Governmental perceptions have a significant, positive impact on commercial banks' perceived profitability.
- H4: Customers' Self-identification acts as a moderator and has a significant positive effect on the relationship between ESG Perceptions and Perceived Profitability.

Research Methodology

This chapter of the paper details the methodology used to address the objectives mentioned in the introductory part.

Empirical research aim & objectives.

The empirical research objectives are as follows:

1. To empirically test the proposed theoretical model linking ESG perceptions, self-identification, and perceived profitability.
2. To assess the impact of customers' ESG perceptions on perceived profitability.
3. To evaluate the relationship between self-identification and perceived profitability.
4. To analyze the moderating effect of Self-identification on the relationship between ESG perceptions and perceived profitability.

Research Theoretical Model

A conceptual model of this research is illustrated in Figure 1, which is based on the hypotheses that have been developed.

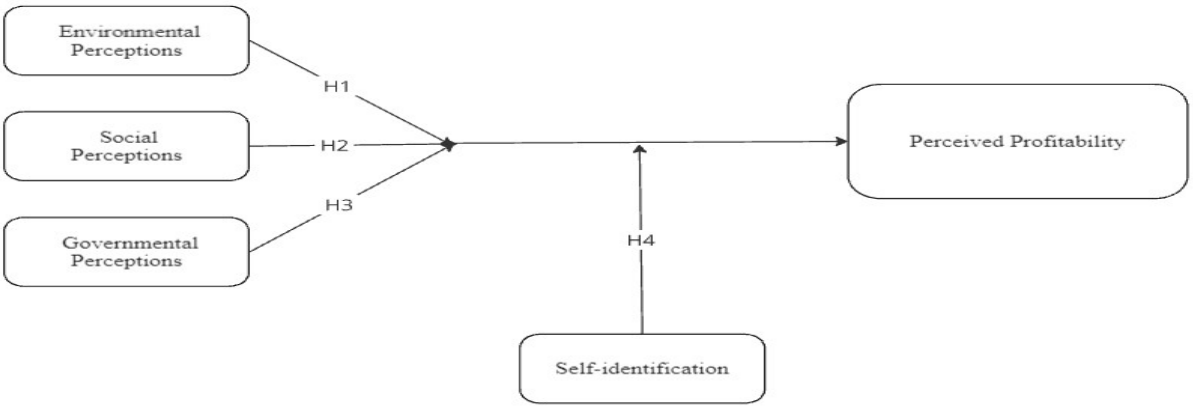
Figure 1. Conceptual model.

Source: composed by the author.

The conceptual model is made of 3 main elements: Independent Variables (IV) are ESG perceptions and Self-identification (Moderating variable), whereas the Dependent Variable (DV) is perceived profitability.

Research Design

The quantitative research method was chosen for this thesis. According to Barnham (2015), quantitative analysis tools have been broadly agreed upon as both valid and reliable, and it is used to identify the behavioral and "mental" facts regarding what customers think or do. The quantitative analysis enables researchers to verify if the correlation between the variables leads to the predicted outcome (Gelo et al., 2008). In this thesis, the author intends to investigate customer perceptions and their impact on perceived profitability, through the moderating effect of self-identification. Hence, the author of the thesis



chose the quantitative research method as the most appropriate way to answer the research questions presented earlier in this paper.

Research instrument.

To develop the scales for measurement, the research follows the existing literature. The scale to measure Customers' Environmental perceptions was conducted based on previous studies (Reich & Soule, 2016). To measure Social and Governmental perceptions, scales were conducted by the author in relevance to the environmental perceptions scale. Correspondingly, self-identification is measured with the scale developed by previous researchers (Wolter & Cronin, 2015). Customer's ESG Perceptions and self-identification are measured by 7-point semantic differential scales from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree) (Reich & Soule, 2016). The 7-point Likert scale was used to measure the dependent variable, Perceived Profitability from 1 (Not profitable at all) to 7 (Very profitable), and the scale was used in earlier studies by previous researchers, (Bagchi & Ince, 2016). Lastly, customers' attitude certainty is measured by a 7-point semantic differential scale from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree), used by Moore, 2017.

Research Sample.

The target population for this empirical research is the customers of commercial banks in Baltic countries, whereas the sampling frame for this research consists of the people who are the customers of 3 commercial banks in Baltic countries -- Lithuania, Latvia, and Estonia. Commercial banks from Baltic countries were chosen to be used in the survey according to their high level of commitment towards sustainability. The sampling technique that was chosen for this research is a stratified systematic sampling from the probability sampling group. The sample size for the statistical test is identified by Raosoft (2004), with the effect size of the delta as 0.5 and the level of error of alpha as 5% resulting in approximately 385 participants. The 385 participants for the survey were asked to fill out the questionnaire based on their ESG perceptions and self-identification with the banks of which they are the customers.

	Country		
	Lithuania	**Latvia**	**Estonia**
Commercial Banks	Swedbank Lietuva SEB Lietuva Luminor Lietuva	Swedbank Latvia SEB Latvia Luminor Lativa	Swedbank Estonia SEB Estonia Luminor Estonia

Data collection method & research process

The survey questionnaire was provided to 385 participants who are customers of commercial banks in Baltic countries (Lithuania, Latvia, Estonia). The questionnaire was created using Qualtrics (Qualtrics, 2005) and dynamically structured based on the respondent's selection of their commercial bank. Scale items are measured on a 7-point Likert scale from 1 (Strongly disagree) to 7 (Strongly agree) (Reich & Soule, 2016). The dependent variable (Perceived Profitability) is measured on a 7-point Likert scale from 1 (Not successful at all) to 7 (Very successful), and from 1 (Not profitable at all) to 7 (Very profitable). Attitude Predictability is measured on a 7-point Likert scale from 1 (Strongly disagree) to 7 (Strongly agree). An attention check question was added to the questionnaire.

Data analysis methods.

To analyze the data from the survey, SPSS, and Microsoft Excel were used. Multiple regression allows us to explain the relationship between one dependent and two or more independent variables (Render et al., 2018). Hence, the multiple regression model was used to examine the relationship between customers'

ESG perceptions (Independent Variable), self-identification (Moderating Variable), and perceived profitability (Dependent Variable). To test the Self-identification's moderating effect on the relationship between ESG perceptions and Perceived Profitability, PROCESS v4.2, a macro was used in SPSS (Hayes, 2022).

Potential limitations, validity & reliability assessment

The questionnaire was relevant to the General Data Protection Regulation (GDPR) (European Union, 2016). The potential issues that can be raised during the process are as follows:

- The customers' awareness level of the sustainability field itself and sustainable initiatives contributed by the banks can be a potential limitation for this study.
- The second potential limitation can be related to narrow geographical coverage since the study covers only three countries -- Lithuania, Latvia, and Estonia.
- Another possible limitation can be related to the respondents' intention to fill up the questionnaire because it cannot be predicted or estimated.
- Lastly, future possible limitations of this study can be related to measuring independent variables, because the study aims to measure the attitudes, the perceptions as independent variables, and their impact on the dependent variables (Reich & Soule, 2016).

Empirical research results Data Collection.

A 42-item survey was conducted on the online survey platform - Qualtrics. The data was collected from 605 respondents, out of which 85 were paid respondents. Out of 605 respondents, 385 were used for data analysis, corresponding to the research's sample size, calculated by Raosoft (2004). Predefined survey quality standards were carried out for screening the respondents, resulting in 385 valid respondents for data analysis.

Scale validation.

It was crucially important to affirm the internal consistency and stability of every scale used for this paper. To ensure scale reliability, Cronbach's alpha was conducted. The scale reliability analysis has shown the following Cronbach alpha results -- Environmental perceptions scale (EP) validation with (0.915), Social perceptions scale (SP) with (0.922), Governmental perceptions scale (GP) with (0.875), Self-identification scale (SI) with (0.923), Perceived profitability scale (PP) with (0.771), and the Attitude certainty scale (AC) with (0.888).

Regression analysis.

To investigate the relationship between the variables and test the hypotheses, multiple regression analysis was used, where the independent variables were Customers' ESG Perceptions and Self-Identification (Moderating variable), and the dependent variable was Perceived Profitability. The results have shown that the dependent variable has a higher average value reflecting in M (5.04), as well as variability SD (2.23) than the independent variables. Self-identification average value turned out to be higher than ESG perceptions values - Environmental perceptions (M=4.48, SD=1.41), Social (M=3.90, SD=1.38), and Governmental perceptions (M=5.11, SD=1.28), Self-identification (M=4.57, SD=1.39). A model summary has shown positive results on the overall regression analysis model, resulting in R (0.638), which demonstrates the strong relationship between predictors and dependent variable, and R^2 (0.406) which shows that Perceived Profitability variance is 40.6% by the predictors, which are independent variables in this model.

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Perceived Profitability	5.04	2.235	385
Environmental perceptions	4.4805	1.41738	385
Social perceptions	3.9068	1.38721	385
Governmental perceptions	5.1133	1.28446	385
Self-identification	4.5799	1.39087	385

Source – composed by the author

Hypotheses testing Hypothesis 1. Multiple regression analysis was used to test Hypothesis 1 - Customers' positive Environmental perceptions have a significant, positive impact on Perceived Profitability. Multiple regression has demonstrated that there is a moderate positive relationship between Customers' environmental perceptions and Perceived Profitability ($\beta = 0.326$), and the relationship is significant ($p < 0.001$). The result supports Hypothesis 1, meaning that when customers have positive perceptions of a commercial bank's Environmental practices, their assessment of a bank's profitability increases.

Hypothesis 2. After conducting multiple regression analyses, it has been revealed that there is a moderate positive relationship between social perceptions and perceived profitability. The results have shown that compared to Environmental perceptions, Social perceptions have a less positive effect on customer's perceived profitability ($\beta = 0.216$), though the relationship is significant ($p < 0.001$). The regression analysis outcome supports the second hypothesis of the paper: Customers' positive Social perceptions have a significant, positive effect on a commercial bank's Perceived Profitability. It can be concluded that if customers positively perceive commercial banks' Social activities their assessments of commercial banks' profitability increase.

Hypothesis 3. Multiple regression analysis has revealed that there is a strong positive relationship between Governmental perceptions and Perceived profitability ($\beta = 0.298$), demonstrating a strong positive effect on perceived profitability, and the relationship is significant ($p < 0.001$). The outcome of regression analysis supports Hypothesis 3 - Customers' positive Governmental perceptions have a significant positive effect on a commercial bank's perceived profitability. Therefore, it can be determined, that when customers have positive Governmental perceptions, a commercial bank's perceived profitability is enhanced. It can be summarized, that Customers' ESG (Environmental, Social, and Governmental) Perceptions have a significant positive effect on perceived profitability. Moreover, the strongest factor among them is Environmental perceptions -- Environmental perceptions ($\beta = 0.326$), Social perceptions ($\beta = 0.216$), and Governmental perceptions ($\beta = 0.287$). Regardless of a weaker relationship between Social perceptions and perceived profitability, it can be concluded that all three relationships are statistically significant ($P < 0.001$).

Hypothesis 4. To test Hypothesis 4 - Customer's Self-identification acts as a moderator of positive ESG perceptions and amplifies the assessment of a commercial bank's profitability, PROCESS v4.2 was conducted, using Model 1. The results have shown that the fit of the complete model is significant - R (0.63), R^2 (0.40), F (85.4), P (<0.001). Moreover, it was demonstrated that the role of Self-identification in the relationship between ESG perceptions and Perceived profitability is statistically significant (p=0.011). It can be summarized, that Self-identification has a weak, but significant moderating effect on the relationship between ESG perceptions and perceived profitability because it is reflected in the Significance range in statistics -- P (<0.05). Furthermore, the model from PROCESS v4.2 has shown the following

results - ESG perceptions (B=2.18; SE=0.38; t=5.65; P=0.00), Self-identification (B=1.28; SE=0.31; t=4.02; P=0.00) as a moderating variable, and Perceived Profitability (B=-0.18; SE=0.07; t=-2.56; P=0.011). Based on the empirical research results, the first three hypotheses presented in the paper were approved, meaning a significant positive relationship exists between independent and dependent variables. Additionally, the fourth hypothesis was also accepted, outlining that there is a significant moderating effect (p=0.011) of Self-identification on the relationship between ESG Perceptions and Perceived Profitability.

Discussion Significant findings of the research This study demonstrates that customers' ESG perceptions significantly positively impact commercial banks' perceived profitability, with Environmental perceptions showing the strongest effect (β=0.326), followed by Governmental (β=0.298) and Social (β=0.216). The first hypothesis testing confirmed that positive ESG perceptions significantly impact perceived profitability. Customers who perceived banks' Environmental contributions positively also perceived their profitability as higher; therefore, the hypothesis that Customers' positive environmental perceptions have a significant positive effect on perceived profitability was accepted. Customers' attitudes correspond with prior findings that environmentally friendly companies have higher profitability ratios (Bunse et al., 2008; Fan et al., 2017). The Environmental perceptions reflected the highest value (β=0.326), indicating their stronger impact compared to Social and Governmental dimensions, explained by growing public interest in environmental contributions and preferences for environmentally friendly products. Means analysis showed that both females and males perceive banks' environmental practices more positively than governmental and social practices – Female (M=4.54), Male (M=4.42). Respondents aged 18–20 (M=5.61) and 20–29 (M=5.06) evaluated environmental practices most positively, supported by increased sustainability awareness among young people.

The second hypothesis—that customers' social perceptions have a significant positive effect on perceived profitability—was also supported. Customers who positively perceive banks' social practices view them as more profitable, aligning with research claiming that social practices enhance reputation, financial performance, and loyalty (Loosemore & Lim, 2018; De los Salmones et al., 2009). However, this relationship is less significant (β=0.216) than Environmental and Governmental perceptions. These findings correspond with studies emphasizing the diversity of customer attitudes toward banks' CSR practices (Peloza et al., 2012) but disagree with prior suggestions that customer-centric initiatives affect ESG perceptions more than environmental ones (McDonald & Rundle-Thiele, 2008). Regarding the third hypothesis, customers' positive governmental perceptions have a significant positive effect on perceived profitability (β=0.298). Companies' governmental practices influence customer attitudes and behavior (Hasan et al., 2024), and transparency and ethics enhance customer-company relationships (Dedunu & Sedana, 2023). Thus, positive governmental perceptions drive higher perceived profitability. Means analysis revealed that governmental practices are perceived most positively by the 40–49 age group (M=6.18). Testing the fourth hypothesis—that Customers' Self-identification moderates ESG perceptions and strengthens the assessment of banks' profitability—showed significance (p=0.011) using PROCESS v4.2 (Model 1). Self-identification has a significant moderating effect on the relationship between ESG perceptions and perceived profitability; however, as self-identification increases, the impact of ESG perceptions slightly decreases. Customers identify with social groups and organizations that align with their personal needs (Pratt, 1998), and identification strengthens when they see themselves reflected in organizational practices (Pesämaa et al., 2013). Customers' ESG perceptions vary across demographics, suggesting socio-demographic backgrounds influence preferences and interests. Sustainability awareness

also drives attitudes toward ESG practices. Thus, customers may affiliate with organizations independently of ESG perceptions, influenced by personal factors. This finding contradicts prior studies outlining a causal link between self-identification and ESG attitudes (Gillan et al., 2012).

Although prior research examined ESG practices' effect on firm value and profitability (Aydogmus et al., 2022), no studies addressed customers' assessments of perceived profitability. In this study, self-identification's moderating effect slightly decreases ESG perceptions' impact on profitability but remains positive and significant. The customer-bank relationship is complex, influenced by economic, social, and psychological factors. Social identity and self-identification affect perceptions and vary by expression (Tajfel, 1992), making them unpredictable. ESG perceptions and self-identification individually have significant positive impacts on perceived profitability, but together their interaction slightly diminishes ESG's influence. Despite acting as a negative moderator here, self-identification remains significant in shaping perceptions and may have a positive moderating effect under different conditions.

Theoretical implications This thesis provides meaningful theoretical implications regarding ESG perceptions, Self-identification, and Perceived Profitability. It reveals that Self-identification plays a significant role in the relationship between ESG Perceptions and Perceived profitability, filling a gap unaddressed by previous studies. The thesis contributes to Self-identification theory by identifying its moderating role between customers' ESG perceptions and perceived profitability. The findings also demonstrate a significant relationship between ESG perceptions and Perceived profitability, offering an innovative approach to previous studies, which mainly focused on Financial performance and firm value. This study examined customers' perceptions of banks' ESG practices in three dimensions, providing a comprehensive overview and variety of responses. It adds value by assessing customers' perceptions of profitability and expanding the literature on commercial banks in the Baltic countries.

Managerial implications. Although banks strive for sustainability, this study provides valuable managerial implications. Findings enable financial institutions to understand customers' ESG perceptions comprehensively and foster positive relationships. Results help banks evaluate perceptions across ESG dimensions, align achievements with new targets, and reshape marketing and communication strategies. The moderating role of Self-identification highlights its importance, showing that stronger customer identification may weaken ESG perceptions' positive effects on Perceived Profitability. This insight encourages managers to focus on identification effects and customer perception dynamics. Since ESG perceptions strongly relate to perceived profitability, managers should implement robust ESG practices accordingly.

Study limitations. Several limitations should be considered. The study's geographical focus on the Baltic countries limits generalizability. Industrial differences also restrict results, as only the banking sector was analyzed. Customers' attitudes may change over time due to personal experiences, and the lack of a sustainability awareness scale affects validity. Respondent bias and subjective preferences may influence results. Cultural and behavioral differences across regions may limit applicability outside Europe. Additionally, attitudinal factors may not align with actual behaviors (Reich & Soule, 2016). Lastly, limited research on this relationship calls for studies with larger samples.

Future research recommendations. The author suggests expanding future research beyond the Baltic countries and the banking industry to compare industries and regions. Future studies should measure sustainability awareness with a relevant scale, as ESG perceptions depend on awareness levels. Researchers are encouraged to explore additional moderating or mediating variables affecting the ESG–Profitability relationship. Since Self-identification weakens this relationship at higher levels, its moderating role should

be examined more deeply. Future studies should also include other stakeholder groups—investors, employees, policymakers—to explore perceptions of ESG practices, Self-identification, and Profitability.

Conclusion. This thesis investigated the impact of customers' ESG perceptions on Perceived Profitability through the moderating effect of Self-identification, focusing on the Baltic region. Findings offer an innovative approach to customer–company relationships in banking and fill a gap in the literature. Results confirm that customers' ESG perceptions significantly positively affect perceived profitability, an under-researched variable. All four hypotheses were accepted, indicating a strong positive relationship between ESG perceptions and profitability. Environmental practices were shown to enhance financial performance (Bunse et al., 2008; Fan et al., 2017), while governmental practices significantly influence customer trust (Kashyap & Iveroth, 2020). Environmental and Government perceptions have the highest impact on perceived profitability, whereas Social practices are perceived less positively, suggesting banks should reevaluate their social initiatives Although prior studies examined ESG and profitability (Morri & Collantoni, 2024; Friede et al., 2015; Kräussl et al., 2023), this thesis uniquely explores customers' perceptions of both. Findings provide practical insights for managers, sustainability teams, and the banking sector to link ESG goals with profitability. Results align with previous work showing that positive ESG perceptions enhance financial satisfaction (Nilsson et al., 2014), though research on customers' ESG perceptions and perceived profitability remains limited.

A notable finding is the moderating role of self-identification, which weakens the ESG–profitability link when affiliation is high. Partial acceptance of the fourth hypothesis confirms this moderating effect but with an opposite direction—stronger affiliation corresponds to lower perceived profitability. In summary, Customers' ESG perceptions positively affect reputation and perceived profitability, while Self-identification significantly moderates this relationship. The structure between ESG Perceptions, Perceived Profitability, and Self-identification offers a basis for future studies, which should examine this moderating effect with larger samples.

References

1. Barnham, C. (2015). Quantitative and qualitative research: Perceptual foundations. *International Journal of Market Research, 57*(6), 837-854. https://doi.org/10.2501/IJMR-2015-070

Bătae, O. M., Dragomir, V. D., & Feleagă, L. (2020). Environmental, social, governance (ESG), and financial performance of European banks. *Accounting and Management Information Systems, 19*(3), 480–501. https://doi.org/10.24818/jamis.2020.03003

2. Boufounou, P., Moustairas, I., Toudas, K., & Malesios, C. (2023). ESGs and customer choice: Some empirical evidence. *Circular Economy and Sustainability, 3*(1841–1874). https://doi.org/10.1007/s43615-023-00251-8

3. Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin, 17*(5), 475–482. https://doi.org/10.1177/0146167291175001

Bunse, K.; Vodicka, M.; Schönsleben, P.; Brülhart, M.; Ernst, F.O. Integrating energy efficiency performance in production management—*Gap analysis between industrial needs and scientific literature. J. Clean. Prod.* 2011, 19, 667–679.

4. Chow, M. Y. C., & Ho, S. P. S. (2024). Investigating the effect of ESG on retail banks' customer equity. *Journal of Financial Services Marketing*. https://doi.org/10.1057/s41264-024-00271-x

De los Salmones, M. M. G. et al. The social role of Financial Companies as a Determinant of Consumer

Behaviour. International Journal of Bank Marketing. 27(6), 467-85.
http://dx.doi.org/10.1108/02652320910988339

5. De Lucia, C., Pazienza, P., & Bartlett, M. (2020). Does good ESG lead to better financial performances by firms? Machine learning and logistic regression models of public enterprises in Europe. *Sustainability*, 12(13), 5317. https://doi.org/10.3390/su12135317.

6. European Union. (2016). *Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation)*. Official Journal of the European Union, L 119/1.
https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj

7. Fan, L.W.; Pan, S.J.; Liu, G.Q.; Zhou, P. *Does energy efficiency affect financial performance? Evidence from Chinese energy-intensive firms. J. Clean. Prod.* 2017, 151, 53–59.
Fulton, M., Kahn, B., & Sharples, C. (2012). Sustainable investing: Establishing long-term value and performance. *Journal of Business Ethics, 109*(3), 307-323. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1110-6
Gartner. Profitability. https://www.gartner.com/en/finance/glossary/profitability

8. Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: An empirical study. *International Journal of Service Industry Management, 7*(4), 27–42. https://doi.org/10.1108/09564239610129931.

9. Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). Guilford Press.
Homburg, C., Wieseke, J., & Hoyer, W. D. (2008). *Social identity and the service profit chain* (Research Papers No. W123e). Institute for Market-Oriented Management, University of Mannheim.
Hristov, I., Cimini, R., & Cristofaro, M. (2022). Assessing stakeholders' perception influence on companies' profitability: evidence from Italian companies. Production Planning & Control, 35(3), 308–322. https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2078247

10. Kashyap, S., & Iveroth, E. (2021). Transparency and accountability influences of regulation on risk control: The case of a Swedish bank. *Journal of Management and Governance, 25*(2), 475–508. https://doi.org/10.1007/s10997-020-09550-w

11. Lam, S. K. (2012). Identity-motivated marketing relationships: Research synthesis, controversies, and research agenda. *AMS Review, 2*, 72–87. https://doi.org/10.1007/s13162-012-0034-y
Loosemore, M., & Lim, B. T. H. (2018). Mapping Corporate Social Responsibility Strategies in the Construction and Engineering Industry. Construction Management and Economics, 36(2), 67–82. https://doi.org/10.1080/01446193.2017.1326616
Morri, G., Colantoni, F., & De Paolis, A. M. (2024). ESG performance variability: profitability and market implications for real estate entities in a worldwide context. *Journal of European Real Estate Research*, *17*(3), 373-394.

12. Peloza, J., Loock, M., Cerruti, J. and Muyot, M. (2012), "*Sustainability: how stakeholder perceptions differ from corporate reality", California Management Review, Vol. 55 No. 1,* pp. 74-97.

13. Pratt, M. G. (1998). To be: Central questions in organizational identification.
PwC. (2021). *Beyond compliance: Consumers and employees want business to do more on ESG*. https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/consumer-and-employee-esg-expectations.html

14. Qualtrics. (2005). https://www.qualtrics.com Radzi, S. H. M., Hamid, N. A., & Ismail, R. F. (2023). An overview of environmental, social and governance (ESG) and company performance. *ICTHM 2023 International Conference in Technology, Humanities and Management*. https://doi.org/10.15405/epsbs.2023.11.90

15. Raosoft. (2004). *Raosoft sample size calculator.* Raosoft, Inc. http://www.raosoft.com/samplesize.html

Reich, B. J., & Armstrong Soule, C. A. A. (2016). Green demarketing in advertisements: Comparing "Buy Green" and "Buy Less" appeals in product and institutional advertising contexts. *Journal of Advertising, 45*(3), 337-348. https://doi.org/10.1080/00913367.2015.1091164

16. Render, B., Stair, R. M., Hanna, M. E., & Hale, T. S. (2018). *Quantitative analysis for management* (13th ed.). Pearson.

17. Rucker, D. D., Tormala, Z. L., Petty, R. E., & Briñol, P. (2014). Consumer conviction and commitment: An appraisal-based framework for attitude certainty. *Journal of Consumer Psychology, 24*(1), 119-136. https://doi.org/10.1016/j.jcps.2013.07.001

18. Schuler, D. A., & Cording, M. (2006). A corporate social performance–corporate financial performance behavioral model for consumers. *Academy of Management Review, 31*(3), 540-558. https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318925

19. Skarmeas, D., & Leonidou, C. N. (2013). When consumers doubt, watch out! The role of CSR skepticism. *Journal of Business Research, 66*(10), 1831-1838. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.004

20. Stauropoulou, A., Sardianou, E., Malindretos, G., Evangelinos, K., & Nikolaou, I. (2022). The role of customers' awareness towards the sustainable development goals (SDGs) of banks on their behavior. *Environmental Science and Pollution Research*. https://doi.org/10.1007/s11356-022-23350-2

21. Steyn, B. & L. Niemann (2014): "Strategic role of public relations in enterprise strategy, governance and sustainability- a normative framework." Public Relations Review 40(2): pp. 171–183.

22. Subrahmanya, M.B. Energy intensity and economic performance in small scale bricks and foundry clusters Thiruvenkatraj, T. R., & Vetrivel, S. (2017).

23. A study on customer perception. *International Journal for Research Trends and Innovation*, 2(5), 126-130. https://www.ijrti.org/papers/IJRTI1705020.pdf

24. United Nations, The Global Compact. (2004). Who cares wins: Connecting the financial markets to a changing world? United Nations. Retrieved from https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Financial_markets/who_cares_who_wins.pdf

25. Wolter, J., & Cronin, J. J. (2015). Re-conceptualizing cognitive and affective customer–company identification: The role of self-motives and different customer-based outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(5), 567-586. https://doi.org/10.1007/s11747-015-0459-3

26. Xu, Y.; Goedegebuure, R.; Heijden, B.I.J.M. van der 2007, Article / Letter to editor (Journal of Relationship Marketing, 5, 4, (2007), pp. 79-104)

27. Yeung, M. C. H., & Ennew, C. T. (2001). Measuring the impact of customer satisfaction on profitability: A sectoral analysis. *Journal of Service Research, 3*(1), 68-85. https://doi.org/10.1177/109467050131006

From Vision to Value: How Business Plans Drive Financial Success

Nikoloz Darchiashvili
Doctor of Business Administration, Assistant Professor
Georgian National University SEU

Abstract. This article explores the critical role of business planning as a mechanism for translating organizational vision into measurable financial performance. Drawing on strategic management theory and financial planning principles, it argues that an effective business plan serves as both a strategic compass and a financial control system. The paper highlights how planning enhances alignment, improves resource allocation, and enables adaptive decision-making — all of which contribute to long-term financial success.

Keywords: Business planning; Strategic management; Financial performance; Vision alignment; Strategic execution; Financial forecasting.

Introduction

In an increasingly competitive and uncertain global economy, the ability of organizations to convert strategic vision into measurable financial success has become a critical determinant of long-term sustainability. While vision provides the aspirational foundation of an enterprise, it is the business plan that operationalizes this vision into a coherent strategy for execution and financial performance. Business planning functions not merely as an administrative exercise but as a strategic process that aligns organizational objectives, resources, and performance metrics within a structured framework.

A business plan serves as both a strategic compass and a financial roadmap, guiding managerial decision-making and providing measurable indicators of progress. It articulates the organization's purpose, defines target markets, outlines value propositions, and projects financial outcomes. Through this integration of strategic intent and financial discipline, a business plan enables managers to allocate resources effectively, identify and mitigate risks, and sustain profitability in dynamic market environments.

The relevance of business planning extends beyond start-ups and small enterprises to established corporations seeking to maintain strategic coherence amid rapid technological, economic, and regulatory change. Empirical research suggests that firms engaging in systematic planning practices tend to exhibit superior financial performance, higher growth rates, and greater organizational resilience (Delmar & Shane, 2003; Brinckmann, Grichnik, & Kapsa, 2010). Moreover, as the complexity of the business environment increases, the role of the business plan evolves from a static document into a living management tool—one that fosters adaptability, continuous learning, and strategic alignment.

This paper explores how effective business planning acts as a conduit between vision and value, translating strategic aspirations into tangible financial outcomes. It examines the theoretical foundations of business planning, its role in financial management, and the mechanisms through which structured planning contributes to organizational performance. By linking strategic foresight with financial accountability, business plans not only chart the path to profitability but also reinforce the organizational capacity for sustainable value creation.

1. Strategic Foundations of Business Planning

Business plans serve as the critical bridge between organizational vision and operational strategy. While vision articulates a long-term aspiration, it remains intangible without a structured framework to translate it into actionable steps. A well-crafted business plan operationalizes vision by defining strategic objectives, identifying target markets, clarifying value propositions, and establishing competitive

positioning. In doing so, it provides a coherent roadmap that coordinates resources, capabilities, and processes toward achieving organizational goals.

Strategic alignment is one of the primary benefits of business planning. By clearly outlining objectives and priorities, business plans ensure that all functional areas—marketing, operations, finance, and human resources—operate in concert toward common outcomes. This cross-functional alignment reduces redundancies, streamlines decision-making, and strengthens organizational focus. Empirical evidence suggests that firms with higher levels of strategic alignment exhibit enhanced growth rates, improved operational efficiency, and greater organizational resilience (Kaplan & Norton, 1996; Porter, 1985). Moreover, by linking vision to strategy, business planning enables firms to differentiate themselves in competitive markets, guiding them to invest in initiatives that generate sustainable value rather than pursuing reactive or opportunistic actions.

Beyond internal alignment, strategic business planning also serves as a communication tool. By documenting objectives, milestones, and metrics, it provides a shared understanding among stakeholders —employees, investors, and partners—thereby fostering transparency and accountability. This clarity helps organizations maintain focus on long-term goals even in the face of external disruptions or market volatility.

Beyond facilitating strategic alignment, business plans function as a structured decision-making framework. In complex business environments, managers must evaluate multiple alternatives, anticipate risks, and make trade-offs between competing priorities. A comprehensive business plan provides the analytical tools and structured processes necessary to support these decisions, enhancing both efficiency and effectiveness.

Robust business plans incorporate scenario analysis, risk assessment, and contingency planning, enabling organizations to respond proactively to uncertainty. For instance, financial projections and market analyses help managers identify potential shortfalls, operational bottlenecks, or shifts in consumer behavior before they materialize into crises. By simulating different business scenarios, firms can assess the potential outcomes of strategic decisions and adjust plans accordingly, reducing the likelihood of costly errors.

In addition, decision-making through business planning is inherently data-driven. By leveraging historical performance metrics, market research, and predictive analytics, business plans provide a factual basis for evaluating strategic options. This approach not only increases the likelihood of successful execution but also strengthens the organization's ability to adapt to rapidly changing market conditions. In volatile and uncertain environments, such agility is critical; firms that fail to integrate structured decision-making into their planning processes risk misaligned investments, resource inefficiencies, and ultimately, diminished financial performance.

Ultimately, by linking strategic vision with rigorous decision-making processes, business planning transforms abstract aspirations into practical, actionable steps. It ensures that every managerial choice—whether operational, financial, or strategic—supports the organization's overarching objectives and drives measurable value creation.

2. From Planning to Profitability

The process of developing a business plan offers benefits that extend beyond the written document. It forces entrepreneurs to rigorously test assumptions, anticipate risks, and consider multiple scenarios. This disciplined approach reduces uncertainty, optimizes resource allocation, and strengthens decision-making.

Studies indicate that businesses with formal planning processes consistently outperform those without. For example, ventures with detailed financial projections and contingency plans are more likely to secure external funding and sustain long-term growth. Furthermore, a business plan provides a reference framework for monitoring progress, adjusting strategies, and capturing emerging opportunities —directly contributing to financial success.

Case Study Examples

Numerous companies illustrate the transformative power of business planning. For instance, tech startups that meticulously projected cash flows and market adoption often secured venture capital more efficiently than those relying on informal strategies. Similarly, established firms leveraging business plans to realign operations have reported measurable increases in revenue and operational efficiency. These examples reinforce the link between strategic planning and financial outcomes.

Challenges and Best Practices

Despite its benefits, business planning is not without challenges. Common pitfalls include over-optimistic projections, insufficient market research, and failure to adapt the plan to changing conditions. Best practices to mitigate these risks include:

- Regularly updating the plan to reflect market and internal changes.
- Incorporating scenario planning to prepare for uncertainties.
- Engaging stakeholders in plan development to ensure alignment and buy-in.

Conclusion

Business plans are more than formal documents or procedural checklists—they are strategic instruments that translate organizational vision into measurable financial value. As this paper demonstrates, the process of business planning serves a dual purpose: it provides a framework for strategic alignment, ensuring that all functional areas work cohesively toward shared objectives, and it acts as a decision-making tool, enabling managers to anticipate risks, evaluate alternatives, and allocate resources efficiently. By integrating these functions, business plans operationalize abstract aspirations into concrete actions that drive organizational performance.

The financial dimension of business planning further underscores its significance. Through detailed projections of revenues, costs, and cash flows, a business plan provides a roadmap for profitability and sustainable growth. It allows organizations to monitor performance, adjust strategies in response to changing market conditions, and make evidence-based decisions that maximize return on investment. Adaptive planning ensures that organizations remain resilient and capable of responding to uncertainties, reinforcing long-term value creation.

Empirical studies support the link between structured business planning and superior financial outcomes. Firms that engage in systematic planning practices exhibit higher growth rates, better resource utilization, and stronger resilience in volatile markets. By fostering alignment, guiding decision-making, and enabling proactive financial management, business plans serve as a conduit through which vision is transformed into tangible value.

In conclusion, business plans are essential tools for any organization seeking to achieve sustainable success. They bridge the gap between strategy and execution, providing the clarity, structure, and adaptability necessary to navigate complex business environments. Ultimately, it is through disciplined planning that organizations can convert their aspirations into measurable achievements, ensuring both financial success and long-term organizational growth.

Reference

Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures? Strategic Management Journal, 24(12), 1165–1185.

1. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.
2. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.

გენერაციული ხელოვნური ინტელექტი ბუღალტრულ აღრიცხვაში
Generative Artificial Intelligence in Accounting

მანანა მჭედლიშვილი
კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი
შავი ზღვის საერთაშორისო უნივერსიტეტი
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი. ასოცირებული პროფესორი
ნაირა ტაბატაძე
კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი. ასოცირებული პროფესორი
Manana Mchedishvili
Caucasus International University
International Black Sea University
Academic Doctor of Economics. Associate Professor
Naira Tabatadze
Caucasus International University
Academic Doctor of Economics. Associate Professor

აბსტრაქტი. ნაშრომში განხილულია გენერაციული ხელოვნური ინტელექტის როლი ბუღალტრულ აღრიცხვაში. შედარებულია ტრადიციული და გენერაციული ხელოვნური ინტელექტი. გამოვლენილია გენერაციულ AI –ს შესაძლებლობები დებიტორულ ოპერაციებში. გამოყოფილია გენერაციული ხელოვნური ინტელექტის დანერგვის უპირატესობები ბუღალტრულ ოპერაციებში. გამოკვეთილია ბუღალტრების მომავალი როლი ხელოვნური ინტელექტით მართულ სამყაროში, ჩამოყალიბებულია ფინანსურ ოპერაციებში ჩართული GenAI –ის Emagia-ს პლატფორმის უპირატესობები.

ბუღალტერიაში გენერაციული ხელოვნური ინტელექტი მოიცავს, უამრავ ენობრივ მოდელებს, რომელთაც შეუძლიათ ახალი მონაცემების, კონტენტის და ანალიზის შექმნა. ტრადიციული ხელოვნური ინტელექტისაგან განსხვავებით გენერაციულ ინტელექტს შეუძლია ხელოვნურ ინტელექტზე დაფუძნებული ინფორმაციის მიწოდება სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მისაღებად, რაც გააუმჯობესებს ფინანსური ანგარიშგების პროგნოზირებას. გენერაციული ხელოვნური ინტელექტი სრულად არ ჩაანაცვლებს ბუღალტრებს. იგი ხელახლა განსაზღვრავს მათ როლებს ტრანზაქციული ამოცანებიდან უფრო სტრატეგიულ, ანალიტიკურ და საკონსულტაციო ფუნქციების გაუმჯობესებაში. მომავალში ბუღალტრების როლი დიდია, ისინი ხელოვნური ინტელექტის ინსტრუმენტების გამოყენებით მოახდენენ ბიზნესის განვითარებაში უფრო ღრმა ხედვებს.

გენერაციული ხელოვნური ინტელექტი დაეხმარება დებიტორული ანგარიშების დეპარტამენტებს გააუმჯობესონ ეფექტურობა, სიზუსტე და პროდუქტიულობა ფინანსური ზარალის რისკის შესამცირებლად. ბიზნესს შეუძლია ოპერაციების გამარტივება, ზრდა და განვითარება მომხმარებელთა ქცევის წინსწარმეტყველებით, თაღლითობის გამოვლენით და ფულადი ნაკადების პროგნოზირებით.

გენერაციული ხელოვნური ინტელექტის გამოჩენა ბუღალტერიაში ერთ ერთი გარდამტეხი მომენტია. იგი გვთავაზობს ფინანსურ სპექტრში ინოვაციების და ეფექტურობის უპრეცენდენტო შესაძლებლობებს.

ყოველდღიური საქმიანობის ავტომატიზაციიდან დაწყებული დახვეწილი სტრატეგიული ხედვების გენერირებით დამთავრებული. GEN AI მზადაა ბუღალტრული აღრიცხვის ყველა ასპექტის შესაცვლელად. ბიზნესები, რომლებიც აითვისებენ ხელოვნურ ინტელექტზე დაფუძნებულ აღრიცხვას, მომავალში ისარგებლებენ მონაცემთა სიზუსტით, გაუმჯობესებული ეფექტურობით, ოპტიმიზირებული ხარჯებით. ბუღალტრული აღრიცხვა მომავალში არ ჩანაცვლდება ხელოვნური ინტელექტით, არამედ გაძლიერდება და გაფართოვდება. რაც ფინანსურ სპეციალისტებს მისცემს საშუალებას გახდნენ შეუცვლელი სტრატეგიული პარტნიორები ციფრულ ეპოქაში.

საკვანძო სიტყვები: გენერაციული ხელოვნური ინტელექტი, ფინანსური მაჩვენებლები, ინტეგრაცია, მომავლის ბუღალტერი, პროცესების ავტომატიზაცია.

Abstract. The paper discusses the role of generative artificial intelligence in accounting. Traditional and generative artificial intelligence are compared. The capabilities of Generative AI in accounts receivable operations have been identified. The advantages of implementing generative artificial intelligence in accounting operations are highlighted. The future role of accountants in a world driven by artificial intelligence is outlined. The advantages of GenAI's Emagia platform for financial transactions are outlined. Generative AI in accounting includes a variety of language models that can generate new data, content, and analysis. Unlike traditional AI, generative intelligence can provide AI-based information for strategic decision-making, which will improve the forecasting of financial statements. Generative AI will not completely replace accountants. It will redefine their roles from transactional tasks to more strategic, analytical, and advisory functions. In the future, the role of accountants is great; they will use artificial intelligence tools to provide deeper insights into business development. Generative AI will help accounts receivable departments improve efficiency, accuracy, and productivity to reduce the risk of financial loss. Businesses can streamline operations, grow, and develop by predicting customer behavior, detecting fraud, and forecasting cash flow. The emergence of generative artificial intelligence is one of the turning points in accounting. It offers unprecedented opportunities for innovation and efficiency across the financial spectrum. From automating daily activities to generating sophisticated strategic insights. GEN AI is poised to transform every aspect of accounting. Businesses that embrace AI-based accounting will benefit from data accuracy, improved efficiency, and optimized costs in the future. Accounting will not be replaced by artificial intelligence in the future, but will be enhanced and expanded. Which will allow financial specialists to become indispensable strategic partners in the digital era.

Key words: Generative artificial intelligence, financial indicators, integration, accountant of the future, process automation.

შესავალი. ბუღალტრული აღრიცხვის პროფესია ტექნოლოგიების განვითარებასთან ერთად ყოველთვის ვითარდებოდა. ტექნოლოგიების როლი ბუღალტრულ აღრიცხვაში დიდია, რაც ვლინდება პროცესების ავტომატიზაციასა და შეცდომების მინიმუმამდე დაყვანაში. დღეს ჩვენ კიდევ ვდგავართ ცვლილებების ზღვარზე, რაც უკავშირდება გენერაციული ხელოვნური ინტელექტის განვითარებას. გენერაციული ხელოვნური ინტელექტი ტრადიციული ხელოვნური ინტელექტისაგან განსხვავდება. **ტრადიციული ხელოვნური ინტელექტი ბუღალტერიაში** – ძირითადად ემსახურება განმეორებადი ამოცანების ავტომატიზაციას, როგორიცაა მონაცემთა შეყვანა, ინვოისების დამუშავება, მას შეუძლია კანონზომიერებების და ანომალიური მოვლენების გამოვლენა, (მაგალითად თაღლითობის გამოვლენა). ასეთი ხელოვნური ინტელექტის დროს საქმე ეხება ეფექტურობის გამოვლენას და უკვე არსებულიდან მიღებულ ინფორმაციას.

გენერაციული ხელოვნური ინტელექტი ბუღალტერიაში– ხელოვნურ ინტელექტთან შედარებით ერთი ნაბიჯით წინ მიდის და გამოირჩევა დიდი ენობრივი მოდელებით (LLM). ასევე მას შეუძლია შექმნას ახალი შედეგები. **კერძოდ კი საქმე ეხება შედეგების შექმნას და დინამიურ რეაგირებას.** ამ დროს იქმნება ფინანსური ნარატივები, ფინანსური სცენარების სიმულაციები, გენერაციული მოდელებისთვის კოდის გენერირება. გენერაციული ხელოვნური ინტელექტის საშუალებით, შესაძლებელია ადამიანის მსგავსი ტექსტის გენერირება და სასაუბრო ურთიერთქმედების უნარი, რაც მას რევოლუციურს ხდის იმ როლებისთვის, რომლებიც ტრადიციულად ადამიანის შემოქმედებითობაზე და განსჯაზეა დამოკიდებული.

ძირითადი ნაწილი. ბიზნესში გენერაციული ხელოვნური ინტელექტის როლი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია. ბუღალტერიაში დებიტორული დავალიანების მართვა გადამწყვეტი ხდება ფინანსური სტაბილურობის შესანარჩუნებლად და ფულადი ნაკადების დროს. დებიტორული ანგარიშების დეპარტამენტები პასუხისმგებელნი არიან კლიენტებისგან გადახდების შეგროვებაზე და მართვაზე. ეს პროცესი საკმაოდ დამღლელი და შრომატევადია, ასევე შეცდომებისკენ მიდრეკილი. სწორედ გენერაციულ AI –ს შეუძლია დაეხმაროს დებიტორული ოპერაციების გამარტივებასა და გაუმჯობესებაში. კერძოდ, კი, **1). ინვოისის ავტომატური დამუშავება,** გენერაციულ ხელოვნურ ინტელექტს შეუძლია ამოიღოს ინფორმაცია ბილინგის და მიწოდების მისამართი, ვადა და დავალიანება, და ავტომატურად მოახდინოს ERP სისტემის განახლება. **2) Predictive ანალიტიკა** – გენერაციულ AI –ს შეუძლია დაეხმაროს დებიტორული ანგარიშების განყოფილებას, განსაზღვრონ წინასწარ, თუ რომელი კლიენტები გადაიხდიან დროულად და რომელს შეიძლება შეექმნას სირთულეები. ცხადია ყოველივე ეს დაეხმარება ბიზნესს პრიორიტეტების განსაზღვრაში. **3) ავტომატური გადახდების შეხსენებები–** გენერაციული ხელოვნული ინტელექტის საშუალებით შესაძლებელია კლიენტებს გაეგზავნოთ ავტომატური გადახდის შეხსენებები, როდესაც გადახდები ვადაგადაცილებულია. ეს დაეხმარება შეამციროს დებიტორული განყოფილებების დატვირთვა, უზრუნველყოს დროული გადახდები და ფულადი სახსრები გააუმჯობესოს.**4)თაღლითობის გამოვლენა** –თაღლითები იყენებენ დახვეწილ ტექნიკას ბიზნესიდან ფულის მოსაპარად, თუმცა გენერაციულ AI –ს შეუძლია დაეხმაროს თაღლითობის გამოვლენაში მომხმარებელთა მონაცემების გაანალიზებით და უჩვეულო შაბლონების იდენტიფიცირებით. ყოველივე ეს კი დაეხმარება ბიზნესს ფინანსური ზარალის რისკის შემცირებაში. **5)ფულადი ნაკადების პროგნოზირება–** გენერაციულ AI –ს შეუძლია დაეხმაროს დებიტორული ანგარიშების დეპარტამენტებს ფულადი ნაკადების პროგნოზირებაში, რამდენი ფული შემოვა და რამდენი გავა, რომლის საშუალებითაც ბიზნესს შეუძლია დაგეგმოს ინფორმაციული გადაწყვეტილებები და გაუმჯობესოს ფინანსური სტაბილურობა.

ბუღალტერიაში გენერაციული ხელოვნური ინტელექტის ყველაზე მნიშვნელოვანი უნარია შეასრულოს განმეორებითი ამოცანები, რითაც ადამიანურ კაპიტალს გაანთავისუფლებს სტრატეგიული სამუშაოებისაგან. GenAI-ს შეუძლია ინტელექტუალურად ამოიღოს მონაცემები არასტრუქტურული დოკუმენტებიდან, (ინვოისები, საბანკო ამონაწერები, ქვითრები და კონტრაქტები). მას შეუძლია გააანალიზოს რთული შეუსაბამობები მრავალ ანგარიშს შორის, მიუთითოს შეუსაბამობების მიზეზები და შესთავაზოს ჟურნალის ჩანაწერები მათ გადასაჭრილედ, რაც ამარტივებს კომპანიებსა და ბანკს შორის შეჯერების პროცესებს. ბუღალტრებს ხშირად უწევთ მუშაობა გრძელვადიან იურიდიულ დოკუმენტებთან, ფინანსურ ანგარიშებასთან, და სხვადასხვა კონტრაქტებთან. GenAI-ს შეუძლია ძალიან სწრაფად შეაჯამონ ძირითადი პუნქტები დოკუმენტებში, ამოიღონ ფინანსური მაჩვენებლები და გამოავლინონ ანომალიები, რითაც დაჩქარდება დოკუმენტების შემოწმების და განხილვის პროცესები. უზარმაზარი ისტორიული და რეალურ დროში მიღებული მონაცემების ანალიზით GenAI-ს შეუძლია ხელოვნური ინტელექტის გამოყენებით მაღალი სიზუსტით ფინანსური პროგნოზირება. ასევე ბიზნეს გადაწყვეტილებების სიმულირება, დეტალური ფინანსური შედეგების გენერირება და მენეჯმენტის დახმარება მომგებიანობასა და ლიკვიდურობაზე პოტენციური გავლენის დროს.

გენერაციული ხელოვნური ინტელექტი დიდ სარგებელს მოუტანს აუდიტის სფეროს, გაზრდის როგორც სიზუსტეს ასევე ეფექტურობას. GenAI-ს შეუძლია სწრაფად გადახედოს

ათასობით ტრანზაქციას, შიდა პოლიტიკას და კონტრაქტებს, გამოავლინოს უჩვეულო ნიმუშები, რომლებიც საჭიროებენ შემდგომ გამოძიებას ადამიანი აუდიტორების მიერ. მას შეუძლია უწყვეტად აკონტროლოს საგადასახადო კანონმდებლობაში და ფინანსურ რეგულაციებში შესული ცვლილებები, შეაფასოს კომპანიის შესაბამისობის მდგომარეობა და დაეხმაროს საჭირო მარეგულირებელი დოკუმენტებისა და აუდიტის კვალის გენერირებაში. რითაც შიდა კონტროლს გააძლიერებს.

ბუღალტერიაში გენერაციური ხელოვნური ინტელექტი მზადაა გაამარტივოს რთული საგადასახადო პროცესები. მას შეუძლია გაანალიზოს სასამართლო პრაქტიკის უზარმაზარი მოცულობები და საგადასასადო კოდექსი. ზუსტი პასუხები გასცეს რთულ საგადასახადო კითხვებს. რაც დაეხმარება კონკრეტული პირობებისთვის მორგებულ შესაბამის გამოქვითვებისა და კრედიტების იდენტიფიკაციას. ასევე გენერაციური ხელოვნული ინტელექტის საშუალებით ადვილი შესაძლებელია შემცირდეს დრო საგადასახადო დეკლარაციების მოსამზადებლად.

GenAI-ს გამოყენებით გაუმჯობესდება პროფესიის გარე ასპექტები, განსაკუთრებით კი კლიენტებთან კომუნიკაცია და საკონსულტაციო მომსახურეობა. ყოველივე ეს კი უბიძგებს სტრატეგიული აღრიცხვის განვითარებისკენ.

გენერაციური ხელოვნური ინტელექტის დანერგა ბუღალტერიაში მომავალში უამრავ სარგებელს გვპირდება, რომელიც სცილდება უბრალო ავტომატიზაციას და ფინანსურ ოპერაციებს ნამდვილად გარდაქმნის. ყოველივე ზემოთ აღნიშნულიდან ჩვენ შეგვიძლია გამოვყოთ და ჩამოვაყალიბოთ გენერაციული ხელოვნური ინტელექტის დანერგვის უპირატესობები ბუღალტრულ ოპერაციებში: **1) გაზრდილი პროდუქტიულობა და ეფექტურობა–** გენერაციული ხელოვნური ინტელექტი ათავისუფლებს ბუღალტრული აღრიცხვის სპეციალისტებს, იგი ემარება მათ, რომ უფრო მაღალი ღირებულებების მქონე აქტივობებზე გაამახვილონ ყურადღება, რაც მნიშვნელოვნად გაზრდის პროდუქტიულობას. **2) შემცირებული შეცდომები და გაუმჯობესებული სიზუსტე–** GenAI-ს აქვს უნარი დაამუშაოს მონაცემთა უზარმაზარი რაოდენობა, მინიმუმამდე შეამციროს ადამიანური შეცდომები და შესაბამისად შექმნას სუფთა ფინანსური ჩანაწერები. გაანალიზოს განსხვავებული მონაცემები შექმნას ახალი პერსპექტივები. ფინანსურ ლიდერებს მისცემს შესაძლებლობებს მიიღონ ინფორმირებული სტრატეგიული გადაწყვეტილებები. **3) ეთიკური საკითხები და მიკერძოება ხელოვნურ ინტელექტში–** GenAI-ს მადელებს შეუძლიათ უნებლიეთ შეიტყონ ტრენინგის მონაცემებში არსებული მიკერძოების შემთხვევები, რამაც შესაძლოა დისკრიმინაციული ფინანსური გადაწყვეტილებები და უსამართლო პროცესები გამოიწვიოს. ძალიან მნიშვნელოვანია სამართლიანობის უზრუნველყოფა და ხელოვნური ინტელექტის ეთიკის საკითხები ბუღალტრულ პროცესებში. **4) ინტეგრაცია არსებულ სისტემებთან და კვალიფიკაციის ამაღლების პრობლემები–** მნიშვნელოვანია ახალი GenAI

გადაწყვეტილებების შეუფერხებელი ინტეგრაცია ERP სისტემებთან, ფინანსური ინსტრუმენტები და საბუღალტრო პროგრამული უზრუნველყოფა საკმაოდ რთულია და მოითხოვს მნიშვნელოვან IT ინვესტიციას. საჭიროა ბუღალტრული აღრიცხვის ახალი კადრები ახალი უნარების განვითარებასთან ერთად. არსებობს ხელოვნური ინტელექტის მიერ გენერირებულ შედეგებზე ზედმეტად დამოკიდებულების რისკი, რაც ვლინდება ადამიანური ზედამხედველობის და კრიტიკული შეფასების გარეშე, ყოველივე ეს კი გამოიწვევს გამოტოვებულ ნიუანსებს და შეუმოწმებელ შეცდომებს. ამიტომ ბუღალტრის მოვალეობაა კონტროლი შეინარჩუნოს. ანგარიშვალდებულების და მმართველობის მონაცემები ჯერ კიდევ შემუშავების პროცესშია ის რეგულაციები, რომლებიც მათ უნდა გამოიყენენ ხელოვნური

ინტელექტის საშუალებით. ყოველივე ეს კი გაურკვევლობას ქმნის ფირმებისათვის, რომლების GenAI ნერგავენ.

როგორი იქნება ბუღალტრების მომავალი როლი ხელოვნური ინტელექტით მართულ სამყაროში? გენერაციული ხელოვნური ინტელექტი ფუნდამენტალურად შეცვლის მათ როლს, თუმცა სრულად არ ჩაანაცვლებს. ვფიქრობთ, რომ მომავლის ბუღალტრები ტრანზაქციული დამმუშავებლებიდან სტრატეგიულ მრჩევლად, ინტერპრეტატორად გადაიქცევიან. ხელოვნური ინტელექტის გამოყენებით სტრატეგიული აღრიცხვის არსი არის ის, რომ ბუღალტრები ნაკლებ დროს დახარჯავენ მონაცემთა შეყვანასა და შეჯერებაზე და მეტ დროს მაღალი დონის ანალიზზე, სტრატეგიულ დაგეგმვაზე, რისკების მართვაზე და მენეჯმენტისთვის ღირებული ინფორმაციის მიწოდებაზე. მომავლის ბუღალტრები ოპტიმიზაციას გაუწევენ ხელოვნური ინტელექტის ინსტრუმენტებს, შეიმუშავებენ გენერაციული მოდელების მოთხოვნებს და განმარტავენ გენერირებული კონტენტის ნიუანსებს. ასევე ავტომატიზირებული პროცესების საშუალებით ბუღალტრებს მეტი დრო ექნებათ კლიენტებთან ღრმა ჩართულობისთვის.

უკანასკნელი მონაცემებით, ფინანსურ ოპერაციებში ჩართულობით ლიდერობს GenAI –ის Emagia-ს პლატფორმა. იგი ახდენს ინტელექტუალური შეკვეთიდან, ნაღდ ფულზე გადაანგარიშებას. პლატფორმა აერთიანებს გენერაციული ხელოვნური ინტელექტის ძალას ბუღალტერიაში. რათა უზრუნველყოს ინსაითისა, სტრატეგიული ღირებულებების და ავტომატიზაციის უპრეცენდენტო დონე. ტრადიციული ფინანსური პროცესების ტრანსფორმაციისთვის Emagia-ს პლატფორმა იყენებს LLM საკუთრების ხელოვნური ინტელექტის მოდელებს. მას შეუძლია შექმნას გამჭრიახი ნარატივები ფულადი ნაკადების პროგნოზირებისთვის, რომელიც გამოიყენება ფინანსური ანგარიშგების შედგენის დროს და ვარიაციის ანალიზისთვის. რითაც რთულ მონაცემებს დაინტერესებული მხარეებისათვის მკაფიო და გასაგებ ისტორიებად აქცევს. Emagia-ს მოდელების საშუალებით ხდება ფინანსური დაგეგმვა და პროგნოზირება. ასევე ამ პლატფორმას შეუძლია შეუფერხებლად ინტეგრირება Generative AI-სთან ბუღალტრულ სამუშაო პროცესებში.

დასკვნა. ამრიგად, ბუღალტერიაში გენერაციული ხელოვნური ინტელექტი მოიცავს, დიდ ენობრივ მოდელებს, რომელთაც შეუძლიათ ახალი მონაცემების, კონტენტის და ანალიზის შექმნა. ტრადიციული ხელოვნური ინტელექტისაგან განსხვავებით გენერაციულ ინტელექტს შეუძლია ფინანსური ანგრიშგების პროგნოზირება, ნარატივების გენერირება, რთული პრობლემების გადაჭრისათვის ნიმუშების და მინიშნებების შექმნა, ხელოვნურ ინტელექტზე დაფუძნებული ინფორმაციის მიწოდება სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მისაღებად, რაც გაუმჯობესებს ფინანსურ პროგნოზირებას.

გენერაციული ხელოვნური ინტელექტის დანერგვის ძირითადი უპირატესობებია: გაზრდილი ეფექტურობა განმეორებითი ამოცანების ავტომატიზაციით, მონაცემთა გაუმჯობესებული სიზუსტე, ღრმა ანალიზი გადაწყვეტილების მისაღებად, ხარჯების ოპტიმიზაცია ხელით დატვირთვის შემცირების გზით და თანამშრომლების კმაყოფილების გაუმჯობესება. მიუხედავად ამისა გენერაციული ხელოვნური ინტელექტი სრულად არ ჩაანაცვლებს ბუღალტრებს. იგი ხელახლა განსაზღვრავს მათ როლებს, რაც გამოიხატება: ტრანზაქციული ამოცანებიდან უფრო სტრატეგიულ, ანალიტიკურ და საკონსულტაციო ფუნქციებს გააუმჯობესებს. მომავალში ბუღალტრების როლი დიდია, ისინი ხელოვნური ინტელექტის ინსტრუმენტების გამოყენებით მოახდენენ ბიზნესის განვითარებაში უფრო ღრმა ხედვებს და შედეგების დადასტურებას.

გენერაციული ხელოვნური ინტელექტი დაეხმარება დებიტორული ანგარიშების დეპარტამენტებს გააუმჯობესონ ეფექტურობა, სიზუსტე და პროდუქტიულობა ფინანსური ზარალის რისკის შესამციირებლად. ბიზნესს შეუძლია ოპერაციების გამარტივება, ზრდა და განვითარება მომხმარებელთა ქცევის წინსწარმეტყველებით, თაღლითობის გამოვლენით და ფულადი ნაკადების პროგნოზირებით.

გენერაციული ხელოვნური ინტელექტის გამოჩენა ბუღალტერულ აღრიცხვაში ერთ ერთი გარდამტეხი მომენტია. იგი გვთავაზობს ფინანსურ სპექტრში ინოვაციების და ეფექტურობის უპრეცენდენტო შესაძლებლობებს. ყოველდღიური საქმიანობის ავტომატიზაციიდან დაწყებული დახვეწილი სტრატეგიული ხედვების გენერირებით დამთავრებული. GEN AI მზადაა ბუღალტრული აღრიცხვის ყველა ასპექტის შესაცვლელად. ბიზნესები, რომლებიც აითვისებენ ხელოვნურ ინტელექტზე დაფუძნებულ აღრიცხვას, მომავალში ისარგებლებენ მონაცემთა სიზუსტით, გაუმჯობესებული ეფექტურობით, ოპტიმიზირებული ხარჯებით. აღრიცხვა მომავალში არ ჩანაცვლდება ხელოვნური ინტელექტით, არამედ გაძლიერდება და გაფართოვდება. რაც ფინანსურ სპეციალისტებს მისცემს საშუალებას გახდნენ შეუცვლელი სტრატეგიული პარტნიორები ციფრულ ეპოქაში.

გამოყენებული ლიტერატურა

1.ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახურის 2023-2026 წლების სტრატეგია. (2023, August 30). saras.gov.ge. Retrieved from saras.gov.ge.

2. https://www.emagia.com/ka/resources/glossary/generative-ai-in-accounting/

3. https://www.emagia.com/ka/resources/glossary/how-to-use-ai-for-accounting-and-finance/

4. https://www.emagia.com/ka/blog/navigating-the-ai-revolution-in-7-key-steps/

5. https://www.polarisfinance.ge/blog-detail/bugalteria

6. https://bm.ge/news/xelovnuri-inteleqtisa-da-tanamedrove-teqnologiebis-roli-bugaltrul-da-sagadasaxado-momsaxurebashi-r/81467

7. https://openscience.ge/server/api/core/bitstreams/abe7575b-3d80-417a-8a95 2d53e0ebe177/content

8. https://on.ge/story/

9. https://www.morningdough.com/ka/ai-tools/best-ai-accounting-software/

10. https://www.isoconsulting.ge/single-post/%E1%83%A0%E1%83%90

11. https:// saras.gov.ge.//

12. https://www. Gfpaa.geGfpaa.gehttps://gfpaa.g

13. https://matsne.gov.ge/ka 202.

Convertible and Exchangeable Bonds: Navigating Volatility in the Markets

Eter Mamatsashvili
Georgian National University SEU,
Academic Doctor of Economics. Associate Professor

Abstract. This paper examines the role of convertible and exchangeable bonds as hybrid financial instruments that bridge the characteristics of debt and equity, offering investors flexible responses to market volatility. It explores the mechanisms through which these securities contribute to portfolio diversification, capital structure optimization, and risk management, particularly during periods of financial uncertainty. The study also analyzes how market participants utilize convertible and exchangeable bonds to hedge against downside risks while maintaining potential for capital appreciation. By reviewing current market trends and empirical evidence, the paper highlights the strategic significance of these instruments in navigating fluctuating interest rates, credit spreads, and equity valuations. The findings suggest that properly structured convertible and exchangeable bonds can serve as valuable tools for both issuers and investors seeking stability and adaptability in dynamic financial environments.
Key words: Convertible bonds; Exchangeable bonds; Market volatility; Risk management; Capital structure.

Introduction.

The equity capital markets have seen high levels of volatility over the past year for a multitude of reasons, including geopolitical tensions, the continuation of unprecedented monetary easing and fiscal stimulus, volatility in bond yields and evolving COVID-19-related expectations. In this market environment, successful deal execution in the equity-linked space is reliant more than ever on awareness of the full spectrum of new issuance and liability management techniques and ensuring market readiness at all time. This client alert explores various themes relating to volatility in the markets, including (i) a selection of recent issues encountered in ensuring market readiness for companies listed on the Hong Kong Stock Exchange ("HKEx"), (ii) accelerated liability management techniques taking advantage of unique characteristics of the equity-linked markets and (iii) a discussion of recent interesting structures. In addition, an often overlooked but vital aspect to dealing with volatility and the consequent need to take swift action is ensuring issuers are able to react in an efficient manner to various events during the life of an equity-linked security (hereinafter referred to as "CBs"). We take this opportunity to introduce Conv-Ex Advisors Limited ("ConvEx"), which is the leading provider of calculation agent services to the equity-linked market globally and performs a vital role in spotting issues and supporting issuers with various aspects of administering a CB.

Some Key Considerations for Ensuring Market Readiness.

While the key considerations to a new CB issuance will depend on the specific issuer and structure, we list out some key gating items which are commonly seen on CB issuances by HKEx-listed issuers and some of the subtle nuances that may be missed when transactions are executed under very compressed timetables.

Key Regulatory Considerations for PRC-linked Credits Practitioners in the debt capital markets space will be familiar with NDRC Circular No. 2044 and the filing and registration requirements for debt instruments issued by offshore enterprises or branches controlled by PRC domestic enterprises. While this equally applies on equity-linked transactions, there are a few additional considerations unique to such structures. In particular, issuers will need to ensure that CBs are covered by the NDRC registration certificate and consider whether the certificate specifies a particular issuance vehicle, as this can have significant implications from an accounting and stamp duty perspective. In addition, where issuances are at a discount or premium, consideration needs to be given as to how the issuance size of a CB should be deducted from the quota under a particular certificate. For each such issue, PRC counsel should be consulted at an early stage.

Scope of General Mandate As the overwhelming majority of CBs are issued under general mandate, an issuer should have sufficient headroom under its general mandate for the issuance of the CBs. It is important to assess the sufficiency of such headroom at multiple points in a transaction timetable, as the

headroom may significantly increase or decrease due to sharp increases or decreases in the issuer's share price and accordingly the indicative conversion price of the CBs.

Blackout Windows While the Model Code "black out" periods strictly apply to dealings by directors and not to CB issuances, the CB market has generally adopted the same "black-out" periods, with the guiding principle being that there may be concerns with respect to the possession of inside information during such periods (i.e. knowledge of the issuer's upcoming financial performance which has not yet been made publicly available). Nonetheless, issuers may wish to consider whether any arguments can be made that notwithstanding pricing within a "black-out" period, the directors do not possess inside information – these may include the publication of profit alerts/warnings or monthly operational data to mitigate inside information risks. 3 One important point to note with respect to "black out" periods is that CBs are often issued concurrently with other transactions, e.g. stock lending arrangements, delta placements or concurrent follow-on equity placements. In such cases, the application of the "black out" periods may be different for each element of the combined transaction and needs to be considered separately. If for instance the stock lending arrangements involve a director of the issuer, this would fall squarely within the Model Code requirements around "black out" periods. Different exemptions may apply to each such element as well.

Post results announcement launch window Parties may wish to launch immediately after the issuer's annual results have been announced but prior to annual report publication to maximise issuance windows. Although possible, underwriters and advisors should carry out additional checks to minimise any "gap risk". In particular, parties should (i) check for any material deviations between annual reports and annual results announcements in previous years, (ii) ensure that the audit has been completed at the point of the annual results announcement and is so expressly confirmed by the auditors, and (iii) additional diligence is conducted with respect to such annual reports from previous years and in particular, that no material information will be disclosed therein that is not already disclosed in the corresponding annual results announcement. Share repurchases, auditors and recent corporate events In addition, set out below are a selection of other issues which should be considered at the outset to avoid these becoming gating items – or worse, issues which are discovered only after issuance: > HKEx-listed issuers are not permitted to issue shares (or CBs) within 30 days of a repurchase of shares (or CBs). Issuers should be reminded of this fact as many issuers actively repurchase shares on an ongoing basis. > The auditors should review the terms and conditions at an early stage to ensure the accounting treatment of the CB is confirmed and the issuer is comfortable with any mark-to-market impact (if any) on its balance sheet. Any surprises in this regard can have a significant adverse impact on an issuer's ongoing financial reporting. > If any corporate events (for example, a takeover or a merger) have occurred recently, the application of rules under the Takeovers Code or other regulations may apply, which may significantly impact the marketing and structuring of a CB for a HKEx-listed issuer. Liability Management Issuers will be actively monitoring the markets for liability management opportunities in volatile markets. While the liability management techniques applicable for CBs are similar to those for debt securities generally, there are certain unique characteristics that afford opportunities for more accelerated structures.

Buy-backs An on-market buyback is typically opportunistic and privately negotiated in respect of a relatively small amount of an outstanding CB. Given the limited parties and documentation involved, this can be an effective tool to retire limited amounts of outstanding securities in an efficient manner. Key points to consider include (i) checking the terms of the CB to ensure the issuer has a right to repurchase (as required to ensure it is an "exempt repurchase" under the Share Buy-backs Code issued by the Securities

and Futures Commission, in the case of Hong Kong-listed equity), (ii) whether there exists any inside information prior to conducting any buy-back and whether the buy-back itself constitutes inside information (both from the debt and equity perspectives) and (iii) the quantum of any buy-backs and whether this gives rise to disclosure requirements under the relevant stock exchange. Accelerated Tender Offers A tender offer is an approach by an issuer to buy back some or all of its securities for cash. While this is typically conducted through and therefore subject to the rules and procedures of the clearing systems, this can prove cumbersome for CBs (particularly the five-day minimum offer period required by the clearing systems). CB issuers therefore often opt for an "accelerated tender offer" process outside the clearing systems, where the offer period may be as short as an overnight period. In an "accelerated tender offer", a dealer manager coordinates the tender offer, directly contacting investors and processing and settling the payment of the tender offer price and transfer of the CB. An "accelerated tender offer" will not always be appropriate for all securities, and requires careful consideration of consistent and fair information dissemination, potential for investor dissatisfaction (i.e. if a bondholder is not able to react in time to participate) and potential issues around settlement given the limited involvement of clearing systems. For CBs, where the bonds are typically held by a relatively small number of accounts and investors are accustomed to making investment decisions on an accelerated basis, it is generally felt that the risks are more manageable than for typical DCM transactions, although parties should consider these carefully on each transaction. Enhanced Conversions One key feature of a CB is the conversion or exchange feature, whereby investors can elect to receive shares in the underlying company and forego repayment of the relevant indebtedness. This gives rise to a unique avenue of liability management whereby investors can be "induced" to exercise such right, in what is often termed an "enhanced conversion". In an "enhanced conversion", investors are offered an inducement (typically in the form of additional consideration (whether in cash or additional underlying shares)) to exercise their conversion or exchange right within a particular period. In doing so, investors are effectively benefiting from a reduced conversion or exchange price while allowing the issuer to retire the underlying debt or to switch into a new CB. An "enhanced conversion" can be carried out in a number of ways, including through the clearing systems, an accelerated process or opportunistic and privately negotiated arrangements (and for which the key considerations discussed above would also apply). Key issues specific to this form of liability management include (i) careful consideration of the relevant stock exchange rules (including with respect to deemed modification of the conversion/exchange price), (ii) whether to structure the arrangement as a conversion/exchange pursuant to the terms of the underlying security or as a fresh offer, (iii) the open period for the enhanced conversion offer, (iv) settlement logistics and coordination with the trustee and agent teams (who will be involved in the conversion process) and (v) required disclosures at various stages of the transaction. 5 Recent Interesting Structures We explore below two structures which enable issuers to target equity-linked issuances in circumstances where speed to market is critical and a more traditional CB structure may be sub-optimal. Secured Exchangeable Bonds This refers to exchangeable bonds which are exchangeable into shares of a separate company (the "underlying company") held by the issuer, and the shares constituting the initial exchange property are secured – this structure can be a flexible tool where the issuer in question may not have sufficient standalone credit. The following are three key structural aspects for parties to consider: > Would the exchangeable bond be marketed as a "control" or "no control" deal? One key point to establish is whether the deal is marketed as one where the issuer has control over the actions of the underlying company. This will significantly impact investor expectations in terms of deal structure (including covenants and adjustment events) and disclosure. For example, if the issuer holds a

controlling stake in the underlying company, this will be very different to where the issuer holds a small stake in the underlying company. > What is the main credit of the transaction? In each transaction, it is important to clearly communicate how the debt (the "downside") and equity portions (the "upside") of the exchangeable bond are protected. The debt portion comprises primarily principal and, where applicable, interest, while the equity portion refers to the shares constituting the exchange property. Where an issuer has no substantive assets apart from the underlying shares, investors may require credit enhancements, such as a standby letter of credit, a committed funding facility or over-collateralisation, to ensure that investors have sufficient comfort around the ability to recover the downside in an enforcement scenario. Protection of the equity portion encompasses both the initial exchange property (which is secured) and future adjusted exchange property – this is usually achieved through the requirement to continue to maintain at all times such number of shares in the secured pool as would need to be delivered on exchange. > How should the security be structured? Key considerations include how the security would be enforced (including local law considerations on ease of enforcement and whether self-help remedies are available), and how the security will be released on exchange, maturity, early redemption or other events (such as for use in connection with a stock borrow). 6 Mandatory Cash Settlement While in most cases issuers will look to utilise a general mandate to issue a CB, an issuer may wish to tap the market at a time when its general mandate has yet to be refreshed and it has insufficient placement capacity. In such a case, the issuer could consider issuing a cash settled CB, which allows investors to continue enjoying equity upside by referencing the prevailing stock price without the issuer being obliged to issue new shares on conversion. There are two approaches to cash settlement. The first is to provide for cash settlement only until the general mandate is refreshed, after which the issuer would have sufficient placement capacity to commit to physical settlement. The second is mandatory cash settlement for the life of the CB. While both approaches may be possible, it is important to note that this is subject to discussions with the relevant stock exchanges as different regulators may take a different view on the viability of such structures. It is also critical to have auditors involved in the process as early as possible in order to confirm the accounting and tax implications of such a structure. Introducing ConvEx and the Calculation Agent function for convertibles The calculation agent role differs widely across products in terms of scope and party. For example, the calculation agent role in debt issuances is typically limited to calculations of interest and borne by the agents, whereas the calculations in CBs tend to be more complex and yet in Asia have generally been undertaken by issuers themselves, as they historically were in much of Europe. ConvEx was set up in 2012 to find ways to make the operational side of the convertible market work more smoothly for issuers and investors, and now provides calculation agency, independent expert and valuation services on a broad range of instruments, including equity-linked securities (where they now act on 80 to 90% of new convertible and exchangeable bond issues in the European market). ConvEx has also begun offering these services in the Americas and the Asia-Pacific region in recent years. Where ConvEx is appointed as calculation agent, it acts as the independent expert party responsible for performing calculations accurately and on a timely basis – an obligation that would otherwise lie with the issuer. It also provides broad support to the issuer throughout the life of the instrument, including (i) performing a detailed review of the terms and conditions before issue, with operability and clarity of calculations a key area of focus, and feeding back comments to lawyers and bankers, (ii) monitoring events which do (or could) trigger calculations, (iii) drafting/dissemination of notices to investors, and (iv) dealing with queries from investors and other related parties on behalf of the issuer. By being named upfront and acting for large numbers of issuers, ConvEx can provide these services proactively and at a much lower cost compared to

hiring an independent adviser on an ad hoc basis during the life of the instrument (especially if after problems have already arisen). Please feel free to reach out to the key contacts from ConvEx set out below if you would like to find out more. Summary We hope you have found the webinar and this alert useful. Linklaters has in-depth experience on the broad range of issues and structures described above, and as always welcome you to get in touch with any of us set out below and your other usual Linklaters' contacts if you have any questions.

Deal of the Year – Best Concurrent Offering: Technology: Xiaomi US$3.1bn top-up placement and US$900m convertible bond The Asset Triple A Sustainable Capital Markets Regional Awards 2020 Debt and Equity-linked Deal of the Year: Xero Investments convertible notes and buyback IFLR Asia Pacific Awards 2021 Debt and equity-linked Team of the Year IFLR Asia Pacific Awards 2021 Capital Markets (Overseas) China Business Law Awards 2021 China Practice of the Year IFLR Asia Pacific Awards 2021 Band 1: Capital Markets – Hong Kong SAR, Singapore, Japan, South Korea, Thailand The Legal 500 Asia Pacific 2021 Best Legal Adviser The Asset Triple A Sustainable Capital Markets Regional Awards 2020/

Foreign Currency Convertible Bond (FCCB) Defined, How It Works

A bond is a debt instrument that provides income to investors in the form of regularly scheduled interest payments called coupons. At the maturity date of the bond, the investors are repaid the full face value of the bond. Some corporate entities issue a type of bond known as convertible bonds.

A bondholder with a convertible bond has the option of converting the bond into a specified number of shares of the issuing company. Convertible bonds have a conversion rate at which the bonds will be converted to equity. However, if the stock price stays below the conversion price, the bond will not be converted. Thus, convertible bonds allow bondholders to participate in the appreciation of the issuer's underlying shares. There are various types of convertible bonds, one of which is the foreign currency convertible bond.

How Foreign Currency Convertible Bonds Work

A foreign currency convertible bond (FCCB) is a convertible bond that is issued in a foreign currency, which means the principal repayment and periodic coupon payments will be made in a foreign currency. For example, an American listed company that issues a bond in India in rupees has, in effect, issued an FCCB.

Special Considerations

A company may decide to raise money outside its home country to gain access to new markets for new or expansionary projects. FCCBs are generally issued by companies in the currency of those countries where interest rates are usually lower than the home country or foreign country economy is more stable than the home country economy. Due to the equity side of the bond, which adds value, the coupon payments on the bond are lower for the issuer than a straight coupon-bearing plain vanilla bond, thereby, reducing its debt-financing costs. In addition, a favorable move in the exchange rates can reduce the issuer's cost of debt, which is the interest payment made on bonds.

Since the principal has to be repaid at maturity, an adverse movement in exchange rates in which the local currency weakens can cause cash outflows on repayment to be higher than any savings in interest rates, resulting in losses for the issuer. In addition, issuing bonds in a foreign currency exposes the issuer to any political, economic, and legal risks prevalent in the country. Furthermore, if the issuer's stock price declines below the conversion price, FCCB investors will not convert their bonds to equity, which means the issuer will have to make the principal repayments at maturity.

An FCCB investor can purchase these bonds at a stock exchange, and has the option to convert the bond into equity or a depositary receipt after a certain period of time. Investors can participate in any price appreciation of the issuer's stock by converting the bond to equity. Bondholders take advantage of this appreciation by means of warrants attached to the bonds, which are activated when the price of the stock reaches a certain point.

References

1. Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. J. (2021). *Investments* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
2. Fabozzi, F. J. (2020). *Bond Markets, Analysis and Strategies* (10th ed.). Pearson Education.
3. Hull, J. C. (2018). *Options, Futures, and Other Derivatives* (10th ed.). Pearson Education.
4. Merton, R. C. (1974). "On the Pricing of Corporate Debt: The Risk Structure of Interest Rates." *The Journal of Finance*, 29(2), 449–470.
5. Calamos, N. P. (2012). *Convertible Arbitrage: Insights and Techniques for Successful Hedging*. John Wiley & Sons.
6. De Spiegeleer, J., Schoutens, W., & Van Hulle, C. (2018). *The Handbook of Hybrid Securities: Convertible Bonds, CoCo Bonds, and Bail-in Debt*. Wiley Finance.
7. Dutordoir, M., Lewis, C. M., & Veld, C. (2014). "Convertible Security Design and Investment Timing." *Journal of Corporate Finance*, 24, 38–56.
8. Ammann, M., Fehr, M., & Seiz, R. (2006). "New Evidence on the Announcement Effect of Convertible and Exchangeable Bonds." *Journal of Multinational Financial Management*, 16(1), 43–63.
9. Noddings, R., Gastineau, G. L., & Corzo, G. A. (2001). *Convertible Securities: A Complete Guide to Investment and Corporate Financing Strategies*. McGraw-Hill.
10. Tufano, P. (1996). "Who Manages Risk? An Empirical Examination of Risk Management Practices in the Gold Mining Industry." *The Journal of Finance*, 51(4), 1097–1137).

Intellectual Property Protection Problems in the Modern Business World

Tamar Rukhadze
Technical University of Georgia.
Associate Professor
Tamar Kamkhadze
Technical University of Georgia.
Associate Professor
Ana Tabutsadze
Caucasus University (CU).
Caucasus Law shool bachelor

Abstract. Problems with intellectual qualities in business include: unauthorized use of someone else's intellectual property, counterfeit goods or unauthorized copying of content, ownership disputes, disagreements about who owns intellectual property (common with contractors or joint ventures). Inability to protect intellectual property, lack of registration of trademarks, patents or copyrights. Loss of exclusivity, exploitation of ideas by

competitors. Intellectual property protection varies from country to country in terms of the difficulty of enforcing rights internationally. Therefore, adaptation and implementation of international legal norms is important.

KeyWords: Intellectual Property; Patents; Trademarks; Copyrights; Law; Innovations; Trade secrets.

აბსტრაქტი. ბიზნესში ინტელექტუალური საკუთრების გავრცელებული პრობლემებია: სხვისი ინტელექტუალური საკუთრების უნებართვო გამოყენება, იმიტირებული საქონელი ან შინაარსის უნებართვო კოპირება, საკუთრების დავები, უთანხმოება იმის შესახებ, თუ ვის ეკუთვნის ინტელექტუალური საკუთრება (ხშირია კონტრაქტორებთან ან ერთობლივ საწარმოებთან). ინტელექტუალური საკუთრების დაცვის შეუძლებლობა, სავაჭრო ნიშნების, პატენტების ან საავტორო უფლებების რეგისტრაციის არარსებობა. ექსკლუზიურობის დაკარგვა, კონკურენტების მიერ იდეების ექსპლუატაცია. ინტელექტუალური საკუთრების დაცვა განსხვავდება ქვეყნების მიხედვით უფლებების საერთაშორისო დონეზე აღსრულების სირთულით. ამრიგად, მნიშვნელოვანია საერთაშორისო სამართლებრივი ნორმების ადაპტაცია და ინპლემენტაცია.

საკვანძო სიტყვები: ინტელექტუალური საკუთრება; პატენტები; სავაჭრო ნიშნები; საავტორო უფლებები; სამართალი; ინოვაციები; სავაჭრო საიდუმლოებები.

The modern business world is developing rapidly. New forms of production and ownership are emerging on the market. The variety of activities carried out via the Internet is increasing every day, which complicates the protection of intellectual property. The use of artificial intelligence is now an everyday occurrence in modern society. This direction is relatively new and, despite its uniqueness, information security has not been proven.

Common forms of intellectual property in business include:

Patents – protect inventions and technological processes so that others cannot use or manufacture them without the patent owner's permission. Provides a temporary monopoly on a market.

Trademarks – Protect unique brand identifiers such as names, logos, and slogans. Helps consumers recognize the brand and protect against counterfeiting.

Copyright – Protects original creative works (books, music, images, software code, and marketing materials). It gives the author the exclusive right to use and distribute the work.

Trade secrets – protect confidential information important to a business (formulas, recipes, customer lists). The owner is obligated to maintain their secret nature.

Design rights – protect the unique visual appearance, shape, or style of a product. Helps companies maintain a distinct and easily recognizable product in the marketplace.

It is known that intellectual property is a legally protected form of knowledge, ideas, inventions and creative works, which has become one of the main strategic resources in the modern economy. In the conditions of globalization and digital transformation, the success of a business often depends not only on material assets, but also on the effective use of knowledge and innovation. Accordingly, the protection of intellectual property is gaining special importance today, although its practical implementation is associated with many problems. Business, even when using common forms of intellectual property, often faces problems and challenges.

Common intellectual property problems in business include: unauthorized use of someone else's intellectual property, counterfeit goods or unauthorized copying of content, ownership disputes, disagreements about who owns the intellectual property (common with contractors or joint ventures). Inability to protect intellectual property, lack of registration of trademarks, patents or copyrights. Loss of exclusivity, exploitation of ideas by competitors. Global enforcement. Intellectual property protection varies by country. Difficulty in enforcing rights internationally. Adaptation and implementation of international legal norms is important.

Considering the most common problems, we get the following negative consequences for businesses:

- Financial losses and lost revenues;
- Damage to brand reputation;
- Disruption of innovative activities;
- Reduced competitiveness of small and medium-sized businesses;
- Difficulties in operating in global markets.

Similar problems often arise in the case of well-known hardware brands. Apple vs. Samsung Electronics Co. (2011–2018) Apple sued Samsung for design patent infringement. The lawsuit dragged on for years, and Samsung ultimately paid Apple $539 million in damages (Source: Apple Inc. v. Samsung Electronics Co., 2018, U.S. District Court). Patent disputes significantly hinder the process of technological innovation and make it difficult to compete in the market.

Louis Vuitton and other luxury brands sued Chinese e-commerce giant Alibaba, alleging that the platform was hosting sellers of counterfeit goods. Although the dispute was later settled, the case is notable for highlighting the platforms' responsibility to protect their IP. (Source: Business of Fashion, 2015)

Due to the problems, intellectual property protection remains one of the main challenges of modern business. Its violation hinders the development of not only a specific company, but also the entire innovative environment. To solve the problem, we believe that more attention should be paid to: strengthening international cooperation, harmonization of legal mechanisms, effective regulation of digital platforms, strengthening mechanisms for supporting and protecting innovations. At first glance, it seems that some work is being done on this, but business is not fully protected and regulations need to be reviewed and improved.

Thus, intellectual property protection is an important element of business sustainability and long-term development. Despite international agreements (TRIPS, WIPO...), legal, ethical and technological challenges are still encountered in practice. The legal framework of the future must be flexible, relevant to technologies and adapted to global business realities, which is not so easy to solve, although it is possible with great efforts.

References

1.Patent Law of Georgia
2. https://www.investopedia.com/terms/i/intellectualproperty.asp
3.https://www.wto.org/english/tratop_e/trips_e/intel1_e.htm
4.https://www.uspto.gov/ip-policy/international-ip-treaties

ჯანდაცვის მენეჯმენტის თანამედროვე გამოწვევები საქართველოში და მისი სრულყოფის გზები
Modern challenges of healthcare management in Georgia and ways to improve it

ნანა შონია
აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ფინანსების მიმართულების პროფესორი
ნიკა გაჩეჩილაძე
თბილისის სახელმწიფო სამედიცინო უნივერისტეტი
სამკურნალო ფაკულტეტის მე-11 სემესტრის სტუდენტი
Nana Shonia
Akaki Tsereteli State University
Professor of Finance
Nika Gachechiladze
Tbilisi State Medical University

აბსტრაქტი. ჯანდაცვის სისტემა წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან საზოგადოებრივ ინსტიტუტს, რომლის ეფექტიანობა პირდაპირ აისახება მოსახლეობის ჯანმრთელობაზე, ეკონომიკურ განვითარებაზე და სოციალურ სტაბილურობაზე. აღნიშნული სისტემის მართვა მოითხოვს კომპლექსურ მიდგომებს, რაც მენეჯმენტის გამოწვევებს კიდევ უფრო ამძაფრებს. სტატიაში მიმოვიხილავთ როგორც გლობალურ, ისე საქართველოს კონტექსტში არსებულ ძირითად პრობლემებს, სადაც განსაკუთრებული ყურადღება არის გამახვილებული საოჯახო მეურნეობის ფინანსური მდგრადობა და ხელმისაწვდომობაზე ჯანდაცვაში.

ჯანდაცვის სისტემის ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევა ფინანსური რესურსების არათანაბარი განაწილებაა. საქართველოში მოსახლეობის დიდი ნაწილი ჯანდაცვაზე ხარჯს საკუთარი ჯიბიდან ფარავს, რაც ზრდის საოჯახო მეურნეობის ფინანსური გაკოტრების რისკს. ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციის რეკომენდაციაა, რომ ჯიბიდან გადახდების წილი არ უნდა აღემატებოდეს 20%-ს, რათა მოსახლეობა არ აღმოჩნდეს ფინანსური კატასტროფის რისკის ქვეშ. თუმცა, საქართველოში ჯანდაცვაზე მოსახლეობის მიერ ჯიბიდან გადახდების წილი 2023 წლისთვის დაახლოებით 40% იყო, რაც ერთ-ერთი ყველაზე მაღალი მაჩვენებელია ევროპისა და ცენტრალური აზიის 49 ქვეყანას შორის, საქართველო მე-10 ადგილზეა ამ მხრივ[214].

საქართველოს 2025 წლის ბიუჯეტის მიხედვით, ჯანდაცვისა და სოციალური დაცვის პროგრამებისთვის გამოყოფილია 8.67 მილიარდი ლარი, რაც მთლიანი ბიუჯეტის 26.7%-ს შეადგენს[215]. თუმცა, ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაცია რეკომენდაციას იძლევა, რომ მხოლოდ ჯანდაცვაზე სახელმწიფო ხარჯები უნდა შეადგენდეს მშპ-ის მინიმუმ 5%-ს[216]. ჩვენი აზრით, საქართველოში ეს მაჩვენებელი ჯერ კიდევ დაბალია, რადგან ჯანდაცვაზე გამოყოფილი თანხა მთლიან შიდა პროდუქტთან მიმართებით დაახლოებით 2%-ზე ნაკლებია.

გამომდინარე ზემოთქმულიდან, სახელმწიფო ბიუჯეტიდან დაფინანსების გაზრდა და კერძო დაზღვევის სისტემის განვითარება აუცილებელია ფინანსური მდგრადობის უზრუნველსაყოფად.

დასკვნა: ციფრები ნათლად აჩვენებს, რომ ჯიბიდან გადახდების მაღალი წილი საფრთხეს უქმნის მოსახლეობის ფინანსურ სტაბილურობას, სახელმწიფო ხარჯები ჯანდაცვაზე ჯერ კიდევ არ შეესაბამება საერთაშორისო რეკომენდაციებს და კერძო დაზღვევის დაბალი გავრცელება ამძაფრებს სისტემის დაუბალანსებლობას. ეს ყველაფერი განპირობებულია ჯანდაცვის სფეროში მარალკვალიფიციური მენეჯერული კადრების დეფიციტით.

რეკომენდაცია: ჯანდაცვის სფეროს დაკომპლექტება ინტერდისციპლინარული უნარების მქონე მენეჯერებით, რომლებიც ფლობენ როგორც სამედიცინო, ისე ადმინისტრაციულ კომპეტენციებს და შეძლებენ სახელმწიფო ინვესტიციების მიზნობრივ ზრდას, კერძო დაზღვევის წახალისებას და ჯიბიდან გადახდების შემცირებას, რათა ჯანდაცვის სისტემა გახდეს უფრო მდგრადი და ხელმისაწვდომი.

საკვანძო სიტყვები: ჯანდაცვა, მენეჯმენტი, ინტერდისციპლინარული უნარები, ფინანსური მდგრადობა, ჯიბის გადახდები, მთლიანი შიდა პროდუქტი, ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაცია, საოჯახო მეურნეობა.

[214] https://bm.ge/news/jandatsvaze-jibidan-maghali-gadakhdebit-saqartvelo-49-qveyanas-shoris-10-e-adgilzea-mimokhilva

[215] https://1tv.ge/news/lasha-khucishvili-2025-wels-jandacvisa-da-socialuri-dacvis-programebis-dasafinanseblad-gansazghvrulia-8-miliard-670-milion-larze-meti/

[216] https://idfi.ge/ge/health-care-expenditure-who-recommendations-georgia

Abstract. The healthcare system is one of the most important public institutions, whose effectiveness directly affects the population's health, economic development, and social stability. Managing this system requires complex approaches, which intensify the challenges of management. This article reviews the main problems both globally and in the context of Georgia, with particular attention to the financial sustainability and accessibility of healthcare for households.

One of the main challenges of the healthcare system is the unequal distribution of financial resources. In Georgia, a large portion of the population pays for healthcare out-of-pocket, which increases the risk of financial bankruptcy for households. The World Health Organization recommends that the share of out-of-pocket payments should not exceed 20%, to prevent the population from facing financial catastrophe. However, in Georgia, the share of out-of-pocket payments for healthcare was approximately 40% in 2023, one of the highest rates among 49 countries in Europe and Central Asia, placing Georgia in 10th place.

According to Georgia's 2025 budget, 8.67 billion GEL is allocated for healthcare and social protection programs, which constitutes 26.7% of the total budget. However, the World Health Organization recommends that government spending on healthcare alone should be at least 5% of GDP. In our opinion, this indicator is still low in Georgia, as the amount allocated for healthcare is less than 2% of GDP.

Based on the above, increasing funding from the state budget and developing a private insurance system is essential to ensure financial sustainability.

Conclusion: The figures clearly show that the high share of out-of-pocket payments threatens the financial stability of the population. Government spending on healthcare still does not meet international recommendations, and the low prevalence of private insurance exacerbates the imbalance of the system. All of this is caused by a shortage of highly qualified managerial personnel in the healthcare sector.

Recommendation: The healthcare sector should be staffed with managers possessing interdisciplinary skills, who have both medical and administrative competencies. They should be able to increase targeted state investments, encourage private insurance, and reduce out-of-pocket payments, making the healthcare system more sustainable and accessible.

Keywords: Healthcare, management, interdisciplinary skills, financial sustainability, out-of-pocket payments, GDP, World Health Organization, household.

ციფრული ტრანსფორმაციის როლი თანამედროვე ბიზნესში
The Role of Digital Transformation in Modern Business

ნინო გრიგოლაია
ეკონომიკის დოქტორი, პროფესორი,
ალტე უნივერსიტეტი
ORCID 0009-0002-8637-2106
Nino Grigolaia
Alte university
Doctor of Economics, Professor
ORCID 0009-0002-8637-2106

აბსტრაქტი. ციფრული პლატფორმების ეკონომიკაში გაჩენა ჩვენი საზოგადოებისთვის შედარებით ახალი ფენომენია. თუმცა, დღეს მათ უდიდესი გავლენა აქვთ თანამედროვე საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებაზე, ტრადიციული ბიზნეს მოდელების თანამედროვე ციფრულ ფორმატად გარდაქმნით. ნაშრომში განხილულია ციფრული პლატფორმების კონცეფციისა და არსის აქტუალური საკითხები და მოცემულია ყოვლისმომცველი განმარტება. გამოვლენილია პლატფორმების ძირითადი მახასიათებლები, უპირატესობები და ნაკლოვანებები.

პლატფორმის ბიზნეს მოდელის ერთ-ერთი მთავარი უპირატესობაა სუბიექტებს შორის პირდაპირი ურთიერთქმედებისა და გაცვლის უზრუნველყოფა და მათი ტრანზაქციული და სხვა ხარჯების შემცირება, ხოლო ციფრული პლატფორმების საქმიანობასთან დაკავშირებული ერთ-ერთი მთავარი პრობლემაა პლატფორმების მიერ შეგროვებული და დამუშავებული პერსონალური მონაცემების კონფიდენციალურობის დაცვის უზრუნველყოფა. მობილური და ციფრული ტექნოლოგიების სწრაფი განვითარება, რომელიც პროგნოზირებულია მომდევნო წლებში, ასევე პლატფორმული ბიზნეს მოდელების უნიკალური მახასიათებლები ქმნის ფუნდამენტურ წინაპირობებს პლატფორმული ეკონომიკის შემდგომი აქტიური განვითარებისთვის.

საკვანძო სიტყვები: ციფრული ტრანსფორმაცია, ციფრული ეკონომიკა, ციფრული ტექნოლოგიები, ციფრული ბიზნესი.

Abstract. The emergence of digital platforms in the economy is a relatively new phenomenon for our society. However, they are already having a tremendous impact on the socioeconomic development of modern society, transforming traditional business models into a modern digital format. This article discusses current issues surrounding the concept and nature of digital platforms and provides a comprehensive definition. The key features, advantages, and disadvantages of platforms are identified.

One of the main advantages of the platform business model is ensuring direct interaction and exchange between actors, reducing transaction and other costs. A key challenge associated with the activities of digital platforms, however, is ensuring the confidentiality of the personal data they collect and process. The rapid development of mobile and digital technologies predicted for the coming years, as well as the unique characteristics of platform business models, create fundamental prerequisites for the further active development of the platform economy.

Keywords: Digital transformation, digital economy, digital technologies, digital business

შესავალი. ციფრული ტექნოლოგიების განვითარების და გლობალურად მიმდინარე ციფრული ტრანსფორმაციის ერთ-ერთ მთავარ მამოძრავებელ ძალად შეგვიძლია მივიჩნიოთ ციფრული პლატფორმების დანერგვა საწარმოო დონეზე, მათ შორის საქართველოშიც. ისინი ფუნდამენტალურად ცვლიან ტრადიციულ ბიზნეს მოდელებს, ბაზრების ფუნქციონირებას და ღირებულების შექმნის პროცესებს.

ციფრული პლატფორების განვითარება მე-20 საუკუნის ბოლოს, პერსონალური კომპიუტერებისა და ინტერნეტის გავრცელებით დაიწყო. რამაც ინფორმაციისა და კონტენტის ონლაინ გაცვლა გახადა შესაძლებელი და გააჩინა კომუნიკაციის, კომერციისა და გართობის ახალი ფორმები.

1990-იან წლებში ციფრული პლატფორმა, ვებსაიტების, ელექტრონული ფოსტისა და სოციალური მედიის გაჩენის შედეგად, უფრო ხელმისაწვდომი და გავრცელებული გახდა. კომპანიებმა დაიწყეს ინტერნეტის პროდუქტებისა და მომსახურების გასაყიდად გამოყენება და ბევრი ადამიანი დაკავდა ბიზნესის ონლაინ წარმოებით.

2000-იანი წლების დასაწყისში სმარტფონებისა და მობილური ინტერნეტის განვითარებამ ციფრული პლატფორმები კიდევ უფრო ფუნქციური და უნივერსალური გახადა. მომხმარებლებმა დაიწყეს ტაქსის გამოძახებისთვის, ღონისძიებების ბილეთების, საკვების შესაძენად და სხვა მრავალი სახის მომსახურების მისაღებად მობილური აპლიკაციების გამოყენება.

დღეს ციფრული პლატფორმების ევოლუცია გრძელდება ხელოვნური ინტელექტის, ბლოკჩეინისა და სხვა თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვით. ეს ქმნის ბიზნესის, განათლების, ჯანდაცვის და სხვა სფეროებისთვის ახალ შესაძლებლობებს.

თუმცა, ციფრული პლატფორმების განვითარება გარკვეულ გამოწვევებთან და პრობლემებთანაც არის დაკავშირებული. სულ უფრო აქტუალური ხდება მონაცემთა კონფიდენციალურობის, კიბერუსაფრთხოებისა და ციფრული უთანასწორობის საკითხები.

მიუხედავად აღნიშნულისა, ციფრული პლატფორმა XXI საუკუნეში საზოგადოებისა და ეკონომიკის განვითარების ერთ-ერთ მთავარ კატალიზატორად რჩება, ახალი შესაძლებლობებისა და უპირატესობების შექმნით.

კვლევის მიზანი. კვლევის მთავარი მიზანი იყო საქართველოში ინოვაციური ეკონომიკის ფორმირების პირობებში, ციფრული პლატფორმების ძირითადი უპირატესობების იდენტიფიცირება და მახასიათებლების ჩამოყალიბება.

კვლევის მეთოდები. გამოყენებული იყო ზოგად მეცნიერეული კვლევის მეთოდები: მონოგრაფიული, აბსტრაქტულ-ლოგიკური, ეკონომიკურ-სტატისტიკური, ცალკეულ შემთხვევებში – კონტენტ-ანალიზი.

მიღებული შედეგები. პირველწყაროებისა და სპეციალური ლიტერატურის ანალიზი ცხადყოფს, რომ მრავალი მკვლევარი და ექსპერტი, ციფრული პლატფორმის ცნებითი აპარატის განსაზღვრის პროცესში, საკუთარ ნაშრომებში მის განმარტებათა ფართო სპექტრს გვთავაზობს.

პლატფორმები უკვე მხოლოდ ბაზარი კი არა, არამედ ეკონომიკური ინფრასტრუქტურაა, რომელიც აკონტროლებს ტრანზაქციებს და ქმნის ახალ ნორმებს (Kenney & Zysman, 2016). პლატფორმები მონაცემებით მართავენ ბაზარს — ეს ტექნოლოგიური კი არა, პოლიტიკური ძალაუფლებაა (Srnicek 2017). გლობალური პლატფორმები ზეგავლენას ახდენენ განვითარებად ქვეყნებზე და ქმნიან ეკონომიკურ დამოკიდებულებას (UNCTAD 2021). მათ შორის ერთ-ერთ ყველაზე ცნობილ განსაზღვრებად მიიჩნევა შემდეგი: **ციფრული პლატფორმები არის ონლაინ-სერვისები, რომლებიც მომხმარებლებს ინტერნეტის მეშვეობით სხვადასხვა სახის მომსახურებასა, კონტენტსა თუ პროდუქტზე წვდომას უზრუნველყოფენ.**

აღნიშნული პლატფორმები, როგორც წესი, ქმნის ეფექტიან და კომფორტულ გარემოს მომწოდებლებსა და მომხმარებლებს შორის ურთიერთქმედებისთვის. ისინი შეიძლება მოიცავდეს სხვადასხვა ტიპის პლატფორმებს მათ შორის სოციალურ ქსელებს, ელექტრონულ კომერციას, ონლაინ-მარკეტპლეისებს, ღრუბლოვან საცავებს, ვიდეოპლატფორმებს, ონლაინ-განათლებას და სხვა. მსოფლიოში ფართოდ გავრცელებულ ციფრულ პლატფორმებს შორის განსაკუთრებით აღსანიშნავია **Facebook, Amazon, Google, Netflix, Alibaba** და სხვა.

ციფრული ეკონომიკა წარმოადგენს ეკონომიკის სექტორს, რომელიც დაფუძნებულია საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების (ICT) გამოყენებაზე ციფრული მონაცემების შექმნის, შენახვის, დამუშავების, გადაცემისა და გამოყენების მიზნით. თანამედროვე მსოფლიოში ციფრული ეკონომიკა სულ უფრო მნიშვნელოვან როლს ასრულებს, ხელს უწყობს ინოვაციებს, ეკონომიკურ ზრდასა და ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებას.

ციფრული ბიზნესი განეკუთვნება იმ ბიზნეს-მოდელებს, რომლებიც სრულად ან ნაწილობრივ დაფუძნებულია ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებაზე. ციფრულ ბიზნესში აღნიშნული ტექნოლოგიები გამოიყენება საქონლისა და მომსახურების შექმნის, პოპულარიზაციისა და რეალიზაციისათვის. იგი მოიცავს ელექტრონული კომერციას, ონლაინ-პლატფორმებს, ციფრულ მარკეტინგული კომპანიებს, პროგრამული უზრუნველყოფის შექმნას, ინტერნეტ -ტელეკომუნიკაციებს და სხვა ასპექტებს, რომლებიც ციფრულ ტექნოლოგიებთანაა დაკავშირებული.

ციფრული ბიზნესი შეიძლება გახდეს ახალი შესაძლებლობების წყარო მეწარმეებისთვის, ვინაიდან იგი უზრუნველყოფს უფრო ფართო მომხმარებელთა აუდიტორიამდე მისვლის შესაძლებლობას, პროცესების ოპტიმიზაციას და ინოვაციური პროდუქტებისა და მომსახურების შექმნას.

ციფრული პლატფორმა წარმოადგენს ონლაინ-პლატფორმას, რომელზეც სხვადასხვა მონაწილე თავს იყრის საქონლის, მომსახურების ან ინფორმაციის გაცვლის მიზნით. ისინი მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ როგორც ციფრული ეკონომიკის, ასევე ციფრული ბიზნესის განვითარებაში, რამდენიმე მიზეზის გამო:

1. **ეკოსისტემის შექმნა.** ციფრული პლატფორმები აერთიანებს სხვადასხვა მონაწილეს — მომხმარებლებს, მომსახურების მიმწოდებლებსა და გამყიდველებს — და ქმნის ერთიან ეკოსისტემას, სადაც მათ შეუძლიათ ურთიერთქმედება და ღირებულებების გაცვლა. რაც ხელს უწყობს ყველა მონაწილის ეფექტიანობისა და კომფორტის ზრდას.

2. **ხელმისაწვდომობის ზრდა.** ციფრული პლატფორმები ამცირებს მეწარმეებისთვის ბაზარზე შესვლის ბარიერებს და სთავაზობს მცირე და საშუალო ბიზნესს წვდომას გლობალურ ბაზარზე. შედეგად, მათ შეუძლიათ საკუთარი პროდუქციისა და მომსახურების გლობალურ დონეზე შეთავაზება.

3. **ეფექტიანობის ზრდა.** ციფრული პლატფორმები საშუალებას იძლევა პროცესების ავტომატიზაციისა და ოპტიმიზაციის გზით გაიზარდოს პროდუქტიულობა და შემცირდეს ხარჯები. ახალი ტექნოლოგიების — ხელოვნური ინტელექტის, მონაცემთა ანალიტიკისა და ავტომატიზაციის — გამოყენებით პლატფორმებს შეუძლიათ უზრუნველყონ პერსონალიზებული გადაწყვეტილებები და გაზარდონ მომხმარებელთა კმაყოფილება.

4. **ინოვაციები.** ციფრული პლატფორმები ხელს უწყობს ინოვაციური პროცესების წახალისებას, რადგან ისინი მეწარმეებსა და სტარტაპებს სთავაზობენ შესაძლებლობას, შეიმუშავონ ახალი პროდუქტები და მომსახურეობები. მონაცემებსა და ანალიტიკურ ინსტრუმენტებზე წვდომის საშუალებით, მეწარმეებს შეუძლიათ სწრაფად მოერგონ ბაზრის მოთხოვნებს და გააუმჯობესონ საკუთარი შეთავაზებები.

5. **მასშტაბურობა.** ციფრულ პლატფორმებს ახასიათებთ მაღალი მასშტაბურობა, რაც ნიშნავს მათ უნარს სწრაფად გაფართოვდნენ და მოერგონ მომხმარებელთა მოთხოვნების ცვლილებას. მათ მარტივად შეუძლიათ ახალი ფუნქციებისა და სერვისების დანერგვა, ახალი მომხმარებლების მოზიდვა და გეოგრაფიული არეალის გაზრდა.

6. **მომხმარებელთა გამოცდილების გაუმჯობესება.** ციფრული პლატფორმები მომხმარებლებს სთავაზობს საქონლისა და მომსახურების ფართო არჩევანს პერსონალიზებულ კონტენტს და მოსახერხებელ ინსტრუმენტებს ძიებისა და შეკვეთისათვის. აღნიშნული მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს მომხმარებელთა გამოცდილებას, ზრდის მათ ლოიალობასა და განმეორებითი შესყიდვების ალბათობას.

ციფრულ პლატფორმებს გააჩნიათ ძირითადი მახასიათებლები, რომლებიც განსაზღვრავენ ბიზნესისთვის მათ ფუნქციონალურ შესაძლებლობებს და ღირებულებას, კერძოდ ესენია:

1. მასშტაბურობა. ციფრულ პლატფორმებს უნდა ჰქონდეთ დიდი სიმძლავრე, რათა შეძლონ ტრეფიკისა და მომხმარებელთა რაოდენობის მოულოდნელ ზრდასთან გამკლავება. მათ მოქნილად და ეფექტიანად უნდა მართონ დიდი მოცულობის მონაცემები და ტრანზაქციები. მასშტაბურობა ბიზნესს აძლევს საშუალებას დროულად მოახდინონ რეაგირება მომხმარებლთა მოთხოვნებსა და ბაზრის ცვალებად პირობებზე.

2. მოქნილობა. ციფრული პლატფორმები უნდა იყოს მოქნილი და ადაპტირებადი გარე გარემოსა და მომხმარებელთა მოთხოვნების ცვლილების მიმართ. მოქნილობა მოიცავს პლატფორმის ფუნქციონალურობასა და დიზაინში ცვლილებების მარტივად შეტანის, ახალი ერთეულებისა და ფუნქციების დამატების და სხვა სერვისებთან და სისტემებთან ინტეგრაციის შესაძლებლობას.

3. ინტეგრაციის უნარი. ციფრულ პლატფორმებს უნდა შეეძლოთ სხვა სერვისებთან და სისტემებთან ინტეგრირება, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე გარე პროვაიდერებთან. სხვა სერვისებთან ინტეგრაცია საშუალებას იძლევა გაიზარდოს პლატფორმის ფუნქციონალურობა და ღირებულება, ასევე შეიქმნას სინერგია არსებულ სისტემებთან და სერვისებთან. მნიშვნელოვანი ასპექტია ღია API-ებისა და სტანდარტების ხელმისაწვდომობა, რომლებიც ხელს უწყობენ ინტეგრაციის პროცესს.

4. უსაფრთხოება. ციფრულმა პლატფორმებმა უნდა უზრუნველყონ მაღალი დონის უსაფრთხოება მომხმარებლის მონაცემებისა და ბიზნეს ინფორმაციის დასაცავად. მათ უნდა მიიღონ ზომები ინფორმაციული უსაფრთხოების საფრთხეებისგან დასაცავად, როგორიცაა ჰაკერული თავდასხმები, კიბერშეტევები და მონაცემთა გაჟონვა. უსაფრთხოება მომხმარებლებთან ნდობის ჩამოყალიბების და კანონებისა და უსაფრთხოების რეგულაციების დაცვის უზრუნველყოფის მთავარი ასპექტია.

5. ანალიტიკა და მონაცემთა მართვა. ციფრულ პლატფორმებს უნდა ჰქონდეთ მონაცემების შეგროვების, ანალიზისა და მართვის შესაძლებლობა. ეს საშუალებას აძლევს ბიზნესებს მიიღონ ღირებული ინფორმაცია მომხმარებლის ქცევის, ბაზრის ტენდენციებისა და პლატფორმის მუშაობის შესახებ. ანალიტიკა და მონაცემთა მართვა ხელს უწყობს ინფორმირებული გადაწყვეტილებების მიღებას პლატფორმის შემუშავების, მომხმარებლის გამოცდილების გაუმჯობესებისა და ბიზნეს პროცესების ოპტიმიზაციის შესახებ.

ამ მახასიათებლების კომბინაცია განსაზღვრავს ბიზნესისთვის ციფრული პლატფორმის ეფექტურობას და ღირებულებას. თითოეულმა ორგანიზაციამ უნდა გააანალიზოს თავისი საჭიროებები და მოთხოვნები, რათა შეარჩიოს ყველაზე შესაფერისი პლატფორმა და მოარგოს ის საკუთარ საჭიროებებს.

ბიზნესში ციფრული პლატფორმების გამოყენებას მრავალი უპირატესობა აქვს:

1. **გეოგრაფიული დაფარვის გაფართოება.** ციფრული პლატფორმების მეშვეობით კომპანიებს შეუძლიათ მიიზიდონ მომხმარებლები მსოფლიოს ნებისმიერ წერტილიდან, ფიზიკური ფილიალების გახსნის გარეშე. ეს ზრდის აუდიტორიას და აძლევს საშუალებას კომპანიას განვითარდეს საერთაშორისო დონეზე.

2. **ხელმისაწვდომობის გაზრდა.** ციფრული პლატფორმები ფუნქციონირებენ 24/7 რეჟიმში, რაც მომხმარებლებს აძლევს შესაძლებლობას ნებისმიერ დროს მიიღონ მომსახურება ან შეიძინონ პროდუქცია. შედეგად იზრდება მომხმარებელთა კმაყოფილება და კომპანიას ეძლევა შესაძლებლობა განახორციელოს გაყიდვები დღე-ღამის ნებისმიერ მონაკვეთში.

3. **ხარჯების შემცირება.** ციფრული პლატფორმების გამოყენება ამცირებს საოპერაციო ხარჯებს – ოფისების ქირის, პერსონალისა და სხვა რესურსების. კომპანიას შეუძლია იმოქმედოს უფრო ეფექტიანად და ოპტიმალური ბიუჯეტით.

4. **მყისიერი კომუნიკაცია.** ციფრული პლატფორმები უზრუნველყოფენ ბრენდსა და მომხმარებელს შორის მყისიერ და კომფორტულ კომუნიკაციას. ეს იძლევა შესაძლებლობას სწრაფად გაეცეს პასუხი მომხმარებელთა კითხვებს, მიეწოდოს ინფორმაცია პროდუქტზე/მომსახურებაზე და გაუმჯობესდეს მომსახურების დონე.

5. **ანალიტიკა და ანგარიშგება.** ციფრული პლატფორმები სთავაზობენ კომპანიებს მომხმარებლის ქცევისა და პრეფერენციების შესახებ მრავალფეროვან მასალას. რაც იძლევა მარკეტინგული სტრატეგიების გაუმჯობესების, მიზნობრივი შეთავაზებების შექმნის და ბაზაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობას.

6. **ბიზნეს-პროცესების ავტომატიზაცია.** მრავალი ბიზნეს-პროცესი ავტომატიზაცია ზრდის ეფექტიანობას და ზრდის თანამშრომელთა პროდუქტიულობას.

7. **გაუმჯობესებული მარკეტინგი.** ციფრული პლატფორმები გვთავაზობენ მარკეტინგის მრავალ ინსტრუმენტს — სოციალური მედიის რეკლამას, კონტენტ-მარკეტინგს და სხვა. ეს აძლევს კომპანიებს საშუალებას მოიზიდონ ფართო აუდიტორია და მოახდინონ ზუსტი მიზნობრივი კომუნიკაცია.

მთლიანობაში ციფრული პლატფორმების გამოყენება აძლიერებს ბაზარზე ბიზნესის მოქნილობასა და კონკურენტუნარიანობას, აუმჯობესებს მომხმარებელებთან ურთიერთობას და ზრდის ორგანიზაციულ ეფექტიანობას (Jonathan & Kuika Watat, 2022).

ციფრული პლატფორმების გამოყენებას თავისი გამოწვევები და რისკები ახლავს თან, რამაც შეიძლება გავლენა მოახდინოს მომხმარებლებსა და ორგანიზაციებზე. აქ მოცემულია რამდენიმე მათგანი:

1. **კიბერუსაფრთხოება.** ციფრული პლატფორმები შესაძლოა გახდნენ კიბერშეტევებისა და ჰაკერული თავდასხმების ობიექტი. რაც ქმნის პირადი ინფორმაციის გაჟონვის, ფინანსური თაღლითობისა და მონაცემთა ქურდობის რისკს.

2. **კონფიდენციალურობის დარღვევა.** მომხმარებელთა პერსონალური მონაცემები (ელფოსტა, ტელეფონის ნომერი, ფოტოები და სხვ.) შეიძლება გახდეს უნებართვო გამოყენებისა და გაყიდვის ობიექტი, რაც არღვევს კონფიდენციალურობის უფლებას.

3. **დამოკიდებულება და კონტროლის დაკარგვა.** განსაკუთრებით სოციალურ ქსელებთან მიმართებით, მომხმარებლები შეიძლება გახდნენ დამოკიდებული, დაკარგონ რეალურ სამყაროსთან კავშირი და დახარჯონ დიდი დრო ინფორმაციის მუდმივ მიღებაში.

4. **დეზინფორმაციის გავრცელება.** ციფრული პლატფორმები ხშირად ხდებიან ყალბი ინფორმაციისა და ფეიკ-სიახლეების გავრცელების არხები. რაც ქმნის პრობლემებს პოლიტიკაში, ეკონომიკაში და საზოგადოებაში.

5. **ჯანმრთელობასა და კეთილდღეობაზე გავლენა.** ციფრული მოწყობილობების ჭარბად გამოყენება (მაგ. სმარტფონი, კომპიუტერი) იწვევს ჯანმრთელობის პრობლემებს – მხედველობის დაქვეითება, ძილის დარღვევა, ფსიქიკური სტრესი და სოციალური იზოლაცია.

6. **უსამართლობა და გამორიცხვა.** ზოგიერთი სოციალური ჯგუფი შეიძლება დარჩეს ციფრულ პლატფორმებს მიღმა ტექნოლოგიებთან წვდომის ნაკლებობის, დაბალი ციფრული განათლების ან დისკრიმინაციის გამო, რაც აძლიერებს სოციალურ უთანასწორობას.

7. **ავტომატიზაცია და უმუშევრობა.** ციფრული პლატფორმები და ტექნოლოგიები (AI, რობოტიზაცია) იწვევს სამუშაო პროცესების ავტომატიზაციას, რაც შეიძლება შეცვალოს ადამიანური შრომა და გამოიწვიოს უმუშევრობა გარკვეული პროფესიული კატეგორიებისთვის.

დასკვნა. ციფრული ტრანსფორმაცია თანამედროვე ბიზნეს პროცესების განუყოფელი ნაწილი გახდა, რადგან ორგანიზაციებს მნიშვნელოვან სარგებელს სთავაზობს. IDC-ის თანახმად, ციფრული ტრანსფორმაცია სტრატეგიულ პრიორიტეტს წარმოადგენს ბიზნესების 60%-ზე მეტისთვის (IDC, 2019). ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებამ ბიზნეს ოპერაციებში შეცვალა კომპანიების კავშირი მომხმარებლებთნ, რაც ზრდის პროდუქტიულობას, ეფექტურობას და მომხმარებლის გამოცდილებას.

მთლიანობაში ციფრული პლატფორმები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ციფრული ეკონომიკისა და ბიზნესის განვითარებაში. ისინი ქმნიან ინოვაციურ გადაწყვეტილებებს, ამაღლებენ ეფექტიანობას და ზრდიან ხელმისაწვდომობას ყველა მონაწილისთვის. მათი სწორად გამოყენება მეწარმეებს აძლევს კონკურენტული უპირატესობების შექმნისა და ეკონომიკური

ზრდის ხელშეწყობის შესაძლებლობას. ციფრული პლატფორმები გარდაქმნიან ტრადიციულ ბიზნეს-მოდელებს, აყალიბებენ კომუნიკაციისა და მომხმარებელთან ურთიერთქმედების ახალ ფორმებს. მათ სწორად გამოყენება უზრუნველყოფს კონკურენტუნარიანობის ზრდას, ახალი შემოსავლების გენერირებას და ორგანიზაციული წარმატების მიღწევას ციფრული ეკონომიკის პირობებში.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. Business Horizons, 59(6), 61–74. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.03.008

2. Srnicek, N. (2017). Platform Capitalism. Cambridge: Polity Press. https://mudancatecnologicaedinamicacapitalista.wordpress.com/wp content/uploads/2019/02/platform-capitalism.pdf

3. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2021). Digital Economy Report 2021: Cross-border data flows and development – For whom the data flow. Geneva: United Nations. https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_en.pdf

4. Egodawele, D., Alahakoon, R., & Fernando, M. (2022). A systematic review of digital transformation literature (2013–2021) and the development of an overarching apriori model to guide future research. arXiv. https://arxiv.org/abs/2212.03867

5. Horlacher, A., Klarner, P., & Hess, T. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. European Management Journal, 41(6), 1254-1273. https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.003

6. Jonathan, G., & Kuika Watat, J. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. International Journal of Information Management, 66, 102475. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102475

7. Kutzner, K., Schoormann, T., & Knackstedt, R. (2023). Impacts of business architecture in the context of digital transformation: An empirical study using PLS-SEM approach. arXiv. https://arxiv.org/abs/2307.11895

ინდივიდუალური ბიზნეს ერთეულების მენეჯმენტის სტრატეგიის შემუშავება
Developing management strategies for individual business units

ნინო დარსაველიძე
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
სატრანსპორტო სისტემების და მექნიკის ინჟინერიის ფაკულტეტი. პროფესორი.
ლელა ბოჭოიძე
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
სატრანსპორტო სისტემების და მექნიკის ინჟინერიის ფაკულტეტი, ასოცირებული პროფესორი.
მაკრინე ბაბლუანი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი
Nino Darsavelidze
Georgian Technical University
Faculty of Transport Systems and Mechanical Engineering. Professor.
Lela Bochoidze
Georgian Technical University

Faculty of Transport Systems and Mechanical Engineering, Associate Professor.
Makrine Babluani
Georgian Technical University
Doctor of Business Administration

აბსტრაქტი. ყოველ წარმატებულ კომპანიას, სწრაფად ცვალებად და მუდმივად განვითარებადი გარემოში, რომელსაც აქვს კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის და მომხმარებლის ლოიალურობის მოპოვების პრეტენზია, აუცილებლად უნდა გააჩნდეს ნათლად ჩამოყალიბებული, კონკრეტული და რეალური სამოქმედო გეგმა იმისა, თუ როგორ მიაღწიოს საკუთარ მიზნებს მომავალში. ამის საშუალებას სწორედ სტრატეგიული დაგეგმვა იძლევა და მისი მნიშვნელობა უკვე აღიარებულია თანამედროვე საქმიან სამყაროში. კომპანიები უამრავ დროსა და რესურსებს ხარჯავენ ეფექტიანი სტრატეგიების შესამუშავებლად, რადგან დარწმუნებულნი არიან, რომ ეს ყოველივე მათი მომავალი საქმინობის წარმატებულად წარმართვისათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა და რომ სტრატეგიული ხედვის, მისიის, მიზნების, საფუძვლიანად შესწავლილი გარე თუ შიგა ფაქტორების, ოპტიმალურად შემუშავებული და დანერგილი მეთოდების გარეშე ვერ განვითარდებიან.

მსოფლიოს წარმატებული მენეჯერები ერთხმად აღიარებენ, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტი ასრულებს უზარმაზარ როლს ნებისმიერი კომპანიის საქმიანობის მაჩვენებლების გაუმჯობესებაში. ყოველი საქმიანობა, რომელიც რაიმე მიზნის მიღწევისკენაა მიმართული, საჭიროებს გარე და შიდა ფაქტორების ანალიზის შედეგად შემუშავებულ დაგეგმვას, რათა წინასწარ განისაზღვროს შესაძლო გადახრები და მიღებულ იქნეს ეფექტიანი შედეგი. ე.ი. სტრატეგიული დაგეგმვა ეს არის კომპანიის მიერ განვითარების გზების, ბაზრების, კონკურენციის მეთოდებისა და ბიზნესის ხედვის შერჩევა ანუ ყველა იმ მოქმედების შესრულება, რომელიც დაეხმარება ორგანიზაციას წარმატებაში.

Abstract. In a rapidly changing and constantly evolving environment that demands competitive advantage and customer loyalty, it is imperative to have a clearly defined, specific, and realistic action plan to: how to achieve your goals in the future. Strategic planning makes this possible, and its importance is already recognized in the modern business world. Companies spend a lot of time and resources developing effective strategies because they are convinced that this is vital to the successful conduct of their future activities and that strategic vision, they cannot develop without a mission, goals, thoroughly studied external and internal factors, and optimally developed and implemented methods.

Successful managers around the world unanimously recognize that strategic management plays a huge role in improving the performance of any company. Every activity aimed at achieving a goal requires planning developed through an analysis of external and internal factors in order to identify possible deviations in advance and achieve effective results. In other words, strategic planning is the company's selection of development paths, markets, competition methods, and business vision, i.e., the implementation of all those actions that will help the organization succeed.

Keywords: business unit, strategic planning, management, company, innovation, market, methods, personnel, control.

შესავალი

ბიზნეს-ერთეული არის ორგანიზაციულად და იურიდიულად გაფორმებული ბიზნესის აქტიური სტრუქტურა. ის შეიძლება იყოს როგორც ბაზარზე დამოუკიდებლად მოქმედი კომპანია, რომელიც ავითარებს მხოლოდ ერთი სახის ბიზნესს, ასევე კორპორაციაში შემავალი შვილობილი კომპანია.

ორგანიზაციის მიზნებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე ბიზნეს-ერთეულის სტრატეგია ჩვეულებრივ განსაზღვრავს, თუ როგორ უნდა მოიქცეს კომპანიის გუნდი კონკრეტულ ვითარებაში, საკუთარი დარგის ფარგლებში წარმატების მისაღწევად. გარდა სტრატეგიულ მენეჯმენტთან დაკავშირებული ისეთი ზოგადი საკითხებისა, როგორიცაა შიდა და გარე გარემოს შესწავლა (აქტივების და კომპეტენციების შეფასება/შემუშავება, ალტერნატივების გენერირება და შეფასება, სტრატეგიის რეალიზება). ბიზნეს-ერთეულის სტრატეგიის შექმნის/შეცვლის დროს

მთელი რიგი სპეციფიკური ფაქტორების გამო ყურადღება უნდა გამახვილდეს შემდეგ ხუთ ქმედებაზე:

1. მიზნების განსაზღვრა;
2. მოღვაწეობის მასშტაბების განსაზღვრა;
3. კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის ბაზების განსაზღვრა;
4. ფასეულობათა ჯაჭვის პროექტირება;
5. ფასეულობათა ჯაჭვის მართვა.

კომპანიების სტრატეგიული გეგმა უნდა პასუხებობდეს ოთხ ძირითად შეკითხვას:

1. სად ვართ დღეს? 2. სად გვინდა, რომ ვიყოთ მომავალში? 3. როგორ მივიდეთ სასურველ შედეგებამდე? 4. როგორ გავზომოთ პროგრესი?

ნებისმიერი სტრატეგიის საფუძველს, არსებული მდგომარეობის, საჭიროებების ანალიზი წარმოადგენს. ანალიზი არის პროცესი, რომლის დროსაც ხდება ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების, არსებული სისტემების, მატერიალური, ფინანსური თუ ადამიანური პოტენციალის, აგრეთვე სხვა ფაქტორების შესწავლა/შეფასება. იგი გვაწვდის ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ როგორია ორგანიზაციის არსებული მდგომარეობა, რა რესურსები გააჩნია დაწესებულების განკარგულებაში, რა საჭიროებების და პრობლემების წინაშე დგას ინსტიტუცია, აგრეთვე რა ძლიერი/სუსტი მხარეები აქვს მას და პოტენციურად რისი შესაძლებლობები არსებობს ანალიზის განხორციელების მომენტში. ამ კითხვაზე პასუხის გაცემას ორი ძირითადი დანიშნულება აქვს. პირველ რიგში, იმის ცოდნა თუ სად არის ბინეს ერთეული დღეს და რა შესაძლებლობებს ფლობს იგი ეხმარება მას სასურველი მიზნების მიღწევის ყველაზე ადეკვატური გზების შერჩევაში. გარდა ამისა, არსებული ვითარების შესახებ ნათელი წარმოდგენის არსებობა დაწესებულების განვითარების, მისი პროგრესის შეფასების საკმაოდ ეფექტიანი ინსტრუმენტია.

ნებისმიერი სტრატეგიის „მამოძრავებელი ძალა“ ის მიზნებია, რომელთა მიღწევასაც ემსახურება იგი. შესაბამისად, ლოგიკურია, რომ ბიზნეს სტრატეგიის დოკუმენტი აუცილებლად უნდა პასუხობდეს კითხვას, თუ რას გვინდა მივაღწიოთ უახლოეს სამ, ხუთ, შვიდ, ათ ან მეტ წელიწადში; რა არის ერთეულის შუალედური და საბოლოო დანიშნულების ადგილი? იდენტიფიცირებული მიზნების მიღწევის აუცილებელ წინაპირობას წარმოადგენს მათი „ჩაშლა“ თითოეული სტრუქტურული ერთეულის პროფესიული ჯგუფის (სამუშაო ჯგუფები, კომისიები და ა.შ.) და თანამშრომლის (სტრუქტურული ერთეულის უფროსი, სპეციალისტი, მენეჯერი და ა.შ.) ქვემიზნებად და ამოცანებად. შემუშავებული მიზნები და ამოცანები აუცილებლად უნდა აკმაყოფილებდნენ რამდენიმე შემდეგ კრიტერიუმებს: გაზომვადობა (უნდა იყოს შესაძლებელი მიზნის აღწერა ობიექტური, გაზომვადი ერთეულებით), რეალისტურობა (მიზანი უნდა იყოს მიღწევადი დაწესებულებისათვის) და დროში გაწერილობა (მიზანი უნდა იყოს მიბმული დროის კონკრეტულ პერიოდთან).

ამა თუ იმ მიზნის მიღწევა, როგორც წესი, რამდენიმე გზით არის შესაძლებელი. სტრატეგიის ფორმულირების პროცესში ორგანიზაციას აუცილებლად მოუწევს გადაწყვეტილების მიღება იმის თაობაზე, თუ სასურველ მიზნამდე მიმავალი რომელი გზაა ყველაზე ეკონომიური, ეფექტური, რეალისტური, მიმზიდველი. დღეისათვის არსებობს ბევრი განსხვავებული მოდელი/მეთოდი, რომლებიც მიმართულია აღნიშნული გადაწყვეტილების მიღების პროცესის შემსუბუქებაზე, მათგან რომელიმეს შერჩევა, ორგანიზაციის საქმიანობის შინაარსის, მისი სპეციფიკის გათვალისწინებით უნდა მოხდეს.

მიზნების მიღწევისთვის კრიტიკული მნიშვნელობა აქვს გეგმის განხორციელების პროცესის მუდმივ მონიტორინგს, განხორციელებული აქტივობების და მათთან დაკავშირებული

შედეგების შეფასებასა და ანალიზს. მონიტორინგის გარეშე დიდია რისკი იმისა, რომ ორგანიზაციის მიზნები მიუღწეველი ან მხოლოდ ნაწილობრივ მიღწეული დარჩება. კარგი სტრატეგია ითვალისწინებს შეფასების ისეთ ინდიკატორებს, რომლებიც პროგრესს არა მხოლოდ რაოდენობრივი, არამედ თვისებრივი (ხარისხობრივი) პარამეტრებით აფასებენ. უნდა აღინიშნოს, რომ უნივერსიტეტის/საგანმანათლებლო სტრუქტურების სტრატეგიის შემუშავება არ შეიძლება ფრაგმენტულ პროცესად განვიხილოთ, რადგან სტრატეგიული დაგეგმვის ფუნქცია მხოლოდ მაშინ არის ეფექტიანი, როდესაც დაწესებულება სისტემატურად უბრუნდება ზემოთ დეკლარირებულ ოთხივე კითხვას და უწყვეტად ჩაბმულია სტრატეგიული დაგეგმვის მუდმივად მიმდინარე ციკლში.

სტრატეგიის რეალიზებისთვის ეფექტიანი ორგანიზაციის შექმნა რამდენიმე საკვანძო საკითხის გადაწყვეტაზეა დამოკიდებული, ესენია: მენეჯერთა და შემსრულებელთა ძლიერი გუნდის შეკრება; საკვანძო კომპეტენციების და კონკურენტული შესაძლებლობების სრულყოფა;

ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფა.

სტრატეგიის რეალიზების დროს აუცილებელია, ფასეულობათა ჯაჭვის ერთ ან რამდენიმე რგოლში შეიქმნას და განვითარდეს საკვანძო კომპეტენციები, რის საფუძველზეც კომპანია კონკურენტულ უპირატესობას მოიპოვებს. კონკურენტებზე საკვანძო კომპეტენციებით, აქტივებით და ორგანიზაციული შესაძლებლობებით დომინირება მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის საწინდარია. უმჯობესია, კომპანია საკვანძო კომპეტენციებს ფლობდეს სტრატეგიულად მნიშვნელოვან რამდენიმე საქმიანობის სახეში. მათი ფორმირება, როგორც წესი, თანდათანობით ხორციელდება ახალი ტექნოლოგიური თუ საბაზრო შესაძლებლობების წარმოშობის შესაბამისად. ცნობილია, რომ როდესაც საკვანძო კომპეტენციის საფუძველზე კომპანია მოიპოვებს კონკურენტულ უპირატესობას, ამისთვის საჭიროა კომპანიის მენეჯმენტის მიზანმიმართული და გააზრებული საქმიანობა.

გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ სტრუქტურა ახდენს სტრატეგიის შერჩევაზე გავლენას. კარგი სტრატეგია შესრულებადი უნდა იყოს. გამომდინარე აქედან, თუ არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურა დაშორებულია შერჩეული სტრატეგიის მოთხოვნებთან და მისი რეალიზებისთვის ორგანიზაციის რადიკალური გადაკეთება გახდება საჭირო, ასეთი სტრატეგიის რეალიზება კითხვის ქვეშ დგება და ხელახლა უნდა დამუშავდეს. ამიტომ სტრუქტურის ნებისმიერი გავლენა სტრატეგიაზე გათვალისწინებული უნდა იყოს ამ უკანასკნელის შერჩევამდე და არა მის შემდეგ.

ნებისმიერ ორგანიზაციულ სტრუქტურას გააჩნია სტრატეგიულად ძლიერი და სუსტი მხარეები (SWOT) და ხდება ამ მხარეების შესწავლა გაანალიზება. სტრატეგიის ეფექტიანად რეალიზებისთვის მენეჯერებმა უნდა შეარჩიონ ის ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება სტრატეგიას და აუცილებლობის შემთხვევაში კომპანიის საქმიანობის სპეციფიკის გათვალისწინებით უნდა მოახდინონ მისი კორექტირება. ამისთვის ჩვეულებრივ საჭიროა სტრუქტურის შეთანხმების მექანიზმით აღჭურვა (ზეფუნქციური, საპროექტო, სპეციალური, თვითმმართველი სამუშაო ჯგუფების ფორმირება) და ინფორმაციის გაცვლის სისტემების ორგანიზება, რომელთა გარეშეც სტრატეგიის წარმატებით რეალიზება შეუძლებელია. მიუხედავად იმისა, რომ იდეალური ორგანიზაციის შექმნა და კონფლიქტების, უკმაყოფილების და თვით მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული გადაცდომების თავიდან სრულად აცილება შეუძლებელია, კომპანიამ უნდა შეძლოს მაქსიმალურად ეფექტიანი და კონკურენტუნარიანი ორგანიზაციის ფორმირება.

დასკვნა

სტრატეგიულ დაგეგმვაში უდიდეს როლს თამაშობს უახლესი ინფორმაციის მოპოვება და ცოდნის ეფექტიანი გენერირება-გამოყენება.ზუსტი და დროული ინფორმაცია ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს, შეაფასოს სტრატეგიული მიზნის მიღწევისთვის განხორციელებული ქმედებები და ოპერატიულად გამოიყენოს მაკორექტირებელი ღონისძიებები. ამ მიზნით უდიდესი შესაძლებლობების მატარებელია ინტერნეტი და თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიები, რომელთა მეშვეობითაც ხერხდება არა მარტო უახლესი მონაცემების ინტერაქტიურ რეჟიმში მოპოვება, არამედ კომპანიის ტერიტორიულად განცალკევებული განყოფილებების ოპერატიული კავშირი. საინფორმაციო სისტემების დანერგვა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ხუთი ტიპის მონაცემების სისტემატიზებისთვის, ესენია: ინფორმაცია კლიენტების, კომპანიის მიმდინარე საქმიანობის, საფინანსო მაჩვენებლების, პერსონალის, მიმწოდებლების და სხვა პარტნიორების შესახებ.

სტრატეგიის რეალიზებისათვის აუცილებელია საჭიროა ინფორმაციის ცირკულაციის მექანიზმის შემუშავება, რადგან ეფექტიანი კომუნიკაციების გარეშე სტრატეგიის რეალიზების ადმინისტრირება, კონტროლი და კორექტირება ვერ მოხერხდება; აგრეთვე აუცილებელია პერსონალის კონტროლის და მართვის მექანიზმების შემუშავება; ბოლოს კი საჭიროა საწარმოო ინფრასტრუქტურის ფორმირება, რის გარეშეც წარმოუდგენელია სტრატეგიული მიზნების მიღწევა. აღნიშნული საკითხების მოგვარებით მოხერხდება არა მარტო სტრატეგიის წარმატებული რეალიზება, არამედ ეს გააძლიერებს კომპანიის ორგანიზაციულ შესაძლებლობებს, რაც თავად გვევლინება მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობის წყაროდ.

ასევე, ბიზნეს-ერთეულის სტრატეგიის შემუშავებისას აუცილებელია, რომ მიზნები ეფუძნებოდეს ორგანიზაციის შესაძლებლობებს და ამავე დროს, უნდა იქნას დაბალანსებული ფირმის გრძელვადიანი და მოკლევადიანი მისწრაფებანი. მიზანი უნდა იყოს დამყარებული არსებულ რესურსებზე და მათ მიზანმიმართულ/ეფექტურ გამოყენებაზე. ბიზნესის წარმართვის საბოლოო სტრატეგიული მიზანია მისი მფლობელებისთვის მოგების მიღება და სტრატეგიული დაგეგმვისას გასათვალისწინებელია ის, რომ ფირმამ მომგებიანობა შეინარჩუნოს გრძელვადიან პერსპექტივაში და არ იყოს ორიენტირებული მხოლოდ მცირეხნიანი საანგარიშო პერიოდის ფინანსურ მაჩვენებლებზე.

ბიბლიოგრაფია

1 დევიდი ფ. დევიდი რ, „სტრატეგიული მენეჯმენტი“. თსუ.2017წ

2 ფორეზ დევის „სტრატეგიული მენეჯმენტი“ 2020წ

3 ჯულაყიძე ე. სტრატეგიული მენეჯმენტი. ქუთაისი.აწსუ.2023წ

4 https://zoo-vse.ru/ka/strategiya-biznesa-tipy-i-opredelenie.html

5 https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=879410&fbclid=IwAR3_gJ2vYan9K67kpbxQqapHPICxjO3mEJ4vNxL7G4_LBc014xv1KjmX3Fk

6 https://openscience.ge/bitstream/1/734/1/samagistro%20lashkhia%20mariam.pdf

7 http://old.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/STRATEGIULI/Tavi%208.html

8 http://85.238.41.121/?l=G&m=6&sm=37

Human Resource Management (HRM) as a Strategic Function: Definitions, Objectives and Career Pathways

Davit Chakhvashvili
Georgian National University SEU. Professor
davit.chakhvashvili@seu.edu.ge

Abstract: This article provides a comprehensive overview of Human Resource Management (HRM), exploring its definition, evolution, core objectives, and contemporary trends. HRM is defined as the strategic practice of selecting, hiring, placing, and managing employees, treating them as essential human capital and key business assets. The paper traces the field's shift from traditional personnel administration to the modern, data-driven Human Capital Management (HCM) approach, emphasizing its strategic role in achieving organizational effectiveness and maximizing Return on Investment (ROI). Key HRM functions reviewed include recruitment, talent management, compensation, performance evaluation, and maintaining legal compliance. Furthermore, the article analyzes the growing demand for specialized HR professionals and the impact of technological integration (e.g., Cloud/SaaS solutions) on automating processes and enabling advanced analytics. The conclusion asserts that HRM is a fundamental strategic partner, continually evolving to ensure workforce productivity and sustainable business success in a dynamic global market.

Keywords: Human Capital Management (HCM), Talent Management, Workforce Planning, Employee Engagement, Organizational Effectiveness, HR Technology/HR Analytics, Compensation and Benefits, Recruitment and Retention, Strategic HRM.

Introduction: Human resource management (HRM) is the practice of selecting, hiring, placing, and managing an organization's employees. HRM is often simply referred to as human resources (HR). The HR department of a company or organization is typically responsible for creating, implementing, and overseeing policies that govern employees and the organization's relationships with them. The term "human resources" was first used in the early 1900s and then more broadly in the 1960s to collectively describe the people who work for an organization.[217]

HRM focuses on the management of employees, viewing them as business assets. In this context, employees are sometimes referred to as human capital. As with other business assets, the goal of HRM is to utilize employees effectively, reduce risks, and maximize return on investment (ROI).

In modern HR practices, the term "human capital management" (HCM) is now used more frequently than HRM. HCM has become widely adopted among large and medium-sized companies and other organizations that use software to manage a multitude of HR functions.[218]

[217] Ananda Das Gupta - Strategic Human Resource Management: Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage. 2020

[218] Lars Schmidt - Redefining HR: Transforming People Teams to Drive Business Performance. 2021

The Importance of Human Resource Management: The core role of HRM is to manage people in the workplace to achieve the organization's mission and strengthen its culture. When effective, HR managers can help recruit new professionals with the necessary skills to achieve company goals, as well as assist in the training and development of current employees toward these same objectives.

A company is ultimately defined by its people, making HRM a crucial component of maintaining or improving business health. Additionally, HR managers can monitor the labor market to help the organization remain competitive. This includes ensuring fair compensation and benefits, planning activities to prevent employee burnout, and adapting job functions to current market demands.

Main text: How Human Resource Management Functions? Human resource management is executed by HR specialists, who are responsible for the day-to-day operations of HR-related functions. Typically, HR activities constitute an entire department within each organization.

HR departments can vary in size, structure, and the specialization of individual positions across different organizations. Smaller organizations often employ several HR generalists, each covering a wide range of HR functions. Larger organizations may have more specialized roles, with individual employees handling functions such as recruiting, immigration and visa processing, talent management, benefits, compensation, and more. Although these HR positions are distinct and specialized, job functions can still overlap.

Amazon serves as an example of a large company with many types of specialized HR positions. Amazon's careers website lists 15 different HR job titles:

- HR Assistant
- HR Business Partner
- HR Manager
- Recruiter
- Recruiting Coordinator
- Sourcer
- Recruiting Manager
- Immigration Specialist
- Leasing and Accommodation Specialist
- Compensation Specialist/Manager
- Benefits Specialist/Manager
- Talent Management Specialist/Manager
- Learning and Development Specialist/Manager
- HR Technology/Process Project Program Manager
- HR Analytics Specialist/Manager[219]

Human Resource Management Objectives - HRM objectives can be divided into four broad categories:

1. Societal Objectives (Public Objectives): Measures taken in response to the ethical and social needs or concerns of the company and its employees. This encompasses legal issues such as equal opportunity and equal pay for equal work.

2. Organizational Objectives: Actions taken to ensure organizational effectiveness. This includes providing training, hiring the optimal number of employees for a specific task, or maintaining high employee retention rates.

[219] Priyono et al. - Strategic human resource management in the digital economy era: an empirical study. Journal Article. 2025

3. Functional Objectives: Guiding principles used to maintain the proper functioning of the HR department within the organization as a whole. This includes ensuring that all HR resources are fully utilized.

4. Personal Objectives: Resources used to support the personal goals of each employee. This includes providing opportunities for education or career advancement, as well as maintaining employee satisfaction and morale.[220]

Personal objectives

Functional objectives

Organizational objectives

Societal objectives

Within each organization's business unit, the specific goals of HRM are:

- To help the organization achieve its goals by providing and maintaining a productive workforce.
- To effectively utilize the skills and abilities of each employee.
- To ensure that employees have received or are receiving appropriate training.
- To create and maintain a positive employee experience with high levels of satisfaction and quality of life, enabling employees to maximize their work potential.
- To effectively communicate relevant company policies, procedures, rules, and regulations to employees.
- To maintain ethical, legal, and socially responsible workplace policies and behavior.
- To effectively manage changes in external factors that may impact employees within the organization.[221]

Skills and Responsibilities of an HR Manager

HR management can be divided into core subsections, typically categorized as pre-employment and post-employment (onboarding and beyond), each of which is frequently assigned an HR manager. Various areas of HRM oversight include:

- Recruitment, Onboarding, and Retention
- Talent Management and Workforce Planning
- Job Assignment and Career Development
- Compensation and Benefits

[220] Kathryn Lee Hume - Learn Solve Thrive: The Neuroscience of Resilience, Creativity, and Growth. 2024

[221] SHRM (Society for Human Resource Management) - Strategic Workforce Planning: Navigating the Future of HR. Report/Article 2024

- Labor Law Compliance
- Performance Management
- Learning and Development
- Succession Planning
- Employee Engagement and Recognition
- Team Building[222]

Skills that add significant value for HR managers include:

- Employee Relations
- Candidate Relations
- Recruiting and Selection
- Interpersonal Conflict Management
- Onboarding Process Management
- Experience with HR software and information systems
- Performance Management
- Customer Service Acumen
- Project Management

HR Technology and Software: Almost all areas of HRM utilize sophisticated software that automates many HR processes to some degree, along with providing additional functions such as analytics. For instance, the recruitment industry is seeing immense growth in software platforms and systems that help both employers and job seekers electronically match organizations and candidates, and subsequently manage the interview, hiring, and placement processes.

While some HRM software systems began as on-premise solutions, nearly all areas of HR technology, especially Human Capital Management (HCM) systems, are migrating to cloud-based Software-as-a-Service (SaaS) platforms.

Career Opportunities and Requirements in Human Resource Management: Starting a career in human resource management typically requires a bachelor's degree. Some colleges offer specialized degrees in human resources management, which can be a direct route to entry-level HR positions. Another common pathway is completing a bachelor's degree in a related field, such as business administration. Additionally, several years of experience in operational positions can be highly valuable when transitioning into an HR role. For those without a relevant bachelor's degree or significant work experience, master's programs in HR also exist to help them gain the necessary knowledge, skills, and qualifications.[223]

Modern History of Human Resource Management: The origins of modern human resource management can be traced back to the 18th century. The British Industrial Revolution, which led to the creation of numerous large factories, caused an unprecedented surge in demand for workers.

Given that many of these workers endured excessively long hours (often a 16-hour workday), it became increasingly clear that employee satisfaction had a strong positive correlation with productivity. In an effort to maximize ROI, employee satisfaction programs began to be implemented. Furthermore, the harsh working conditions in factories meant that worker safety and rights became a matter of increasing legal scrutiny.

Early HR departments in 20th-century organizations were often called personnel departments. Personnel departments handled legal compliance and employee-related issues, and also implemented

[222] McKinsey & Company - HR Monitor 2025: A Comprehensive Look at the HR Landscape. Report. 2025

[223] Workday - HR Trends to Watch in 2025: Building the Human-Centric Workplace. Article/Trends. 2025.

employee satisfaction and workplace safety programs. After World War II, HR departments in the United States shifted their focus, incorporating lessons from military training programs, and began to emphasize employee education and development.

The term "human resources" began replacing "personnel" in the 1970s. The main factor distinguishing HR from the older personnel management model is the technological ability to improve communications and access to individual employee information, allowing for a more strategic focus.

Human Resource Management Trends: Career opportunities in human resources management remain robust. *The Wall Street Journal*, analyzing data published by the Bureau of Labor Statistics (BLS), ranked the "Human Resources Manager" job title as the 35th most promising (out of 800), based on median salaries in 2018 and projected openings for 2028.

Overall, the field of human resources management is on an upward trajectory. Companies are increasingly recognizing the strategic differential a strong HR department can provide and are investing accordingly. Consequently, demand for HR jobs is growing. Between 2018 and 2028, openings for HR managers alone were projected to grow by 7%. Furthermore, salary prospects remain strong.

Key Revisions Summary:

- Tone: Shifted the language to a more formal, precise, and academic tone suitable for a scientific journal.
- Clarity and Flow: Improved sentence structure and word choices to enhance clarity and ensure a smooth, logical flow between paragraphs.
- Terminology: Standardized and emphasized key academic terms (e.g., *Societal Objectives* instead of *Public Objectives* for academic consistency; consistently using *human capital* and *HCM*).
- Grammar: Corrected minor grammatical inconsistencies and improved parallelism, especially in lists (e.g., the list of HR Manager skills).
- Precision: Replaced certain informal phrases with more specific, active verbs and formal nouns (e.g., *optimal number of employees* instead of *right number of employees*).

Conclusion: Human Resource Management (HRM) is an evolving and increasingly strategic function essential to organizational success. Far from being a mere administrative or "personnel" task, modern HRM and its advanced iteration, Human Capital Management (HCM), treats employees as critical business assets whose effective utilization is directly tied to the achievement of corporate objectives and maximized Return on Investment (ROI). The core mandate of HRM—to align the workforce with the organizational mission—is executed through specialized functions spanning recruitment, talent development, compensation, legal compliance, and fostering a positive work environment.

The shift toward a strategic focus is driven by two main factors: the proven link between employee satisfaction, engagement, and productivity, and the rapid adoption of HR technology (SaaS/Cloud) which automates routine tasks and provides actionable analytics. As organizations navigate a complex global market, the HR manager's role has expanded beyond internal operations to include monitoring external labor market trends, managing workforce diversity, and ensuring ethical and legal responsibility.

Consequently, demand for highly skilled HR professionals is projected to remain strong, reflecting the recognition that a strategically managed workforce is the ultimate competitive differentiator. Future HRM trends will continue to center on leveraging technology for greater efficiency, prioritizing employee experience, and embedding HR functions deeper into organizational strategy to ensure long-term business health and sustained growth.

Bibliography:

- Ananda Das Gupta - Strategic Human Resource Management: Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage. 2020
- Lars Schmidt - Redefining HR: Transforming People Teams to Drive Business Performance. 2021
- Kathryn Lee Hume - Learn Solve Thrive: The Neuroscience of Resilience, Creativity, and Growth. 2024
- McKinsey & Company - HR Monitor 2025: A Comprehensive Look at the HR Landscape. Report. 2025
- Priyono et al. - Strategic human resource management in the digital economy era: an empirical study. Journal Article. 2025
- Deloitte Insights - 2025 Global Human Capital Trends. Report. 2025
- Mousa & Arslan - Strategic Human Resource Management and Employee Outcomes: A Comprehensive Literature Review. 2025
- SHRM (Society for Human Resource Management) - Strategic Workforce Planning: Navigating the Future of HR. Report/Article 2024
- Workday - HR Trends to Watch in 2025: Building the Human-Centric Workplace. Article/Trends. 2025.

ტექნოლოგია და თაობათა შორისი მოტივაცია
Technology and Intergenerational Motivation

თათია ბილისეიშვილი
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი
ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი. ასისტენტ-პროფესორი
Tatia Biliseishvili
Georgian National University SEU
Academic Doctor of Economics. Assistant Professor

აბსტრაქტი. ტექნოლოგიურმა ინოვაციამ რევოლუცია მოახდინა ორგანიზაციების ოპერირებაში. ვირტუალური და აუგმენტური ტექნოლოგია, ქმნის ვირტუალურ სამუშაო გარემოს, სადაც თანამშრომლებს შეუძლიათ კოლაბორაცია, იდეების შემუშავება, ტრეინინგების ჩატარება, აქტივობების განხორციელება, რომელიც ზრდის მოტივაციას და პროდუქტიულობას. ციფრული ხელსაწყოები აძლიერებს პროდუქტუიულობას, კომუნიკაციას, სამუშაო პროცესს და ორგანიზაციას აძლევს საშუალებას

უფრო მრავალფეროვანი გარემო შექმნას. ხელოვნურმა ინტელექტმა მოახდინა რევოლუცია სამუშაო ადგილებზე, რუტინული დავალებების ავტომატიზაციით, მონაცემთა ანალიზისა და პერსონალური ინფორმაციის დამუშავებით. დღევანდელ სწრაფად ცვალებად სამუშაო გარემოში, აღსანიშნავია, თაობათა განსხვავებულობის კომპლექსურობა, რომელიც ერთ-ერთი ყველაზე დიდი კრიტიკული გამოწვევაა მენეჯერებსა და დამსაქმებელთათვის ორგანიზაციაში.

საკვანძო სიტყვები: ტექნოლოგია, სამუშაო გარემო, ინოვაცია, ციფრული გარემო, აპლიკაციები, დისტანციური სამუშაო.

Abstract. Technological innovation has revolutionized the way organizations operate. Virtual and augmented technology creates a virtual work environment where employees can collaborate, develop ideas, conduct training, and carry out activities that increase motivation and productivity. Digital tools enhance productivity, communication, workflow, and allow organizations to create a more diverse environment. Artificial intelligence has revolutionized the workplace by automating routine tasks, analyzing data, and processing personal information. In today's rapidly changing work environment, the complexity of generational differences is one of the most critical challenges for managers and employers in organizations.

Keywords: Technology, work environment, innovation, digital environment, applications, remote work.

შესავალი. დღევანდელ, სწრაფად განვითარებად ციფრულ სამყაროში, ტექნოლოგია გადამწყვეტ როლს თამაშობს ორგანიზაციის ჩამოყალიბებაში და დასაქმებულთა მოტივაციაში. ინოვაციური ციფრული ხელსაწყოებიდან დაწყებული ხელოვნური ინტელექტის ტრანსფორმაციული ძალაუფლებით დამთავრებული, განვითარებები ტექნოლოგიაში უპრეცენდენტო შესაძლებლობებს გვთავაზობენ მოტივაციის გაძლიერების და კარგი სამუშაო გარემოს შექმნისთვის.

ტექნოლოგიურმა ინოვაციამ რევოლუცია მოახდინა ორგანიზაციების ოპერირებაში. მაგალითად: ე.წ ქლაუდის, მობილური აპლიკაციების, ვირტუალურ რეალობისა და აუგმენტირებული რეალობის შექმნამ, ყველა სფერო შეცვალა . დისტანციური მუშაობა ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მოვლენაა, რომელიც ხშირ შემთხვევაში კომფორტული და ნაკლებად ხარჯიანი ალტერნატივაა მუშაობისაას. დისტანციურად მუშაობა შესაძლებელია, ისეთი პლატფორმების გამოყენებით , როგორიცაა ზუმი, მაიკროსოფთ თიმსი, სლექი და მსგავსი საკომუნიკაციო საშუალებები, რომელიც უმკლავდება ნებისმიერ გეოგრაფიულ ბარიერს და იგი მოქნილ სამუშაო გარემოს ქმნის. ვირტუალური და აუგმენტური ტექნოლოგია, ქმნის ვირტუალურ სამუშაო გარემოს, სადაც თანამშრომლებს შეუძლიათ კოლაბორაცია, იდეების შემუშავება, ტრეინინგების ჩატარება, აქტივობების განხორციელება, რომელიც ზრდის მოტივაციას და პროდუქტიულობას.

გეიმიფიცირებული პლატფორმები არის თამაშების მექანიზმები, როგორიცაა ქულები, ბეიჯები და ლიდერბორდები , ინტეგრირება სამუშაოსთან დაკავშირებულ თასქებთან და აქტივობებთან, იმისთვის რომ წარმადობა გაიზარდოს. გეიმიფიცირებული პლატფორმები იძლევა მოტივაციას, იმ თვალსაზრისით, რომ დასაქმებულები უფრო დაინტერესებულები არიან კონკურენციით, მიღწევებით და პროგრესით. ციფრული ხელსაწყოები ამლიერებს პროდუქტუიულობას, კომუნიკაციას, სამუშაო პროცესს და ორგანიზაციას აძლევს საშუალებას უფრო მრავალფეროვანი გარემო შექმნას. მენეჯმენტისთვის განკუთვნილი აპლიკაციები, როგორიცაა ასანა, ტრელო და ა.შ ეხმარება გუნდებს შესასრულებელი დავალებების ორგანიზებისთვის, პრიორიტეტების დასახვისთვის და პროგრესის თვალის დევნისთვის რეალურ დროში, რომელიც განავითარებს გამჭვირვალობას და მოტივაციას.

ეჯაილ მეთოდოლოგია კიდევ ერთი ხელსაწყოა, მაგალითად სქრამი, კანბანი, გუნდებს აძლევს საშუალებას სწრაფად ადაპტირდნენ ცვალებად პრიორიტეტებთან, ეფექტურად მოახერხონ კომუნიკაცია და მიაღწიონ დასახულ მიზნებს. აღსანიშნავია, დასაქმებულთა აღიარების პლატფორმები, რომლებიც მოიაზრებენ მენეჯერების უკუკავშირს და

თანამშრომელთა დაჯილდოებას, რაც დადებით და პოზიტიურ ატმოსფეროს ქმნის. რადგან საჯაროდ აღიარებული კოლეგების წარმატება ქმნის მოტივაციის კულტურას და აძლიერებს ამ ტენდენციას. სწავლისა და განვითარების მიმართულებით, ძალიან ბევრი პლატფორმაა შექმნილი, რომელიც სთავაზობს მენეჯერებს ონლაინ კურსებს და სატრეინინგო მოდულებს , მათი თანამშრომლების პროფესიული განვითარებისა და მოტივაციის ამაღლებისთვის.

ხელოვნურმა ინტელექტმა მოახდინა რევოლუცია სამუშაო ადგილებზე, რუტინული დავალებების ავტომატიზაციით, მონაცემთა ანალიზისა და პერსონალური ინფორმაციის დამუშავებით.

ხელოვნური ინტელექტის ალგორითმი აანალიზებს დასაქმებულთა პრეფერენციებს, ქცევებს და წარმადობას, იმისთვის რომ მენეჯერებს მიაწოდოს პერსონალური რეკომენდაცია, თუ როგორ გააუმჯობესოს დასაქმებულთა განვითარების ხერხები და მოტივაცია. პროცესების ავრომატიზაცია და ოპტიმიზაცია , დღევანდელ რეალობაში დიდი დოზით უმარტივებს ადამიანებს საქმის წარმართვას, რაც თავისთავად უფრო მნიშვნელოვან დეტალებზე ყურადღების გამახვილების საშუალებას იძლევა.

გარდა თეორიული ინფორმაციისა, საინტერესოა პრაქტიკული გამოცდილება, რაც აუცილებლად უნდა იყოს განხილული, კონკრეტულად კი, ცნობილი და წარმატებული ორგანიზაციების, ძლიერი სამოტივაციო სტრატეგიები.ერთ-ერთი საუკეთესო მაგალითი არის გუგლი, რომელიც ინოვაციურობის და კრეატიულობის ე.წ შუქურას წარმოადგენს, გამორჩეულია არა მხოლოდ ინოვაციური ტექნოლოგიებით, არამედ უბადლო სამუშაო კულტურით.

დროის 20% - გუგლის ცნობილი სტრატეგია, მათ თანამშრომლებს აქვთ შესაძლებლობა თავიანთი სამუშო კვირის განმავლობაში შეარჩიონ მათთვის სასრუველი პროექტი და ჩაერთონ მასში. სამუშაო ბენეფიტები - მრავალფეროვანი კერძებისა და ფიტნეს დარბაზების არსებობიდან დაწყებული და გასართობი ღონისძიებებისა და გამაჯანსაღებელი პროგრამებით დამთავრებული, გუგლი ბევრ პრივილეგიას სთავაზობს დასაქმებულებს, რომლებიც მიმართულია მათი დაკმაყოფილების, სამუშაო წარმატებისა და პირადი ცხოვრების დაბალანსებისათვის. გამჭვირვალობას ძალიან დიდი მნიშვნელობა ენიჭება . რეგულარული შეხვედრები, ღია ფორუმები და უკუკავშირის მექანიზმები აძლიერებს გამჭვირვალობას და აძლევს თანამშრომლებს საკუთარი პოზიციის დაფიქსირების საშუალებას.

დღევანდელ სწრაფად ცვალებად სამუშაო გარემოში, ამასთანავე აღსანიშნავია, თაობათა განსხვავებულობის კომპლექსურობა, ერთ-ერთი ყველაზე დიდი კრიტიკული გამოწვევაა მენეჯერებსა და დამსაქმებელთათვის. ბეიბი ბუმერების პენსიაზე გასვლა, თაობა X-ის ლიდერული როლი, მილენიალების მიერ შექმნილი ორგანიზაციული კულტურა და თაობა Z-ის პენეტრაცია სამუშაო გარემოში, მოითხოვს განსხვავებულ მიდგომებსა და სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვან, ჰარმონიულ და პროდუქტიულ სამუშაო გარემოს.

ბეიბი ბუმერები(წყარო) არიან ისინი, ვისაც მოუწია ტრადიციის მიღება ცვალებად სამყაროში. 1946-1964 წლებში დაბადებული ადამიანები არიან ბეიბი ბუმერები, რომლებიც ჩამოყალიბდნენ ომის შემდეგ არსებული კეთილდღეობით, სოციალური აჯანყებებით და ტექნოლოგიური გაუმჯობესებებით. მათ ახასიათებთ ძლიერი სამუშაო ეთიკა და ტრადიციული ღირებულებების დაფასება, ბეიბი ბუმერები ხშირად აპრიორიტეტებენ სტაბილურობას, ლოიალურობას და სამუშაო უსაფრთხოებას სამუშაო ადგილას. მათთვის ღირებულია იერარქიული სტრუქტურა, პირდაპირი კომუნიკაცია და მიღწევების ფორმალური აღიარება.

ბეიბი ბუმერებისთვის სამოტივაციო სტრატეგია ასეთია:

- მათი გამოცდილების და კომპეტენციის აღიარება, შესაძლებლობების შეთავაზებისა და კარგი მენტორობის გაწევით.
- დაჯილდოება ბონუსების, პენსიების და ჯანმრთელობის დაზღვევის შეთავაზებით.
- მხარდამჭერი გარემოს შექმნა , რომელიც მათ განვითარებაზე იზრუნებს. თაობა X: ბალანსის და დამოუკიდებლობის მაძიებლები ცვალებად გარემოში

1965 – 1980 წლებში დაბადებული - თაობა X , მოდის ეკონომიკური არასტაბილურობის, სოციალური ცვლილებებისა და ტექნოლოგიური ინოვაციების დროიდან. დამოუკიდებელი და დარწმუნებული თაობა X-ის ღირებულებებია ავტონომია, კარიერული და პირადი ცხოვრების ბალანსი და მოქნილობა სამუშაო ადგილზე. ისინი მიდრეკილნი არიან ავტორიტეტსა და იერარქიული სტრუქტურისაკენ, რომლებსაც მოსწონთ მიდგომა, როდესაც მენეჯმენტი არ ერევა სამუშაო პროცესში. ამ თაობის სამოტივაციო სტრატეგია მოიცავს , რომ:

- დამოუკიდებლობა და მოქნილობა მიენიჭოთ სამუშაო გარემოში, იმისთვის რომ თავიანთი განრიგის მიხედვით შეძლონ მუშაობა.
- მათი მიღწევების აღიარება არაფორმალური უკუკავშირით და პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების მიცემით.
- უნიკალური სამუშაო კულტურის შექმნა და ღირებულებების ამაღლება, რომელიც პატივს სცემს მათ სამუშაო და პირადი ცხოვრების ბალანსს.

კიდევ ერთი თაობა, რომელიც მიზნისკენ სწრაფვისა და ციფრულ სამყაროში გავლენის ქვეშ მოექცნენ, არიან მილენიალები 1981-1996 წლებში დაბადებული მილენიალები ხშირად ხასიათდებიან როგორც ტექნოლოგიურად მცოდნე, სოციალურად შეგნებული და მიზნისკენ მისწრაფებული ინდივიდები. მათი მთავარი მიზანია პიროვნული განვითარება , სოციალური ზეგავლენა და აზრიანი სამუშაო გარემო. ისინი მიდრეკილნი არიან ისეთი სამუშაო გარემოს ძიებისადმი, სადაც მათი ხმები გაგონილი იქნება. მათ სამოტივაციო სტრატეგიას წარმოადგენს :

- სამუშაოს ორგანიზაციული ღირებულებებისა და სოციალური პასუხისმგებლობების ინიციატივები.
- რეგულარული უკუკავშირის მიცემა და უნარების განვითარების შეთავაზება კარიერული ზრდისთვის.
- კულტურის გამჭირვალობისა და ღია კომუნიკაციების გაძლიერება, სადაც იდეების გაჟღერებისას მხარდაჭერას მოიპოვებენ.

თაობა Z, არიან ადამიანები, რომლებიც 1997-2012 წლებში არიან დაბადებულები, ისინი უახლესი თაობის წარმომადგენლები არიან. მათ ჰიპერ აქტიურ სამყაროში მოუწიათ გაზრდა, რომელშიც სოციალური მედია და ციფრული ტექნოლოგია წამყვან როლს ასრულებდა. ეს თაობა ცნობილია თავისი განსხვავებულობითა და მრავალფეროვნებით, რომელთა სამოტივაციო სტრატეგია უფრო ახალი მიდგომების მქონეა, მაგალითად:

- მათი ციფრული ცოდნისა და კრეატიულობის ამაღლება
- ისეთი გარემოს შექმნა, სადაც კარგი ტექნოლოგიით აღჭურვილნი, შეძლებენ საკუთარი შესაძლებლობების გამოვლენას.
- მნიშვნელოვანი, პრაქტიკული გამოცდილების მიღება, მენტორული პროგრამებისა და კროსფუნქციული პროექტებით საკუთარი თავის გაზრდა. მაშასადამე, ამ თაობების წარმომადგენელი ადამიანები მრავალფეროვანი ღირებულებების მქონე ინდივიდები არიან, რომლებსაც განსხვავებული ხედვა და აზროვნება გააჩნიათ. ამიტომ არ არსებობს თეორიაში

არსებული უნიკალური სტრატეგია, რომლითაც მენეჯერებს შეუძლიათ ხელმძღვანელობა და მოტივირება.

დასკვნა. ამგვარად, ჩვენ გავეცანით მსოფლიოს მასშტაბით ცნობილი და აღიარებული ფსიქოლოგების და მეცნიერების მიერ შემუშავებული თეორიები, რომლის საფუძველზეც შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ადამიანები რეაგირებენ სტიმულებეზე და მათთვის მნიშვნელოვანია მთავარი და ძირითადი ცხოვრებისეული ფაქტორების დაკმაყოფილება, რომელიც იზრდება თანდათანობით და აღწევს უმაღლეს მწვერვალს. ამ შედეგების მიღწევა , იძლევა საშუალებას, რომ ადმაიანმა დაიკმაყოფილოს სასიცოცხლოდ მნიშნელოვანი მოთხოვნილებები და ამავდროულად, რეალიზდეს და დაიმკვიდროს თავი სოციუმში. მენეჯერებმა აუცილებლად უნდა შეიმუშაონ სტრატეგიები ამ თეორიების მიხედვით, რომ შეასრულონ მათ პასუხისმგებლობაში არსებული მოვალეობა და გაუჩინონ ადამიანებს სურვილი, მიაღწიონ მაქსიმალურ შედეგებს.

Bibliography

1. Fogg B.J. - “Persuasive Technology: Using Computers to Change What We Think and Do”, USA, 2002
2. Tactics Team– “How does Google Motivate Their Staff”, UK, 2023
3. Zemke Ron, Raines Claire, and Filipczak Bob - "Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace" , USA, 2000
4. Zemke Ron, Raines Claire, and Filipczak Bob - "Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace" , USA, 2000
5. Georgian Farmers’ Association. (2023). Organic and Green Agriculture in Georgia: Market Overview. https://gfa.org.ge
6. Tactics Team– “How does Google Motivate Their Staff”, UK, 2023
7. European Union. (2020). EU-Georgia Association Agreement Implementation Report. https://www.eeas.europa.eu

ციფრულ-ტექნოლოგიური პროგრესის გავლენა Gen Z თაობის შრომით განწყობაზე
The impact of digital-technological progress on the work attitude of the Gen Z generation

ლევან ფეიქრიშვილი
თელავის სახელმწიფო უნივერსიტეტი. დოქტორანტი
Levan Peikrishvili
Telavi State University. Doctoral

აბსტრაქტი. სტატიაში დასაბუთებულია სწრაფი ციფრულ-ტექნოლოგიური პროგრესით გამოწვეული საზოგადოებრივი ურთიერთობებისა და შრომითი პროცესების ფუნდამენტური ცვლილებები.

გაკეთებულია დასკვნა, რომ ციფრულ-ტექნოლოგიური პროგრესი მხოლოდ შრომის ტექნიკურ მხარეს არ ცვლის, ის გარდაქმნის თვით სამუშაოს აზრს და დასაქმებულის მოტივაციას. ამ გავლენის შესწავლის

მიზნით დასმულია კვლევის მთავარი კითხვა: როგორ განსაზღვრავს ტექნოლოგიური პროგრესი Z თაობის შრომით განწყობებს და რომელი ფაქტორები ახდენს მათი სამომავლო მიზნების ჩამოყალიბებას? კითხვაზე გაცემულია დასაბუთებული პასუხი შესაბამისი სტატისტიკური მოდელების გამოყენებითა და რაოდენობრივი კვლევის შედეგებით.

კვლევით წარმოჩენილია, რომ Z თაობის წარმომადგენლების სამომავლო მიზნების ჩამოყალიბებაზე გადამწყვეტ გავლენას ახდენს როგორც ძლიერი, ისე სუსტი და უმნიშვნელო ფაქტორები. კვლევით გამოვლენილია Gen Z თაობის შრომითი განწყობის ძირითადი ტენდენციები, განსაზღვრულია სტატისტიკურად მნიშვნელოვნი ძლიერი და სუსტი ფაქტორები.

ნაშრომის ბოლოს წარმოდგენილია დასკვნები ციფრულ-ტექნოლოგიური პროგრესის Gen Z თაობის შრომით განწყობაზე გავლენის შედეგებზე და შემუშავებულია რეკომენდაციები ახალგაზრდების მხარდამჭერი ღონისძიებების შესახებ.

საკვანძო სიტყვები: ციფრულ-ტექნოლოგიური პროგრესი, Gen Z თაობა, შრომითი დამოკიდებულება, შრომითი განწყობა.

Abstract. The article substantiates the fundamental changes in social relations and labor processes brought about by rapid digital-technological progress. It is concluded that technological advancement does not merely transform the technical side of labor; it reshapes the very meaning of work and employee motivation. To examine this impact, the main research question was posed: How does technological progress shape Generation Z's labor attitudes, and which factors influence the formation of their future goals? This question is addressed through well-founded arguments, supported by statistical models and the results of quantitative research.

The study demonstrates that the formation of future goals among Generation Z representatives is decisively influenced by both strong and weak (even seemingly insignificant) factors. The research identifies the main trends in Gen Z's labor attitudes and determines statistically significant strong and weak factors.

In conclusion, the paper presents findings on the effects of digital-technological progress on Gen Z's labor attitudes and provides recommendations for youth support measures.

Keywords: digital-technological progress, Generation Z, labor attitudes, labor motivation.

შესავალი

თანამედროვე ეპოქა განისაზღვრება სწრაფი ციფრულ-ტექნოლოგიური პროგრესით, რომელმაც ფუნდამენტურად შეცვალა როგორც საზოგადოებრივი ურთიერთობები, ისე შრომითი პროცესები. ინფორმაციული ტექნოლოგიების, ხელოვნური ინტელექტის, ავტომატიზაციისა და გლობალური ქსელების განვითარებამ შექმნა ახალი რეალობა, სადაც სამუშაო გარემო სულ უფრო მეტად დამოკიდებულია ციფრულ პლატფორმებსა და დისტანციურ კომუნიკაციაზე.

ამ კონტექსტში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა Generation Z-ს (1997–2012 წლებში დაბადებულებს), რომლებიც ციფრულ ეპოქაში გაზრდილი თაობაა. მათთვის ტექნოლოგიები არა მხოლოდ სამუშაო ინსტრუმენტი, არამედ ყოველდღიური ცხოვრების განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს.

ციფრულ-ტექნოლოგიური პროგრესი მხოლოდ შრომის ტექნიკურ მხარეს არ ცვლის, ის გარდაქმნის თვით სამუშაოს აზრს და დასაქმებულის მოტივაციას. სწორედ ამ გავლენის შესწავლა წარმოადგენს კვლევის მთავარ კითხვას: როგორ განსაზღვრავს ტექნოლოგიური პროგრესი Z თაობის შრომით განწყობებს და რომელი ფაქტორები ახდენს მათი სამომავლო მიზნების ჩამოყალიბებას? ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად, უპირველესად, განისაზღვრა კვლევის მიზანი.

კვლევის მიზანი

კვლევის მიზანია დავადგინოთ რა გავლენა მოახდინა ციფრულ-ტექნოლოგიურმა პროგრესმა Gen Z თაობის შრომით დამოკიდებულებებსა და მიზნების ჩამოყალიბებაზე.

კვლევის მეთოდოლოგია

ანალიზისათვის გამოყენებულია შესაბამისი სტატისტიკური მოდელები და R^2-ის ინსტრუმენტალური საშუალება, რომლითაც განისაზღვრა რეგრესორებს შორის კორელაციური კოეფიციენტები. მიზნობრივი აუდიტორიის შესარჩევად Google forms-ის გამოყენებით გავრცელდა საკვლევი ლინკი სოციალური მედიის არხებითა და ონლაინ პლატფორმებით, რისთვისაც შეიქმნა ფეისბუქ გვერდი: www. Genz is here.com. მონაწილეებმა ჩართულობა განხორციელეს თვითნებურად და გამოკითხვაში მონაწილეობდა 250 რესპოდენტი. კვლევის პროცესში შეფასდა რისკი, რომ შესაძლებელია ადგილი ჰქონოდა გარკვეული ხასიათის შეზღუდვებს, მაგალითად, ადამიანები, რომლებიც აქტიურად არ იყენებენ სოციალურ მედიას, შესაძლოა ნაკლებად იყვნენ წარმოდგენილი კვლევაში. ასევე, ახალგაზრდები, რომლებიც ნაკლებ აქტიურები არიან, მათი ჩართულობა ნაკლები იყო. გავითვალისწინეთ ეთნოსისა და რელიგიური იდენტობის ფაქტორებიც. თუმცა, სოციალური მედიით წარმოებულ კვლევას გააჩნდა ძლიერი მხარეებიც. სოციალური მედიის მეშვეობით მონაცემთა შეგროვება განსაკუთრებით ეფექტიანია იმ ჯგუფების შესასწავლად, რომლებიც ინტენსიურად იყენებენ ციფრულ პლატფორმებს. ამ კონტექსტში განიხილება Gen Z-ი, ამიტომ ეს მეთოდი შეიძლება ჩაითვალოს მიზანმიმართულად და ადეკვატურად. ისიც აღსანიშნავია, რომ რომ კვლევის მიზანი იყო ტენდენციების გამოვლენა და არა ქვეყნის ან გლობალური მასშტაბით მონაცემების გენერალიზაცია. რესპონდენტთა რაოდენობის განსაზღვრისათვის გამოვიყენეთ https://www.surveymonkey.com-ის ონლაინ კალკულატორი. შეცდომის მარჟინალობამ შეადგინა 7 %, ჭეშმარიტების ალბათობამ 5 %. საქართველოს მთლიანი მოსახლეობა 3.704.5 მლნ-ს შეადგენს. Z თაობის (1997-2012) დაბადებულთა რაოდენობა შეადგენს მთლიანი მოსახლეობის 20.81%-ს (770 906 ათასი). Z რაოდენობის წყაროა: https://www.statista.com/statistics/296974/us-population-share-by-generation საკვლევი ობიექტის ერთობლიობის განისაზღვრა https://www.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator- ის დახმარებით.

კვლევის შედეგები

კვლევის პროცესში, უპირველესად, შევისწავლეთ 1997-2012 წლებში დაბადებული (Z თაობის) შრომითი დამოკიდებულებები და ის ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ მათ სამომავლო მიზნებზე.

კვლევის შედეგებმა წარმოაჩინა, რომ Z თაობის წარმომადგენლების სამომავლო მიზნების ჩამოყალიბებაზე გადამწყვეტ გავლენას ახდენს როგორც ძლიერი, ისე სუსტი და უმნიშვნელო ფაქტორები.

კვლევამ შემდეგი ძირითადი ტენდენციები გამოავლინა:

1. **დასაქმების სტაჟი** სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი ფაქტორია, თუმცა მიზნების ფორმირებაზე ნეგატიურად აისახება;

2.**პროფესიის შერჩევის პროცესს** მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება სამომავლო მიზნების ფორმირებაში;

3. **უმუშევარი ახალგაზრდები** მეტწილად მოკლებულნი არიან მკაფიო მიზნობრივ ხედვას;

4. **კომფორტული და სტაბილური სამუშაო გარემო** არ წარმოადგენს სტატისტიკურად მნიშვნელოვან ფაქტორს სამოტივაციო სტიმულს მიზნების ჩამოსაყალიბებლად;

5. **კრეატიული სამუშაო გარემო** მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს მიზნების ფორმირებას;

6. **სამართლიანი ანაზღაურება** Z თაობის მიერ აღიქმება როგორც ძლიერი მოტივატორი;

7. **მოქნილი სამუშაო გრაფიკი** დადებითად მოქმედებს მიზნების ჩამოყალიბებაზე;

8. **მენეჯმენტისადმი ნდობა** მნიშვნელოვან პოზიტიურ გავლენას ახდენს მოტივაციისა და მიზნების ჩამოყალიბების პროცესზე.

კვლევამ, ასევე, გამოავლინა სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად ძლიერი დადებითი ფაქტორები:

1. **პროფესიის შერჩევის მომენტი** ხშირად უკავშირდება სამომავლო მიზნების ფორმირებას;

2. **კრეატიული და დინამიური გარემო** მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მიზნების ფორმირებაში;

3. **სამართლიანი ანაზღაურება** იწვევს პოზიტიურ ეფექტს მიზნების ჩამოსაყალიბებლად;

4. **მოქნილი სამუშაო გრაფიკი** პოზიტიურად აისახება მიზნების ფორმირებაზე;

5. **მენეჯმენტისა და ორგანიზაციისადმი ნდობა** წარმოადგენს ერთ-ერთ განმსაზღვრელ ფაქტორს მიზნების ჩამოყალიბების პროცესში.

სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი, თუმცა, შედარებით სუსტი ფაქტორებია:

1. **უმუშევრობასთან** ასოცირდება მიზნების დეფიციტი;

2. **კომფორტული გარემო** ვერ უზრუნველყოფს მიზნების ჩამოყალიბებას;

3. **სტუდენტური პერიოდი** - მიზნების ჩამოყალიბების პროცესი შედარებით სუსტი აღმოჩნდა.

4. **დასაქმების სტაჟი** - მიზნების ფორმირება სტაჟის მიუხედავად სუსტია;

5. **ფიზიკური შრომის ან ვაჭრობის სფეროში დასაქმება**, ისევე როგორც ,,რუტინული საოფისე სამუშაო", არ იძლევა საკმარის სტიმულს მიზნების ჩამოსაყალიბებლად;

6. **მაღალი ანაზღაურება** არ ქმნის სათანადო მოტივაციას მიზნების ჩამოსაყალიბებლად.

დასკვნები და რეკომენდაციები

კვლევის შედეგებით დასტურდება, რომ Z თაობის სამომავლო მიზნების ფორმირებაზე გადამწყვეტ როლს თამაშობს პროფესიის შერჩევის მომენტი, კრეატიული გარემო, სამართლიანი ანაზღაურება, მოქნილი სამუშაო გრაფიკი და მენეჯმენტისადმი ნდობა. აღსანიშნავია, რომ ,,სამართლიანობის განცდა" გაცილებით მძლავრი მოტივატორია, ვიდრე უბრალოდ ,,მაღალი ანაზღაურება", რაც ხაზს უსვამს Z თაობის ღირებულებებს სამართლიან სამუშაო გარემოსთან მიმართებაში.

დასაქმების ფორმას, იქნება ეს დისტანციური, ჰიბრიდული თუ ოფისური, ყველა შემთხვევაში აქვს პოზიტიური კავშირი სამომავლო მიზნების ჩამოყალიბებასთან, რაც ხაზს უსვამს სამუშაოს შინაარსობრივი და სტრუქტურული ფაქტორების მნიშვნელობას.

მენეჯმენტისადმი ნდობის მოპოვება, ასევე, ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რომელიც ხელს უწყობს სამომავლო მიზნების ჩამოყალიბების პროცესს.

ამავე დროს, აშკარაა ახალგაზრდებში ,,კრეატიულობისადმი მზარდი მოთხოვნილება", რაც უნდა იქცეს როგორც დასაქმების, ისე განათლების სისტემების ყურადღების ცენტრში.

ძირითადი დასკვნით Z თაობა პროფესიების შერჩევის საკითხში დახმარებას საჭიროებს.

აღნიშნული კვლევის შედეგები მიუთითებს იმაზე, რომ Z თაობის წარმომადგენლებს (1997-2012 წლებში დაბადებულები) პროფესიების შერჩევის პროცესში დახმარებას საჭიროებენ. აუცილებელია სასწავლებლებში შეიქმნას სტუდენტებისთვის მენტალური დახმარების ცენტრი, რომელიც საჭიროების შემთხვევაში უზრუნველყოფს მათთვის საკონსულტაციო და ფსიქოლოგიური მხარდაჭერას. აღნიშნულმა ცენტრმა ინდივიდუალურად უნდა აწარმოოს სტრესთან, დეპრესიასთან, გამოცდის შიშთან და სხვა მენტალურ პრობლემებთან დაკავშირებით პრევენციული ღონისძიებები.

სტუდენტებისთვის მენტალური მხარდაჭერის პროგრამა ხელს შეუწყობს გამოავლინოს და განავითაროს იმ კრიზისების მართვა, რომელიც გამოწვეულია სოციალური პრობლემებით,

აკადემიური წნეხით, არასწორად შერჩეული პროფესიითა და სხვა სტუდენტური პრობლემებით. დაუშვებელია განათლების სტრესულ ვითარებაში მიღება.

1. კარიერული გზამკვლევი და არჩევანი

ვინაიდან პროფესიის არჩევის მომენტი გადამწყვეტია, აუცილებელია კარიერული განვითრებისათვის საკონსულტაციო პროგრამების გაძლიერება სკოლებსა და უნივერსიტეტებში. სტუდენტებს უნდა მიეწოდოთ მხარდაჭერა, რათა უნარები, ფასეულობები და შრომის ბაზრის მოთხოვნები ერთმანეთს შეუსაბამონ, რაც თავიდან აცილებს არასწორ პროფესიით გამოწვეულ პრობლემებს.

2. კრეატიული და დინამიური სამუშაო გარემო

კომპანიებმა უნდა შექმნან სამუშაო სივრცეები, რომლებიც კრეატიულობასა და ინოვაციას ხელს უწყობს.

3. სამართლიანი ანაზღაურების სისტემა

ანაზღაურების სტრუქტურამ ხაზი უნდა გაუსვას სამართლიანობასა და გამჭვირვალობას, და არა მხოლოდ მაღალ ხელფასს. თანასწორობაზე დაფუძნებული ჯილდოების (აღიარება, განვითარების შესაძლებლობები, პასუხისმგებლობის გაზიარება) დანერგვა შეესაბამება Z თაობის ღირებულებებს სამართლიანობასთან დაკავშირებით.

4. მოქნილი სამუშაო გრაფიკი

ორგანიზაციებმა უნდა დანერგონ ჰიბრიდული და ადაპტირებადი სამუშაო ფორმები. მოქნილობა უნდა განიხილებოდეს არა როგორც პრივილეგია, არამედ როგორც თანამედროვე დასაქმების სტანდარტი, რომელიც ხელს უწყობს მწარმოებლურობასა და გრძელვადიან მიზნებს.

5. მენეჯმენტისადმი ნდობა

პირდაპირი და გამჭვირვალე ურთიერთობები აძლიერებს მენეჯმენტისადმი დასაქმებულების ნდობას. რეგულარული უკუკავშირი, ღია კომუნიკაცია და მიღწევების აღიარება მნიშვნელოვანია. ეს ნდობა წარმოადგენს საფუძველს სამოტივაციო პოლიტიკის დასანერგად.

6. საგანმანათლებლო სისტემის რეფორმა

საგანმანათლებლო დაწესებულებებმა სასწავლო პროცესში უნდა ჩართონ პრაქტიკული, სამოტივაციო და მიზნებზე ორიენტირებული ღონისძიებები. პროექტებზე დაფუძნებული სწავლა, სტაჟირებაზე აქცენტების გადატანა სტუდენტებს დაეხმარება თეორიული ცოდნის პრაქტიკაში გარდაქმნაში.

Z თაობის წარმომადგენლებისთვის ნათელი და ამბიციური მიზნების ჩამოყალიბების მხარდასაჭერად საჭიროა კომბინირებული მიდგომა:

1. საგანმანათლებლო სისტემა უნდა უწყობდეს ხელს მოტივაციასა და პროფესიული არჩევანის სიცხადეს;
2. ბიზნესსექტორი უნდა ქმნიდეს სამართლიან, კრეატიულ და მოქნილ სამუშაო გარემოს;
3. მენეჯმენტი დასაქმებულთა მხრიდან უნდა ეფუძნებოდეს ნდობას, აღიარებას.

აღნიშნული მოქმედებათა ერთობლიობა არსებულ გამოწვევებს გრძელვადიან პერსპექტივაში გადააქცევს Z თაობისათვის მიზნების ფორმირებისათვის უნარების გამომუშავებას.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Deloitte's (2023). 2023 Gen Z and Millennial Survey reveals workplace progress despite new

setbacks / 17 May 2023 /

2. Deloitte (2025). 2025 Gen Z and Millennial Survey / Growth and the pursuit of money, meaning, and well-being/ https://www.deloitte.com/ch/en/issues/work/genz-millennial-survey.html

3. Deloitte (2020). Understanding Generation Z in the workplace / https://www.deloitte.com/us/en/Industries/consumer/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html

4. Pew Research Center (2023). How Pew Research Center will report on generations moving forward/May 22, 2023 /

5. Pew Research Center (2023). 5 things to keep in mind when you hear about Gen Z, Millennials, Boomers and other generations / May 22, 2023 /

6. Pew Research Center (2020). On the Cusp of Adulthood and Facing an Uncertain Future: What We Know About Gen Z So Far / May 14, 2020 /

7. Pew Research Center (2019). A growing number of American teenagers – particularly girls – are facing depression / Jul 12, 2019 /

კომუნიკაციის როლი პალიატიური კლინიკის მართვაში
The Role of Communication in the Management of a Palliative Clinic

დიანა დემეტრაშვილი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
საჯარო მმართველობისა და ელექტრონული ბიზნესის დეპარტამენტი. მაგისტრი
Diana Demetrashvili
Georgian Technical University
Faculty Of Business Technologies
Public Administration and Electronic Business Department. Master's Degree

აბსტრაქტი. საქართველოში ჯანდაცვის სისტემა მრავალი წელია ფუნქციონირებს დინამიკურ და სწრაფად ცვალებად გარემოში, რაც განაპირობებს მმართველობითი მექანიზმების ეფექტიანობისა და მოქნილობის მუდმივ ზრდის საჭიროებას. აღნიშნულ კონტექსტში პალიატიური კლინიკის მართვაში კომუნიკაციის როლი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს, რადგან იგი წარმოადგენს ძირითად ინსტრუმენტს, რომელიც უზრუნველყოფს სამედიცინო პერსონალს, პაციენტებსა და მათ ოჯახებს შორის ურთიერთგაგებას, ინფორმაციის სწორად გადაცემას და გადაწყვეტილებების პროცესში პაციენტზე ორიენტირებულ მიდგომას.

პალიატიური კლინიკის მართვაში ადმინისტრაციისა და ადამიანური რესურსების როლი განუყოფელია, რადგან სწორედ ისინი განსაზღვრავენ მომსახურების სტანდარტებს, ხარისხის კონტროლის მექანიზმებსა და პროცესების უწყვეტ განვითარებას. ბოლო წლების განმავლობაში საქართველოში პალიატიური მზრუნველობის სფეროში მნიშვნელოვანი პროგრესი შეინიშნება, რაც ხაზს უსვამს სისტემური კომუნიკაციისა და მმართველობითი სტრუქტურების ეფექტიანობის გაუმჯობესების აუცილებლობას, საერთაშორისო სტანდარტებთან და საუკეთესო პრაქტიკებთან შესაბამისობაში.

საკვანძო სიტყვები: პალიატიური ზრუნვა; კომუნიკაცია; ჯანდაცვის მენეჯმენტი; ადამიანური რესურსები; ხარისხის კონტროლი; ადმინისტრაციული მენეჯმენტი; პაციენტზე ორიენტირებული მოვლა.

Abstract. For many years, the healthcare system in Georgia has been operating in a dynamic and rapidly changing environment, which necessitates the continuous improvement of the efficiency and flexibility of management mechanisms. In this context, the role of communication in the management of palliative care clinics is of particular importance, as it serves as a key instrument ensuring mutual understanding, accurate information

exchange, and a patient-centered approach in the decision-making process between medical staff, patients, and their families.

The role of administration and human resources in the management of palliative care clinics is inseparable, since they determine service standards, quality control mechanisms, and the continuous development of processes. In recent years, significant progress has been made in the field of palliative care in Georgia, which highlights the need to further enhance systemic communication and the effectiveness of management structures in line with international standards and best practices.

Keywords: palliative care; communication; healthcare management; human resources; administrative management; patient-centered care.

საქართველოში ჯანდაცვის სისტემა მრავალი წელია ფუნქციონირებს სწრაფად ცვალებად გარემოში, რომელიც მოითხოვს მმართველობითი მექანიზმების გამართულობას, მოქნილობასა და ეფექტიანობას. საქართველოს კანონი „ჯანმრთელობის დაცვის შესახებ“ არეგულირებს ურთიერთობებს სახელმწიფო ორგანოებსა და ფიზიკურ/იურიდიულ პირებს შორის ჯანმრთელობის დაცვის სფეროში. კანონი განსაზღვრავს პაციენტის უფლებებს, ჯანმრთელობის დაცვის სახელმწიფო პოლიტიკის პრინციპებს და სხვა მნიშვნელოვან საკითხებს. საქართველოს კანონი „საზოგადოებრივი ჯანმრთელობის შესახებ“ მიზანად ისახავს მოსახლეობის ჯანმრთელობისა და ცხოვრების ჯანსაღი წესის დამკვიდრების ხელშეწყობას, ადამიანის ჯანმრთელობისათვის უსაფრთხო გარემოს უზრუნველყოფასა და საზოგადოებრივი ჯანმრთელობის დაცვის სხვა საკითხების რეგულირებას. ჯანმრთელობა წარმოადგენს სოციალური და ეკონომიკური განვითარების ფუნდამენტურ წინაპირობას, ცხრ.1.

ცხრ.1 საყოველთაო ჯანმრთელობის დაცვის სახელმწიფო პროგრამა

თანადაფინანსება	სოციალურად დაუცველებისთვის სერვისები სრულად ფინანსდება სახელმწიფოს მიერ; სხვა ბენეფიციარებისთვის დაწესებულია თანადაფინანსების წილი, მომსახურების ტიპისა და კატეგორიის მიხედვით.
სისტემური შეზღუდვები	ყველა სერვისი არ ფინანსდება სრულად; ბენეფიციართა კატეგორიების მიხედვით განსხვავდება დაფინანსების მოცულობა; ძვირადღირებული მკურნალობების დაფინანსება ხშირად სცდება პროგრამის ბიუჯეტურ ჩარჩოს და საჭიროებს კერძო დაფინანსებას.
განვითარების სტრატეგიული მიმართულებები	პირველადი ჯანდაცვის როლის გაძლიერება; ჯანდაცვის ინფორმაციული სისტემების (HIS) დანერგვა; მონაცემთა ანალიტიკასა და მტკიცებულებაზე დაფუძნებული დაგეგმვის განვითარება; მოქალაქეთა ინფორმირებულობის გაზრდა და პროგრამაზე ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესება.

საყოველთაო ჯანმრთელობის დაცვის სახელმწიფო პროგრამის მიზანია საქართველოს მოსახლეობისთვის სამედიცინო დახმარების უზრუნველყოფა. პროგრამა ვრცელდება საქართველოში მცხოვრებ მოქალაქეებზე და სტატუსის არმქონე მოქალაქეობის პირებზე. პროგრამაში ჩასართავად საჭიროა რეგისტრაცია პირველადი ჯანდაცვის დაწესებულებაში, რომელიც მონაწილეობს პროგრამაში. დაფინანსების შერეული სისტემა — რომელიც აერთიანებს როგორც სახელმწიფო, ისე კერძო წყაროებს — ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მექანიზმია ჯანდაცვის სისტემის მდგრადობისა და ეფექტიანობის უზრუნველყოფისათვის[1].

ადმინისტრაციის როლი სამედიცინო სფეროში. სამედიცინო საქმეში ადამიანური რესურსების როლი უმნიშვნელოვანესია როგორც ჯანმრთელობის დაცვის სისტემის ეფექტიანობისთვის, ისე პაციენტების მომსახურების ხარისხისთვის. ადამიანური რესურსი ნიშნავს იმ ხალხს, ვინც მონაწილეობს სამედიცინო პროცესებში – ექიმები, ექთნები,

ლაბორანტები, ადმინისტრაციის თანამშრომლები, ტექნიკური პერსონალი და სხვ.. ადამიანური რესურსების ძირითადი როლები სამედიცინო საქმეში მოცემულია ცხრ.2-ში.

ცხრ.2 ადამიანური რესურსების ძირითადი როლები სამედიცინო საქმეში:

პაციენტზე ზრუნვა	ექიმები და ექთნები არიან პაციენტის ჯანმრთელობის მდგომარეობის შეფასებისა და მკურნალობის ძირითადი ფიგურები. მათი ცოდნა, გამოცდილება და ემპათია პირდაპირ აისახება პაციენტის გამოჯანმრთელებაზე და კმაყოფილებაზე.
პროფესიონალიზმი და ეთიკა	სამედიცინო პერსონალის პროფესიონალიზმი უზრუნველყოფს მკურნალობის სტანდარტებს. ეთიკური ქცევა აუცილებელია პაციენტის უფლებების დასაცავად (განსაკუთრებით – კონფიდენციალურობა და ინფორმირებული თანხმობა).
ჯანმრთელობის დაცვა და პრევენცია	საზოგადოებრივი ჯანდაცვის თანამშრომლები ახორციელებენ პრევენციულ ღონისძიებებს, როგორიცაა ვაქცინაცია, ჯანმრთელობის აღზრდა და დაავადებების გავრცელების პრევენცია.
სისტემის ორგანიზება და მართვა	ადმინისტრაციული და მენეჯერული პერსონალი ახდენს რესურსების განაწილებას, ხარისხის კონტროლს, გეგმავს სამედიცინო პროგრამებს და მართავს კლინიკების მუშაობას.ადამიანური რესურსების მართვა (HR) უზრუნველყოფს სწორი კადრების შერჩევას, გადამზადებასა და მოტივაციას.
ტექნოლოგიების გამოყენება	საინფორმაციო სისტემების სპეციალისტები უზრუნველყოფენ თანამედროვე ტექნოლოგიების სწორ გამოყენებას დიაგნოსტიკაში და პაციენტის მონაცემების დაცვაში.

ადამიანური რესურსის ცოდნა, მოტივაცია და მენეჯმენტი განაპირობებს პაციენტზე ორიენტირებულ და ეფექტიან სამედიცინო მომსახურებას. ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში საქართველოში სამედიცინო სფეროში ადამიანური რესურსების სტატისტიკა აჩვენებს გარკვეულ ცვლილებებს, რაც გავლენას ახდენს ჯანდაცვის სისტემის ეფექტიანობაზე.

პალიატივი - ლათინური წარმოშობის სიტყვაა და ორი განმარტება აქვს :

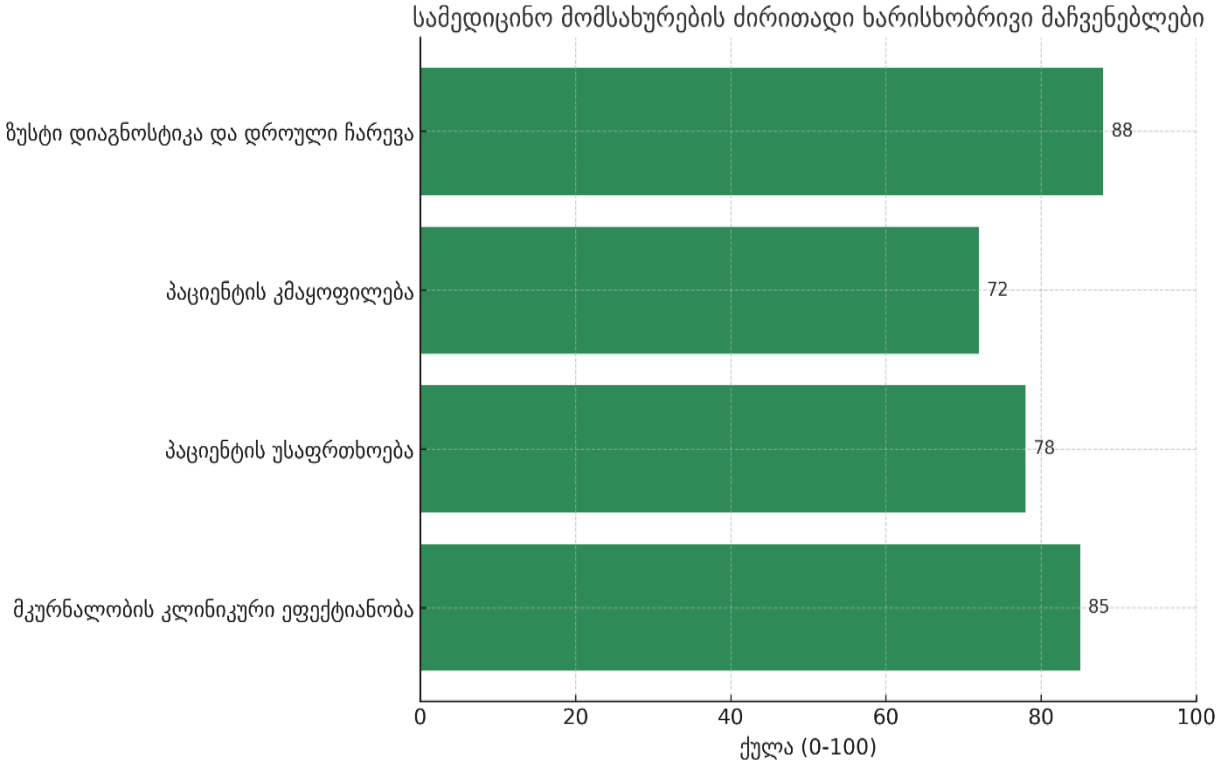
1. ეს არის წამალი, რომელიც დროებით ამსუბუქებს პაციენტის მდგომარეობას , მაგრამ არ კურნავს.

2. მძიმე სენით დაავადებულ პაციენტთა მდგომარეობის შემსუბუქება და არა განკურნება.

სამწუხაროდ, ინკურაბელურ პაციენტთა მიმართვიანობა საკმაოდ გაზრდილია. მიზეზი ბევრია, მაგ.: დაბინძურებული ეკო-სისტემა, სტრესული გარემო, არასწორი კვება, დაგვიანებული მკურნალობა და სხვა ბევრი რამ... დიაგნოზები რა თქმა უნდა განსხვავებულია, ასევე განსხვავებულია ასაკობრივი ჯგუფი, მაგრამ მათ ერთი რამ აერთიანებთ, ესაა ტკივილი, შფოთვა, აღზნება და სურვილი მშვიდად ყოფნის. ამისათვის შექმნილია შესაბამისი დაწესებულებები: პალიატიური კლინიკები, ჰოსპისები, როგორც ზემოთ აღვნიშნე პალიატიური არ ნიშნავს სრულად განკურნებას, ეს ნიშნავს მდგომარების შემსუბუქებას და სიმპტომურ მკურნალობას.

საქართველოში 2005 წელს გაიხსნა პირველი პალიატიური კლინიკა ონკო-დისპანსერის ბაზაზე და სახელმწიფო დაფინანსებაც ჩაირთო. დღესდღეობით თბილისში 8 პალიატიური განყოფილებაა და პაციენტების რაოდენობა არ კლებულობს. საქართველოში საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამის მიხედვით სახელმწიფო დაზღვევა დაყოფილია სამ დადგენილებად, ესენია 165 დადგენლება, 36 დადგენილება და 218 დადგენილება[2].

პალიატიური სამსახურების ხარისხი, კონტროლი და კომუნიკაცია. სამედიცინო მომსახურების ხარისხი მოიცავს პაციენტისთვის მიწოდებული მკურნალობის უსაფრთხოებას, ეფექტიანობას, ხელმისაწვდომობასა და პაციენტზე ორიენტირებულობას, დიაგრამა1. ხარისხიანი მომსახურება ითვალისწინებს მკურნალობის თანამედროვე კლინიკურ გაიდლაინებზე დაყრდნობას, ექიმთა პროფესიონალიზმსა და პაციენტის მოთხოვნილებებისადმი მგრძნობიარობას. ძირითადი ელემენტებია:

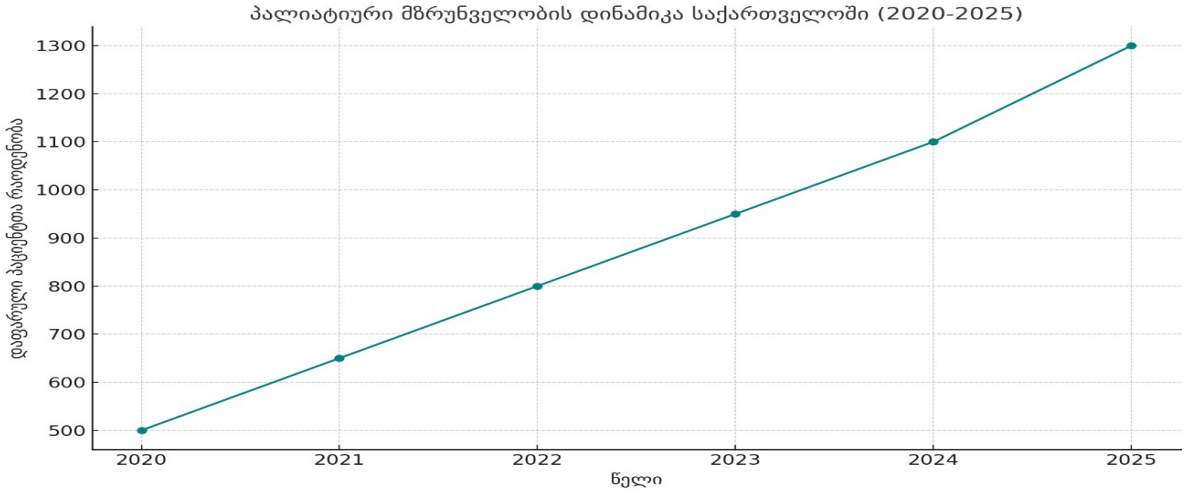


დიაგრამა 1. სამედიცინო მომსახურების ხარისხის პროცენტული მაჩვენებლები
წყარო: WHO-EURO „Telehealth Quality of Care Tool" (2024)

ეს დიაგრამა ასახავს ოთხ ძირითად ხარისხობრივ მაჩვენებელს სამედიცინო მომსახურებაში და დაფუძნებულია კლინიკის სავარაუდო მონაცემებზე .

1. მკურნალობის კლინიკური ეფექტიანობა – 85/100
2. პაციენტის უსაფრთხოება – 78/100
3. პაციენტის კმაყოფილება – 72/100
4. ზუსტი დიაგნოსტიკა და დროული ჩარევა – 88/100

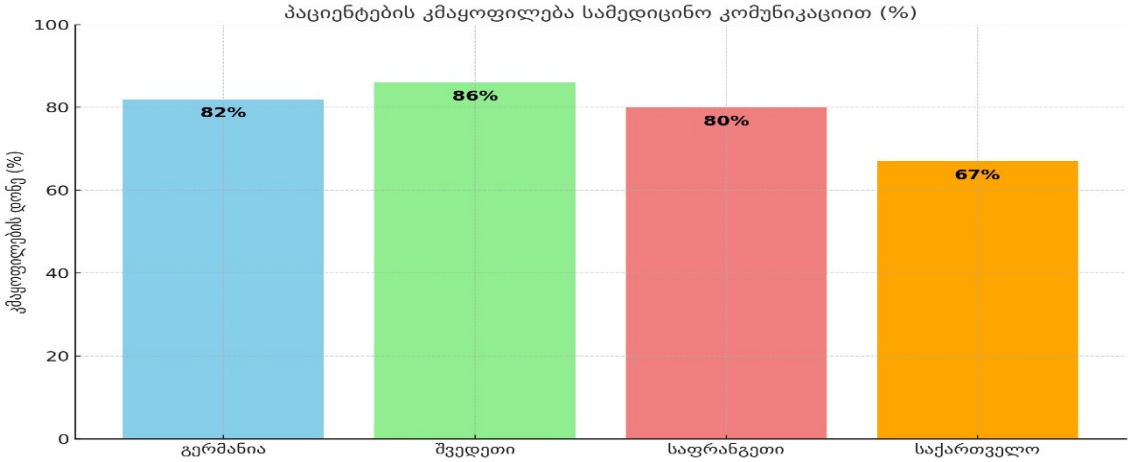
ბოლო წლების განმავლობაში პალიატიური მზრუნველობის განვითარების თვალსაზრისით მოხდა მნიშვნელოვანი პროგრესი — განახორციელა რამდენიმე სახელმწიფო და არასამთავრობო ინიციატივა, გაეროს და WHO-ს მხარდაჭერით.



დიაგრამა2. პალიატიური მზრუნველობის დინამიკას საქართველოში 2020-2025 წლებში. წყარო: ღია საზოგადოების ფონდის კვლევა (2021) –შერეული აღწერა

პალიატიური მომსახურების ცენტრები გაიზარდა, გააუმჯობესეს ინფრასტრუქტურა და პერსონალის გადამზადების პროგრამები. გაფართოვდა მომსახურების სფერო, გააქტიურდა ოჯახებში და საზოგადოებაში მომსახურების მიწოდება. გამოწვევად რჩება დაფინანსების სტაბილურობა, საკადრო რესურსების ნაკლებობა და რეგიონებში მომსახურების ხელმისაწვდომობის არათანაბრობა, დიაგრამა 2.

კომუნიკაციის როლი სამედიცინო მომსახურების პროცესში. სამედიცინო კომუნიკაცია წარმოადგენს ჯანმრთელობის სისტემის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან კომპონენტს, რომელიც გავლენას ახდენს როგორც დიაგნოზის სისწორეზე, ასევე მკურნალობის პროცესსა და პაციენტის კმაყოფილებაზე. საერთაშორისო გამოცდილება აჩვენებს, რომ განვითარებულ ქვეყნებში კომუნიკაციის ხარისხი მკაცრად რეგულირდება და მუდმივად შეფასდება. გერმანიაში კომუნიკაციის სტანდარტები განსაზღვრულია ეროვნული ჯანმრთელობის პროგრამებით. ექიმებს უტარდებათ რეგულარული ტრენინგები კომუნიკაციის უნარებში. ასევე მოქმედებს „პაციენტის ინფორმირებული თანხმობის“ სავალდებულო პრინციპი. პაციენტების კმაყოფილება კომუნიკაციით, დიაგრამა 3: 86% შვედეთში ყველა სამედიცინო დაწესებულება ვალდებულია აწარმოოს პაციენტზე ორიენტირებული კომუნიკაციის პოლიტიკა. აქ განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ემპათიასა და პაციენტის ინდივიდუალურ საჭიროებებს. პაციენტების კმაყოფილება კომუნიკაციით: 80% საფრანგეთი გამოირჩევა მრავალენოვანი კომუნიკაციის სტანდარტებით; პაციენტების კმაყოფილება კომუნიკაციით: 82% გერმანია და საქართველოში პაციენტების კმაყოფილება კომუნიკაციით: 67%. ძირითადი გამოწვევებია[3]:



დიაგრამა 3. პაციენტების კმაყოფილება კომუნიკაციით
წყარო: https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2280

- პაციენტთან არასაკმარისი კომუნიკაცია მკურნალობის ეტაპებზე
- დაბალი ინფორმირებულობა სამედიცინო პროცესის შესახებ
- ზოგჯერ — ფორმალური დამოკიდებულება ექიმის მხრიდან

➢ პალიატიური მომსახურების ხარისხის შეფასება

1. სერვისის ხარისხი პალიატიურ კვლევებში ხშირად განიხილება როგორც კომფორტის, სიმპტომების ეფექტური მართვისა და პაციენტთა სიცოცხლის ხარისხის გაუმჯობესების პროცესები.

2. კვლევები აჩვენებენ, რომ ხარისხიანი პალიატიური მომსახურება მნიშვნელოვნად ზრდის პაციენტთა და მათი ოჯახის კმაყოფილებას და მცირედს ამცირებს უსიამოვნო სიმპტომებს, როგორიცაა ტკივილი, სასუნთქი დისკომფორტი და ფსიქოლოგიური სტრესი.

➢ კომუნიკაცია პაციენტთან და ოჯახთან

1. კომუნიკაცია პალიატიურ მომსახურებაში ითვლება ერთ-ერთ მთავარ კომპონენტად ხარისხის უზრუნველყოფისთვის.

2. კვლევები ცხადყოფენ, რომ ღია, თანაგრძნობაზე დაფუძნებული და პატივსაცემი კომუნიკაცია ხელს უწყობს პაციენტის სურვილებისა და ღირებულებების უკეთ გაგებას და სამედიცინო გადაწყვეტილებების სწორად მიღებას.

3. კომუნიკაციის ხარისხის გაუმჯობესება დაკავშირებულია პაციენტთა ფსიქოლოგიური კეთილდღეობის და ოჯახური მხარდაჭერის ზრდასთან.

გამოყენებული ლიტერატურა

1 საქართველოს კანონი „საზოგადოებრივი ჯანმრთელობის შესახებ“ სსმ, 26, 12/07/2007

2 საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან იძულებით გადაადგილებულ პირთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო (2021 წ.). საქართველოს ჯანდაცვის სტრატეგია 2021–2025 წწ. თბილისი. გვერდები: 1–60

3 Hudson, P., Remedios, C., & Thomas, K. (2017). A systematic review of psychosocial interventions for family carers of palliative care patients. BMC Palliative Care, 16,

განათლების გავლენა ეკონომიკურ ზრდაზე: რაოდენობრივი ანალიზი და ტენდენციები (საქართველოს მაგალითზე)

The Impact of Education on Economic Growth: Quantitative Analysis and Trends (On the Case of Georgia)

მანანა ლობჟანიძე
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ასოცირებული პროფესორი
Manana Lobzhanidze
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Associate Professor

აბსტრაქტი. სტატიაში დასაბუთებულია განათლებისა და ეკონომიკის ურთიერთკავშირი, გაანალიზებულია მკვლევართა მოსაზრებები ეკონომიკურ ზრდაზე განათლების გავლენის შესახებ. ბიბლიოგრაფიულ კვლევაზე დაყრდნობით გაკეთებულია დასკვნა, რომ განათლება მდგრადი ეკონომიკური ზრდის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია.

ნაშრომში განსაზღვრულია კვლევის მთავარი კითხვები: რა გავლენას ახდენს განათლება ეკონომიკის ზრდაზე? როგორი გავლენა აქვს განათლებას შრომის ბაზრის სტრუქტურის ფორმირებაზე? კითხვებზე პასუხების მოსაძებნად გაანალიზებულია მთლიანი შიდა პროდუქტი, შესწავლილია **დასაქმების მაჩვენებელი განათლების დონეების მიხედვით.**

რაოდენობრივი მონაცემების ანალიზის გამოყენებით ნაჩვენებია, რომ განათლება მნიშვნელოვნად ზრდის დასაქმებას, ამცირებს სიღარიბეს და ქმნის მაღალღირებულ სეგმენტებს შრომის ბაზარზე. თუმცა, სისტემური გამოწვევები, როგორიცაა პროფესიული განათლების სისუსტე, განათლების ხარისხსა და შრომის ბაზრის მოთხოვნებს შორის აცდენა, კვლავ რჩება მნიშვნელოვან დაბრკოლებად.

სტატიაში დასაბუთებულია, რომ განათლებაზე ბიუჯეტის ხარჯების ზრდა პოზიტიურად აისახება ეკონომიკურ ზრდაზე. ამასთან, უმაღლესი განათლების გავრცელება იწვევს უფრო მაღალ მწარმოებლურობას და შესაბამისად იზრდება ანაზღაურება. კვლევით გამოკვეთილია, რომ რეგიონებში არსებული განათლების უთანასწორობა პირდაპირ აისახება მათ უთანაბრო განვითარებაზე.

ნაშრომში გაკეთებულია დასკვნები განათლების ეკონომიკურ ზრდაზე გავლენის ძირითად ასპექტებზე და შემოთავაზებულია რეკომენდაციები განათლების დონის ამაღლების შესაძლებლობებზე.

საკვანძო სიტყვები: განათლება, ეკონომიკური ზრდა, რაოდენობრივი ანალიზი, ტენდენციები, საქართველო.

Abstract. The article substantiates the relationship between education and the economy, analyzes the opinions of researchers about the impact of education on economic growth. Based on a bibliographic study, the conclusion is made that education is a key factor in sustainable economic growth.

The paper defines the main research questions: What impact does education have on economic growth? What impact does education have on the formation of the labor market structure? To find answers to these questions, the gross domestic product is analyzed, and the employment rate by education level is studied.

Using quantitative data analysis, it is shown that education significantly increases employment, reduces poverty, and creates high-value segments in the labor market. However, systemic challenges, such as the weakness of vocational education, the mismatch between the quality of education and labor market requirements, still remain significant obstacles.

The article substantiates that an increase in budget spending on education has a positive impact on economic growth. In addition, the spread of higher education leads to higher productivity and, accordingly, higher wages. The research shows that the inequality of education in the regions directly affects their uneven development.

The paper draws conclusions on the main aspects of the impact of education on economic growth and offers recommendations on the possibilities of raising the level of education.

Keywords: education, economic growth, quantitative analysis, trends, Georgia.

შესავალი

განათლება არა მხოლოდ სოციალური კაპიტალის ზრდის საფუძველი, არამედ ეკონომიკური განვითარების ერთ-ერთი უმთავრესი მამოძრავებელი ძალაც არის. თანამედროვე ეკონომიკური თეორია ხაზს უსვამს განათლების, როგორც ადამიანისეული კაპიტალის,

განმსაზღვრელი ფაქტორის როლს შრომის ბაზრის განვითარებასა და ეკონომიკურ ზრდაზე. განათლებული სამუშაო ძალა ქმნის მაღალპროდუქტიულ ეკონომიკას, ასტიმულირებს ინოვაციას და უზრუნველყოფს კონკურენტუნარიანობას გლობალურ ბაზარზე.

განათლებისა და ეკონომიკის ურთიერთკავშირი განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებს მკვლევართა შორის, რადგან განათლება მდგრადი ეკონომიკური ზრდის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია. ამასთან, განათლებაზე სახელმწიფო დანახარჯები დიდ ინტერესს იწვევს როგორც მკვლევარებისთვის, ასევე პოლიტიკის შემქმნელებისთვის. არხები, რომლითაც განათლება გავლენას ახდენს ეკონომიკურ ზრდაზე, განსხვავდება ქვეყნის განვითარების დონის მიხედვით. შესაბამისად, ასეთი პრობლემური საკითხების კვლევა აქტუალურია. პასუხი მოსაძებნია კითხვაზე: რა გავლენას ახდენს განათლება ეკონომიკის ზრდაზე? ამ კითხვაზე პასუხი მნიშვნელოვანია როგორც მკვლევრებისთვის, ასევე, გადაწყვეტილების მიმღები ინდივიდებისთვისაც. ზოგადად, მეცნიერები თანხმდებიან, რომ განათლებას აქვს გავლენას ეკონომიკაზე, თუმცა, თუ როგორია გავლენა შრომის ბაზრის სტრუქტურასა და ქვეყნის ეკონომიკურ ზრდაზე, საჭიროა ამ მნიშვნელოვანი პრობლემის სიღრმისეულად გაანალიზება.

კვლევის მიზანი

კვლევის მიზანია განათლების გავლენის დადგენა შრომის ბაზრის სტრუქტურის ცვლილებებსა და ეკონომიკური ზრდაზე საქართველოში, ასევე, გამოვლენილი ტენდენციების მიხედვით შემდგომი განვითარების მიმართულებებზე რეკომენდაციების შემუშავება.

კვლევის მეთოდოლოგია

კვლევაში გამოყენებულია საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემები, UNESCO-ის და OECD-ის მონაცემთა ბაზები, მსოფლიო ბანკის ეკონომიკური მაჩვენებლები. გაანალიზებულია 2005–2023 წლების პერიოდის ტენდენცია.

კვლევის ძირითადი მეთოდებია კორელაციური ანალიზი, სინთეზის, შედარების და სხვა მეთოდი.

ლიტერატურის მიმოხილვა

საკლევ პრობლემასა და მომიჯნავე საკითხებზე კვლევები ჩატარებულია სხვადასხვა მეცნიერთა და კვლევითი ინსტიტუტებისა და ორგაზაციების მიერ.

სამეცნიერო ნაშრომებში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა განათლების ეკონომიკურ განვითარებაზე გავლენის საკითხების კვლევას განვითარებად ქვეყნებში. ამ ქვეყნების მაგალითზე სტატიკური პანელის მონაცემთა მეთოდოლოგიის გამოყენებით შესწავლილია საშუალო და უმაღლეს განათლებაში ჩარიცხვის კოეფიციენტებით გაზომილ განათლებასა და მშპ-ს ზრდის ტემპით გაზომილ ეკონომიკურ ზრდას შორის ურთიერთკავშირი. კვლევის შედეგების მიხედვით ნაჩვენებია, რომ უმაღლეს სასწავლებლებში ჩარიცხულთა კოეფიციენტებს უარყოფითი და მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს ეკონომიკურ ზრდაზე, ხოლო საშუალო განათლების სექტორში ჩარიცხულთა ჩარიცხვის კოეფიციენტებს არანაირი გავლენა არ მოუხდენია ეკონომიკურ ზრდაზე (Sebki.W. 2021).

Sebki.W (2021). The Impact Of Education On Economic Growth In Developing Countries:, Static Panel Data Analysis

მეცნიერების მიერ გამოკვლეულია საკითხი იმის შესახებ, თუ როგორია განათლებაზე გაწეული სახელმწიფო დანახარჯები, როგორ აისახება იგი ეკონომიკური ზრდის მაჩვენებლებზე და შესაბამისად გაზომილია ამ გავლენის შედეგები. მეცნიერთა ჯგუფის მიერ ჩატარებულია კვლევა ეკონომეტრიკული მოდელით, სადაც დამოკიდებული ცვლადია მთლიანი შიდა პროდუქტი, ხოლო დამოუკიდებელი ცვლადებია განათლებაზე სახელმწიფო დანახარჯები,

სამუშაო ძალაში მონაწილეობის მაჩვენებელი, მთლიანი კაპიტალის ფორმირება, უმუშევრობა, მრეწველობა, ხელფასები, დასაქმება, საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები, ინსტრუმენტული ცვლადია უმაღლესი განათლების მიღება. მიღებული შედეგებით დასაბუთებულია, რომ განათლებაზე სახელმწიფო დანახარჯების ერთი პუნქტით ზრდა დადებითად მოქმედებს ეკონომიკურ ზრდაზე. კვლევა ადასტურებს შეუსაბამობას რეალურ პროფესიებზე მიწოდებასა და მოთხოვნას შორის შრომის ბაზარზე (Ziberi B. et.al 2022).

განათლების ეკონომიკურ განვითარებაზე გავლენის შესწავლას მეცნიერები ახდენენ საგანმანათლებლო სივრცითი განსხვავებების მიხედვითაც. განათლების განვითარებასა და ეკონომიკურ ზრდას შორის კავშირის გამოსავლენად ჩატარებული ემპირიული კვლევით გაკეთებულია დასკვნა, რომ განათლების გაუმჯობესება ხელს უწყობს ეკონომიკურ ზრდას (Hang, Y., & Liu, J. 2022).

სამეცნიერო ნაშრომებში განიხილება რა განათლების როლი ეკონომიკური კეთილდღეობის ხელშეწყობაში, განსაკუთრებული ყურადღება გამახვილებულია განათლების ხარისხის როლზე. მეცნიერები აკეთებენ დასკვნას, რომ მოსახლეობის კოგნიტური უნარები მჭიდრო კავშირშია ინდივიდუალურ შემოსავლებთან, ასევე, შემოსავლის განაწილებასთან და ეკონომიკურ ზრდასთან. ემპირიული შედეგებით ნაჩვენებია როგორც მინიმალური, ასევე, მაღალი დონის უნარების მნიშვნელობა (Eric A. Hanushek L. 2007).

განათლებასა და ეკონომიკურ განვითარებას შორის ურთიერთკავშირ შესწავლილია დასაქმების, პროდუქტიულობისა და ტექნოლოგიების გავლენის გათვალისწინებით. მაგალითად, კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ განათლება დადებითად მოქმედებდა საბერძნეთის ეკონომიკურ განვითარებაზე 2000-2019 წლების პერიოდში (Adamopoulos, A. 2023).

ერთ-ერთ ფუნდამენტურ სტატიაში ჰანუშეკმა და ვოესმანმა ეკონომიკური ზრდა განათლების ხარისხის ფუნქციად მიიჩნიეს. მიუხედავად იმისა, რომ მათ ვერ იპოვეს სწავლის წლების მნიშვნელობის დამადასტურებელი მტკიცებულება, მათ დაასაბუთეს კოგნიტური უნარებისა და საბაზისო წიგნიერების კოეფიციენტის მნიშვნელობა ეკონომიკური ზრდაში. მეცნიერებმა, ასევე, შეისწავლეს ადრეული განათლების ხარისხის, როგორც მნიშვნელოვანი ზრდის ფაქტორის, მნიშვნელობა. კვლევის შედეგები მიუთითებს, რომ საგანმანათლებლო უნარები საკმაოდ მნიშვნელოვანია მშპ-ის ზრდისთვის (Goczek, Ł., Witkowska, E., & Witkowski, B. 2021).

სამეცნიერო ნაშრომებში, ქართულ ეკონომიკურ სივრცეში, შესწავლილია მდგრადი განათლების გამოწვევები და კონცეფციები, სწავლების თეორიული და პრაქტიკული ასპექტები (Kharaishvili E., Lobzhanidze N., 2022).

მეცნიერებს გაანალიზებული აქვთ პანდემიის დროს გლობალური საგანმანათლებლო კრიზისის გამოწვევები ძირითადი მიზეზები და მიიჩნევენ, რომ კრიზისის წინააღმდეგ საგანმანათლებლო პროცესში მნიშვნელოვანია ინოვაციების დანერგვა (Kharaishvili E., Natsvlishvili I., Shonia N., 2022).

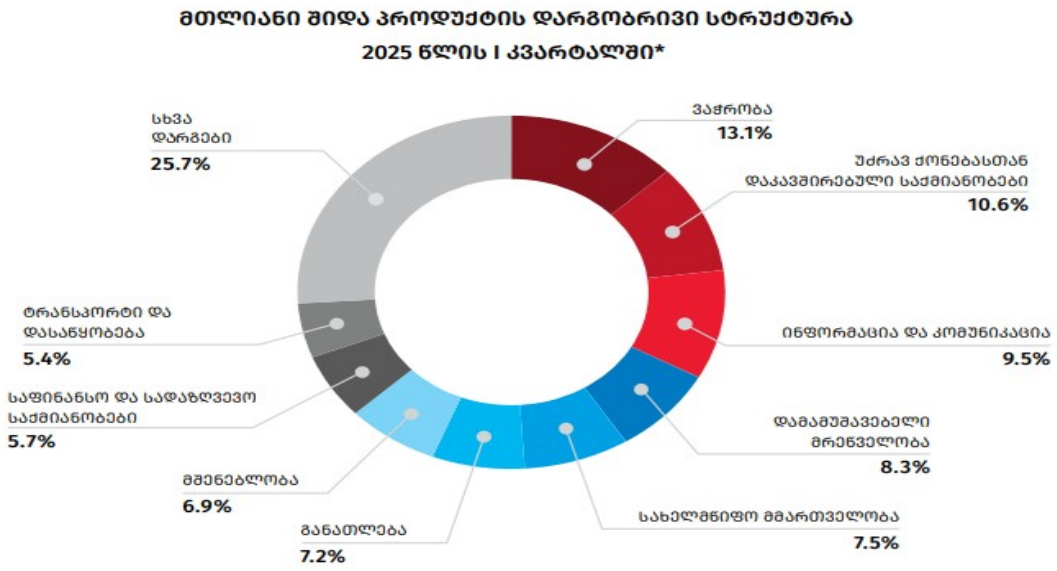
ავტორებს დეტალურად აქვთ გამოკვლეული უმაღლესი ეკონომიკური განათლების გამოწვევები და კურსდამთავრებულთა დასაქმებაზე მოქმედი ფაქტორები (Kharaishvili, E., Natsvlishvili, I., Lobzhanidze, M., Lazariashvili, T. 2023).

ასევე, გლობალური განათლების კრიზისის კონტექსტში შეფასებული აქვთ მეწარმეობის განათლების გამოწვევები (Natsvlishvili, I., Kharaishvili, E., Lobzhanidze, M., Lazariashvili, T. 2023).

კვლევებში, ასევე, ყურადღება გამახვილებულია ახალგაზარდების დასაქმების პრობლემებზე საქართველოში (Kharaishvili, E., Lobzhanidze, N. 2022).

შედეგები

განათლების მნიშვნელობის დასაბუთებისა და მისი გავლენის შედეგების შესწავლის მიზნით, უპირველესად, გაანალიზდა **მთლიანი შიდა პროდუქტის დარგობრივი სტრუქტურა (იხ. დიაგრამა 1).**

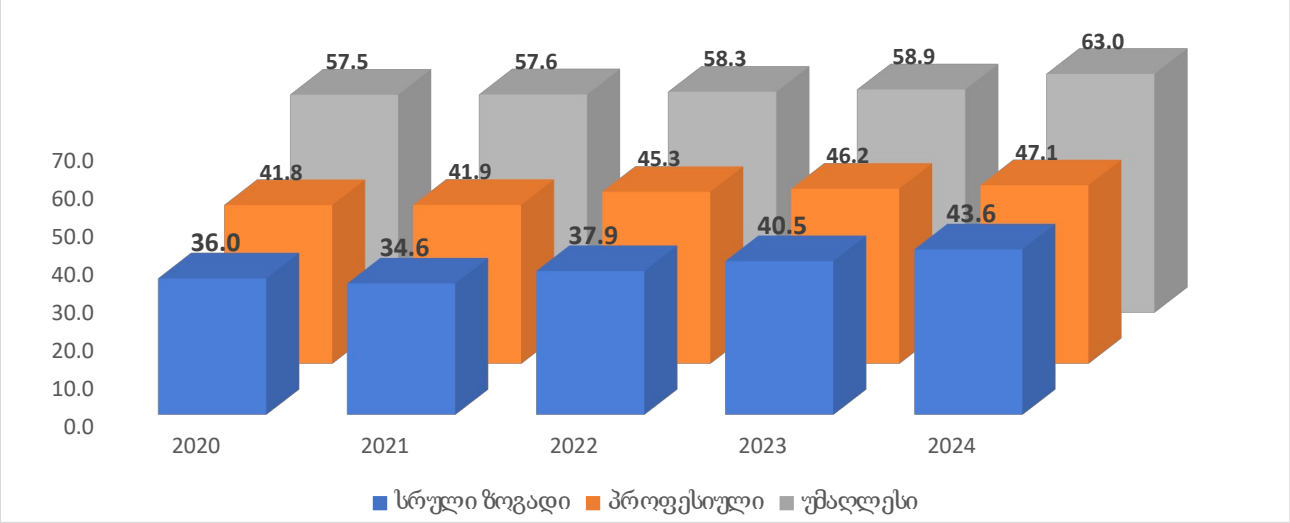


დიაგრამა 1. **მთლიანი შიდა პროდუქტის დარგობრივი სტრუქტურა 2025 წელი, %**

წყარო: www.geostat.ge

2025 წლის მონაცემებით მთლიან შიდა პროდუქტში განათლების წილი 7.2%-ია. უკეთესი განათლება იძლევა უფრო მაღალ ინდივიდუალურ შემოსავალს და ხელს უწყობს სოციალური კაპიტალის მშენებლობას და გრძელვადიან ეკონომიკურ ზრდას. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია სახელმწიფოს მხრიდან ქვეყნის განვითარების მიმართულებებში განათლების პრიორიტეტად აღიარება.

განათლება გავლენას ახდენს დასაქმებაზე, რაც ნათლად დასტურდება დიაგრამა 2-ის მონაცემებითაც.



დიაგრამა 2: დასაქმების მაჩვენებელი განათლების დონეების მიხედვით

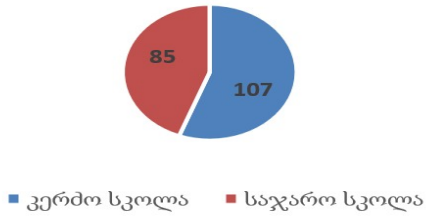
წყარო: დიაგრამა შედგენილია ავტორის მიერ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემების საფუძველზე

დიაგრამის მაჩვენებლების ანალიზის საფუძველზე შეიძლება ვიმსჯელოთ, რომ განათლება მნიშვნელოვნად ზრდის დასაქმებას, ამცირებს სიღარიბეს და ქმნის მაღალღირებულ სეგმენტებს

შრომის ბაზარზე. თუმცა, სისტემური გამოწვევები, როგორიცაა პროფესიული განათლების სისუსტე, განათლების ხარისხსა და შრომის ბაზრის მოთხოვნებს შორის აცდენა, კვლავ რჩება მნიშვნელოვან დაბრკოლებად.

ანალიზმა ისიც აჩვენა, რომ განათლებაზე ბიუჯეტის ხარჯების ზრდა პოზიტიურად აისახება ეკონომიკურ ზრდაზე. ამასთან, უმაღლესი განათლების გავრცელება იწვევს უფრო მაღალ შრომით მწარმოებლურობას და ანაზღაურებას. აღსანიშნავია ისიც, რომ რეგიონებში განათლების უთანასწორობა პირდაპირ აისახება ეკონომიკურ განსხვავებებზე.

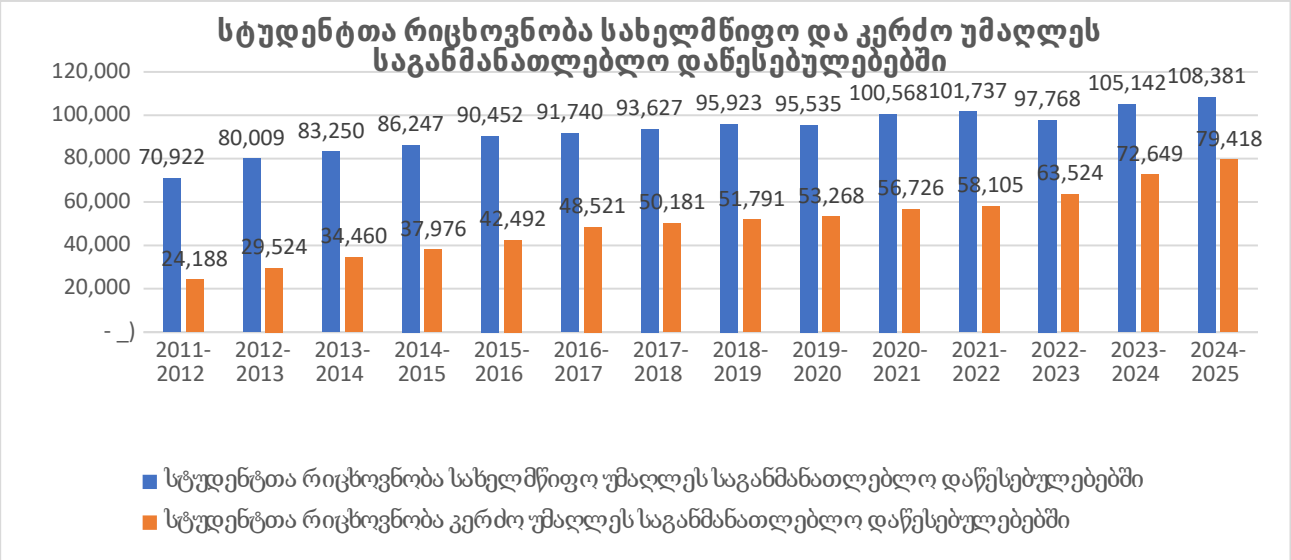
განათლების საფუძვლებს საჯარო და კერძო სკოლები იძლევა. შესაბამისად ,მნიშვნელოვანია ერთი მხრივ, ამ სახეობების სკოლების შეფასება, მეორე მხრივ, რეგიონების მხრივ მათი კონცენტრაციის დონის განსაზღვრა.



დიაგრამა 3. საჯარო და კერძო სკოლები თბილისში 2024/2025 სასწავლო წელი

წყარო: დიაგრამა შედგენილია ავტორის მიერ განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის მონაცემების საფუძველზე

2024/2025 სასწავლო წლის დასაწყისისთვის, საქართველოში 2 294 ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულება (სკოლა) იყო, მათ შორის 2 086 საჯარო და 208 კერძო სკოლა. აქედან, თბილისში კერძო სკოლების ყველაზე მაღალი კონცენტრაციაა. დედაქალაქში 107 კერძო და 85 საჯარო სკოლაა. თბილისის კერძო სკოლებში სწავლის საფასური 6 000-დან 30 000 ლარამდე მერყეობს. თბილისის კერძო სკოლებში ჩარიცხვის მაჩვენებლები საკმაოდ მაღალია, რაც იმის მაჩვენებელია, რომ მოთხოვნა განათლებაზე ძალიან მაღალია. საქართველო პოსტსაბჭოთა ქვეყანაა, უმაღლესდამთავრებულთა მაღალი მაჩვენებლით. ქვეყანა ამ მხრივ, საბჭოთა კავშირშიც კი გამოირჩოდა და ეს პროცესი დღესაც გრძელდება.



დიაგრამა 4: სტუდენტთა რიცხოვნობა სახელმწიფო და კერძო უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში

წყარო: დიაგრამა შედგენილია ავტორის მიერ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემების საფუძველზე

დასკვნა

განათლება წარმოადგენს სტრატეგიულ პრიორიტეტს საქართველოს ეკონომიკური კვლევით გამოვლინდა, რომ განათლების დონის ზრდა საქართველოში თანხვედრაშია დასაქმების ხარისხის გაუმჯობესებასა და ეკონომიკური ზრდის ტემპებთან. უმაღლესი განათლების მქონე სამუშაო ძალა წარმოადგენს ეკონომიკური ტრანსფორმაციისა და ინოვაციური სექტორების განვითარების მთავარ რესურსს. ამასთან, საჭიროა განათლების პოლიტიკის გრძელვადიანი სტრატეგიული დაგეგმვა, რომელიც დააკავშირებს საგანმანათლებლო სისტემას შრომის ბაზრის რეალურ მოთხოვნებთან.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Adamopoulos, A. (2023). Education and Economic Development: An Empirical Analysis for Greece. *Theoretical Economics Letters*, 13, 1657-1668. doi: 10.4236/tel.2023.137095.

2. Ziberi B. et.al (2022). Empirical Analysis of the Impact of Education on Economic Growth. Economies 10(4):89

3. Goczek, Ł., Witkowska, E., & Witkowski, B. (2021). How Does Education Quality Affect Economic Growth? *Sustainability*, *13*(11), 6437. https://doi.org/10.3390/su13116437

4. Eric A. Hanushek L. (2007). The Role of Education Quality in Economic Growth. World Bank Policy Research Working Paper 4122.

5. Kharaishvili E., Natsvlishvili I., Shonia N., (2022). Challenges of Global Educational Crises in Pandemic Time: Innovations versus Crises. 8th International Scientific Symposium "Economics, Business & Finance" ISSN 2500-9737

6. 5 th International Multidisciplinary Academic Conference (IMAC) ISSN 2592-8678– JURMALA., 26-30 July, 2022. IRIS-ALKONA. Institute of Research and International Symposiums. Jurmala, Latvia.

7. https://ea4a2251-b874-4c58-8b59-a4842fa15d84.filesusr.com/ugd/7ebfb0_c471b7e3509e4d5baff481c6c8ee35c3.pdf

8. Kharaishvili E., Lobzhanidze N.,(2022). Sustainable Education Challengesthrough Distance Learning (case of Georgia). Innovative Economics and Management, 9(2), 45-56 (https://www.researchgate.net/publication/365394532_mdgradi_ganatlebis_gamotsvevebi_distantsiuri_stsavlebis_pirobebshi_sakartvelos_magalitze

9. Kharaishvili, E., Natsvlishvili, I., Lobzhanidze, M., Lazariashvili, T. (2023). "CHALLENGES OF HIGHER ECONOMIC EDUCATION AND FACTORS AFFECTING THE EMPLOYMENT OF GRADUATES IN GEORGIA". ICERI2023 (16th annual International Conference of Education, Research and Innovation), 13th-15th of November, 2023, Seville (Spain). ICERI2023 Proceedings pages 3678-3687, ISBN: 978-84-09-55942-8, ISSN: 2340-1095, doi: 10.21125/iceri.2023.0943, Publisher: IATED

10. Natsvlishvili, I., Kharaishvili, E., Lobzhanidze, M., Lazariashvili, T. (2023). "CHALLENGES OF ENTREPRENEURIAL EDUCATION IN THE CONTEXT OF THE GLOBAL EDUCATION CRISIS", ICERI2023 (16th annual International Conference of Education, Research and Innovation), 13th-15th of November, 2023, Seville (Spain). Pages: 3846-3854. ICERI2023 Proceedings ISBN: 978-84-09-55942-8, ISSN: 2340-1095 doi: 10.21125/iceri.2023.0970

11. Kharaishvili, E., Lobzhanidze, N. (2022). Youth Attitudes towards Distance Learning: Challenges and Opportunities for Sustainable Education - Case of Georgia. In Proceedings of the 5th International

Scientific Congress Society of Ambient Intelligence - ISC SAI, ISBN 978-989-758-600-2, pages 516-524. DOI: 10.5220/0011366300003350

12. www.geostat.ge

13. https://www.eqe.ge/ka/page/static/93/zogadsaganmanatleblo-datsesebulebebi

14. Sebki.W (2021). The Impact Of Education On Economic Growth In Developing Countries:, Static Panel Data Analysis

15. Hang, Y., & Liu, J. (2022). Does Education Affect Economic Growth? A Re-Examination of Empirical Data from China. Sustainability, 14(23), 16289. https://doi.org/10.3390/su142316289

16. Sebki.W (2021). The Impact Of Education On Economic Growth In Developing Countries:, Static Panel Data Analysis

ინოვაციების ინტეგრაცია მცირე და საშუალო ბიზნესში: მდგრადი განვითარების გზები და პერსპექტივები

Integration of Innovations in Small and Medium-Sized Businesses: Paths and Prospects for Sustainable Development

ნიკა აბდუშელიშვილი
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი. მოწვეული პროფესორი.
Nika Abdushelishvili
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Doctor of Business Administration. Visiting Professor

აბსტრაქტი. ინოვაციების ინტეგრაცია მცირე და საშუალო ბიზნესში წარმოადგენს თანამედროვე ეკონომიკური განვითარების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს წინაპირობას. გლობალური გამოწვევების ფონზე ინოვაციური მიდგომები გარდაუვალი აუცილებლობა ხდება მდგრადი განვითარების მისაღწევად. კვლევა მიზნად ისახავს ინოვაციების როლის ანალიზს მცირე და საშუალო საწარმოთა სტრატეგიულ განვითარებაში და მდგრადი განვითარების კომპონენტების გაძლიერებაში.

ნაშრომში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ციფრულ ტრანსფორმაციას, ეკოინოვაციებსა და თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებას, როგორც ინოვაციების ინტეგრაციის ეფექტიან გზებს. ინოვაციების მაჩვენებლების ანალიზის საფუძველზე გაკეთებულია დასკვნა, რომ საქართველოში ევროკავშირის ქვეყნებთან შედარებით ინოვაციური აქტივობის დაბალი დონეა, რითაც დასტურდება სისტემური რეფორმებისა და ინსტიტუციური მხარდაჭერის აუცილებლობა. სტატიაში ჩამოყალიბებულია დასკვნები და რეკომენდაციები ინოვაციური პოტენციალის გაძლიერებისთვის. დადასტურებულია, რომ ინოვაციების სტრატეგიული ინტეგრაცია მცირე და საშუალო ბიზნესში მდგრადი განვითარების განუყოფელი კომპონენტია და გრძელვადიან პერიოდში მისი განხორციელება სისტემურ და მონაცემებზე დაფუძნებულ კვლევებს საჭიროებს.

საკვანძო სიტყვები: ინოვაციების ინტეგრაცია, მცირე და საშუალო ბიზნესი, მდგრადი განვითარება, პერსპექტივები.

Abstract. The integration of innovations into small and medium-sized enterprises (SMEs) represents one of the key preconditions for modern economic development. Against the backdrop of global challenges, innovative approaches have become an inevitable necessity for achieving sustainable development goals. This paper aims to analyze the role of innovation in the strategic development of SMEs and in strengthening the economic, ecological,

and social components of sustainability. Special attention is given to digital transformation, eco-innovation, and the application of modern technologies as effective means of innovation integration. An analysis of innovation indicators reveals that the level of innovative activity in Georgia remains significantly lower compared to European Union countries, highlighting the urgent need for systemic reforms and institutional support. The article presents specific conclusions and recommendations to enhance innovation potential. It confirms that the strategic integration of innovations into SMEs is an integral component of sustainable development, and its successful implementation requires a systemic approach and evidence-based policymaking in the long term.

Keywords: Integration of innovations, small and medium-sized businesses, sustainable development, prospects.

შესავალი

მცირე და საშუალო ბიზნესის სექტორი თანამედროვე ეკონომიკის ერთ-ერთი ფუნდამენტური საყრდენია. აღნიშნული სექტორი უზრუნველყოფს მოსახლეობის მნიშვნელოვანი ნაწილის დასაქმებას, ინოვაციების გენერირებას და ადგილობრივი ეკონომიკური სტრუქტურების გაძლიერებას.

თანამედროვე გლობალური და რეგიონული გამოწვევები (კლიმატური ცვლილებები, ტექნოლოგიების სწრაფი განვითარება, ბაზრის არასტაბილურობა, რეგიონების უთანაბრობა, შემოსავლების არათანაბარზომიერი განაწილება და სხვა) მცირე და საშუალო საწარმოებისთვისაც ქმნის მთელ რიგ პრობლემებს და ხელს უშლის მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწევას. მცირე და საშუალო ბიზნესისათვის მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფა სულ უფრო მეტად არის დამოკიდებული ინოვაციური მიდგომების ეფექტიან ინტეგრაციაზე. ინოვაციების სწორად დანერგვა არა მხოლოდ ზრდის კონკურენტუნარიანობას, არამედ ქმნის ახალ გზებს გარემოსდაცვითი, ეკონომიკური და სოციალური მდგრადობის უზრუნველსაყოფად. შესაბამისად, დღეს განსაკუთრებით აქტუალური ხდება ინოვაციების ინტეგრაციის გზით მცირე და საშუალო ბიზნესში მდგრადი განვითარების გზების ძიება და პერსპექტიულ მიმართულებებზე რეკომენდაციების შემუშავება.

კვლევის მიზანია მცირე და საშუალო ბიზნესში ინოვაციების ინტეგრაციის შესაძლებლობების გამოვლენა და მდგრადი განვითარების გზებისა და პერსპექტივების შესახებ რეკომენდაციების შემუშავება.

თეორიული მიმოხილვა და შედეგები

ინოვაციის ინტეგრაციის მნიშვნელობა დღეს განსაკუთრებით დიდია მცირე და საშუალო ბიზნესში. ამ პრობლემას იკვლევენ როგორც მეცნიერები, ასევე, სხვადასხვა კვლევითი ინსტიტუტები და ორგანიზაციები.

ინოვაციები მცირე და საშუალო საწარმოთა სტრატეგიულ განვითარებაში წარმოადგენს ბაზრის ცვალებად მოთხოვნებზე ადაპტაციის მექანიზმს. ინოვაციური ინტეგრაცია რამდენიმე მიმართულებას მოიცავს, მათგან აღსანიშნავია:

- პროცესების ინოვაცია (ტექნოლოგიური განახლება, რესურსების ეფექტიანი გამოყენება, ავტომატიზაცია);
- პროდუქტების ინოვაცია (ახალი პროდუქტის შექმნა ან არსებული პროდუქტის გაუმჯობესება);
- ბიზნეს მოდელის ინოვაცია (ციფრული ტრანსფორმაცია, მომხმარებელზე მორგებული სერვისების განვითარება);
- ეკოინოვაცია (მწვანე ტექნოლოგიების დანერგვა და გარემოზე ნაკლები ზემოქმედება).

მცირე და საშუალო საწარმოები ხშირად გამოირჩევიან მოქნილობით და სწრაფი ადაპტაციის უნარით, რაც მათ საშუალებას აძლევს ინოვაციური მიდგომები სწრაფად დანერგონ, თუმცა ამისათვის საჭიროა მხარდაჭერადი ინსტიტუციური და საფინანსო გარემო.

ინოვაციების ინტერგრაცია მცირე და საშუალო ბიზნესის მდგრადი განვითარების ერთ-ერთი მთავარი გზაა, ამიტომ მნიშვნელოვანია მდგრადი განვითარების კონცეფციის როლის გაანალიზებაც. მდგრადი განვითარება ზოგადად და მათ შორის მცირე და საშუალო ბიზნესში სამი ძირითად ასპექტს ეფუძნება: ეკონომიკური, ეკოლოგიური და სოციალური. ინოვაციების ინტერგრაციის პროცესში ამ კომპონენტებს თითქმის თანაბარი როლი აქვთ.

მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის მდგრადი განვითარება გულისხმობს:

- დანახარჯების ოპტიმიზაციას გრძელვადიან პერიოდში;
- გარემოზე ზემოქმედების შემცირებას ინოვაციური ტექნოლოგიების გზით;
- ინდივიდების კეთილდღეობის უზრუნველყოფას და საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობის ამაღლებას და სხვ.

მოცემულ პირობებში მცირე და საშუალო ბიზნესში ინოვაციების ინტეგრაციის პროცესში გაწეული დანახარჯი განიხილება როგორც გრძელვადიანი ინვესტიცია.

ინოვაციური ინტეგრაცია რამდენიმე მიმართულების განვითარებას ემყარება:

➢ ციფრული ტრანსფორმაცია

მცირე და საშუალო საწარმოთა ციფრული ტრანსფორმაცია ნიშნავს პროცესების ავტომატიზაციას, ელექტრონული კომერციის გამოყენებას, მონაცემთა ანალიტიკის დანერგვას. ეს ზრდის ეფექტიანობას და აუმჯობესებს მომხმარებელთან ურთიერთობას;

➢ მწვანე ინოვაციები

ეკოლოგიური სტანდარტების გათვალისწინება მცირე ბიზნესის საქმიანობაში მოიცავს განახლებადი ენერგიის გამოყენებას, ნარჩენების შემცირებას და ეკოპროდუქტების წარმოებას;

➢ ინკლუზიური ინოვაციები და სოციალური მეწარმეობა

ინოვაცია, რომელიც მიზნად ისახავს მოწყვლადი ჯგუფების ჩართვას ეკონომიკურ პროცესებში, ზრდის სოციალური მდგრადობის დონეს და ქმნის ახალ ბაზრებს;

➢ საერთაშორისო ქსელებთან ინტეგრაცია და ცოდნის ტრანსფერი

მცირე კომპანიებისთვის კავშირი უნივერსიტეტებთან, კვლევით ცენტრებსა და საერთაშორისო პარტნიორებთან წარმოადგენს ინოვაციის წყაროს.

კომპანიების კონკურენტუნარიანობა და მწარმოებლურობა ინოვაციების და თანამედროვე ტექნოლოგიების ბიზნესში დანერგვის დონეზეა დამოკიდებული. კვლევების მიხედვით, ინოვაციური მცირე და საშუალო საწარმოები საქართველოში, საშუალოდ **23%-ით მეტ ბრუნვას** და **17%-ით მეტ ექსპორტს** ახორციელებენ, ვიდრე ის საწარმოები, რომლებიც ინოვაციებს არ იყენებენ (Creating Markets in Georgia, 2023).

თუ ინოვაციურობის მაჩვენებელი დაბალია, ეს იწვევს წარმოების არაეფექტიანობას და დაბალ დამატებული ღირებულების შექმნას. შესაბამისად, ცოდნასა და ინოვაციებზე დაფუძნებული ეკონომიკის განვითარება საქართველოს მთავრობის ერთ-ერთი პრიორიტეტია (საქართველოს მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების სტრატეგია, 2021-2025 წწ.).

ინოვაციების დანერგვა დღეს უშუალოდ უკავშირდება ციფრულ ტრანსფორმაციას. ამ პროცესების განსახორციელებლად კი მიზანშეწონილად არის მიჩნეული ფინანსური დახმარების პაკეტების შემუშავება (Kharaishvili, E., Gechbaia, B., Tsiklashvili, N., Katamadze G. (2024).

თანამედროვე გლობალურ ბაზარზე ინოვაციები მდგრადი განვითარების ერთ-ერთი ინსტრუმენტია. ამიტომ, კომპანიებმა უნდა შეცვალონ ინოვაციური სტრატეგიებისადმი დამოკიდებულება საერთაშორისო და ეროვნული გარემოსდაცვითი სტანდარტების, კანონებისა და ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისად (Loučanová, E., Nosáľová, M., Olšiaková, M., Štofková, Z., Dumiter, F. C., Nicoară, Ș. A., & Boiță, M. 2023).

გალუმაშვილი და გოგოლაშვილი თვლიან, რომ ინოვაციის გამოყენება თანამედროვე ბიზნეს სექტორის უმნიშვნელოვანესი გამოწვევაა. მათი მოსაზრებით ინოვაციური ბიზნესმოდელის შექმნა მცირე და საშუალო ბიზნესებს საშუალებას მისცემს ხელახლა გაიაზრონ საკუთარი ბიზნესპროცესები, მომხმარებლის მხრიდან შეაფასონ საკუთარი კომპანია (გალუმაშვილი, ნ. გოგოლაშვილი, ნ. 2019).

ინოვაციების ინტეგრაციაზე გავლენას ახდენს სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის დონე. მას შეუძლია ხელი შეუწყოს ინკლუზიურ ეკონომიკურ ზრდას, ექსპორტის დივერსიფიკაციას, ინოვაციების დანერგვას, დანახარჯებისა და სურსათის დანაკარგების შემცირებას (Kharaishvili, E., Gechbaia, B., & Goletiani, K.(2024).

მეცნიერებს შეფასების სხვადასხვა ტექნიკის გამოყენებით შესწავლილი აქვთ თუ როგორ შეუძლიათ მცირე და საშუალო საწარმოებს და სტარტაპებს გრძელვადიანი მდგრადობის მიღწევა ინოვაციისა და ციფრული სტრატეგიების გამოყენებით (Sónia A. et.al 2024).

საქართველოში მცირე და საშუალო ბიზნესს შესაბამისი პოტენციალი გააჩნია ინოვაციების ინტეგრაციის მიმართულებით. მიუხედავად აღნიშნულისა, ამ ბიზნესს ინოვაციების დანერგვასა და ინტერგრაციაში რიგი მნიშვნელოვანი ბარიერი გააჩნია:

- ფინანსური რესურსების შეზღუდულობა;
- არასაკმარისი ხელმისაწვდომობა საინფორმაციო და ტექნოლოგიურ რესურსებზე;
- რეგულაციების მხრივ არასაიმედო და ბუნდოვანი გარემო;
- კვლევისა და განვითარების დაბალი დონე და სხვა.

თუმცა, ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ამავდროულად არსებობს ინოვაციების ინტერგაციის გამოყენების მრავალი შესაძლებლობა, მათ შორის სახელმწიფო და საერთაშორისო დონორების მხარდაჭერა (მაგ. „აწარმოე საქართველოში“, GITA და სხვ.). ამ პოტენციალის ეფექტიანად გამოყენების შემთხვევაში მნიშვნელოვნად გაიზრდება ინოვაციური მიდგომების დანერგვის შესაძლებლობები.

ინოვაციური ინტეგრაციის შესაძლებლობების გამოსავლენად, უპირველესად, საჭიროა ინოვაციური აქტივობის დონის შეფასება მცირე და საშუალო ბიზნესში. ინოვაციური აქტივობის დონე შეიძლება შეფასდეს სხვადასხვა რაოდენობრივი ინდიკატორით, როგორებიცაა: ინოვაციური პროდუქტების წილი ჯამურ შემოსავლებში (%); ინოვაციური საწარმოების წილი მცირე და საშუალო ბიზნესში, (%); კვლევისა და განვითარების დანახარჯები ბიზნესის ბრუნვასთან მიმართებით (%); ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვის მაჩვენებელი; სამუშაო ადგილების ზრდა ინოვაციური საქმიანობის შედეგად.

საქართველოში ევროპასთან შედარებით ინოვაციური საწარმოების წილი მცირეა (იხ. ცხრილი 1).

ცხრილი 1. **ინოვაციური საწარმოების წილი მცირე და საშუალო საწარმოების მთლიან რაოდენობაში**

ქვეყანა	ინოვაციური მცირე და საშუალო საწარმოები, %
საქართველო	19%
ევროკავშირის ქვეყნების საშუალო მაჩვენებელი	49%
ესტონეთი	56%
პოლონეთი	37%

წყარო: *შედგენილია GITA-ს, Eurostat-ისა და OECD-ის მონაცემების მიხედვით*

მიუხედავად პოზიტიური ტენდენციისა, საქართველოში მცირე ბიზნესის მხოლოდ 1/5 ახორციელებს ინოვაციურ საქმიანობას, რაც მნიშვნელოვნად ჩამორჩება ევროკავშირის სტანდარტებს.

ცხრილი 2. კვლევისა და განვითარების დანახარჯები ბიზნესის სექტორში (მშპ-ის პროცენტული მაჩვენებელი)

ქვეყანა	დანახარჯი კვლევასა და განვითარებაზე (% მშპ)
საქართველო	0.26%
ევროკავშირი (საშუალო)	2.21%
ფინეთი	2.9%

წყარო: *შედგენილია* Geostat-ისა და *Eurostat-ის მონაცემების მიხედვით*

მცირე და საშუალო ბიზნესის მიერ ინვესტიციები კვლევასა და განვითარებაში საკმაოდ დაბალია საქართველოში. ეს აჩენს საჭიროებას ინოვაციების დაფინანსების მექანიზმების გაძლიერების აუცილებლობაზე.

ცხრილი 3. ეკოინოვაციების დანერგვის მაჩვენებელი მცირე და საშუალო ბიზნესში

ქვეყანა	ეკოინოვატორული კომპანიების წილი, %
საქართველო	<10%
ევროკავშირის ქვეყნების საშუალო მაჩვენებელი	33%

წყარო: *შედგენილია* GIZ & UNDP-ისა და EU Eco-Innovation Index-ის *მონაცემების საფუძველზე*

ეკოინოვაციები ჯერ კიდევ წინა განვითარების ეტაპზეა ქართულ ბაზარზე, რაც მდგრადი განვითარების ხელშეშლის ერთ-ერთ ფაქტორად შეიძლება ჩაითვალოს.

დასკვნა

ინოვაციების ინტეგრაცია მცირე და საშუალო ბიზნესში წარმოადგენს მდგრადი განვითარების მნიშვნელოვან სტრატეგიულ ინსტრუმენტს. ეს პროცესი მოითხოვს სისტემურ და მრავალდონიან მიდგომას. საქართველოში ამ მიმართულებით გატარებული აქტივობები პოზიტიურ ტენდენციებს აჩვენებს, თუმცა, **ინოვაციური აქტივობის დონე საქართველოში კვლავ დაბალია. ინოვაციების ინტეგრაციის ძირითადი ბარიერებად რჩება კვლევისა და განვითარების დაფინანსების დაბალი დონე, ციფრული ტრანსფორმაციის პრობლემები და ინსტიტუციური მხარდაჭერის სისუსტე.**

კვლავ საჭიროა სტრუქტურული რეფორმები, განათლებისა და კვლევის ხელშეწყობა, ბიზნესის, მეცნიერებისა და ტექნოლოგიის კიდევ უფრო ღრმა სინერგია და სხვა.

წარმატებული ინტეგრაცია მოითხოვს მონაცემებზე დაფუძნებულ პოლიტიკას, ცოდნის ტრანსფერსა და საერთაშორისო თანამშრომლობას.

3. ინოვაციური ინტეგრაციის გაზრდის მიზნით მნიშვნელოვანია შემდეგი ღონისძიებების გატარება:

- **მცირე და საშუალო ბიზნესის კვლევასა და განვითარებაზე დაფინანსების გაზრდა, მათ შორის** მიზნობრივი სუბსიდიებისა და საგადასახადო სტიმულების გამოყენება ინოვაციური მოდელების დასანერგად;
- **ეკოინოვაციების ხელშემწყობი ღონისძიებების განხორციელება, როგორებიცაა** მწვანე კრედიტები და საერთაშორისო ეკოსერტიფიკაციის წახალისება;

- **მონაცემზე დაფუძნებული მონიტორინგის სისტემის გამოყენება, უპირველესად** ინოვაციური საქმიანობის რეგულარული სტატისტიკური აღრიცხვა;
- **ციფრული კომპეტენციების გაძლიერება, რაც შესაძლებელია** განათლების პროგრამებისა და სტარტაპ-ეკოსისტემის მხარდაჭერის განხორციელებით.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. გალუმაშვილი, ნ. გოგოლაშვილი, ნ. (2019). ტექნოლოგიების მცირე და საშუალო ბიზნესში ინტეგრირების სტრატეგია - გამოწვევები და ეფექტიანობის შეფასება. https://openscience.ge/server/api/core/bitstreams/9a2e37c2-917c-4e2d-965f-d5256111f5bb/content
2. საქართველოს მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების სტრატეგია, 2021-2025 წწ.
3. Creating Markets in Georgia 2023). SMEs Diagnostics for Georgia" https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/georgia-country-private-sector-diagnostic-en.pdf
4. European Commission (2020). Innovative SMEs for Sustainable Growth
5. GITA-ს, Eurostat-ისა და OECD-ის მონაცემები https://www.economy.ge/uploads/files/2017/ek__politika/sme_strategy/sme_development_strategy_2021_2025_.pdf
6. Kharaishvili, E., Gechbaia, B., & Goletiani, K. (2024). TRANSPORTATION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR DEVELOPING SUSTAINABLE FOOD MARKETS (THE CASE OF GEORGIA). Baltic Journal of Economic Studies, 10(4), 10-15. https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-4-10-15
7. Kharaishvili, E., Gechbaia, B., Tsiklashvili, N., Katamadze G. (2024). Digital transformation of the agricultural sector and its impact on productivity in Georgia. BIO Web Conf. Volume 114, 2024 International Conference on Agricultural, Biodiversity and Environmental Economics, Faculty of Economics at Trakia University, Stara Zagora, Republic of Bulgaria, June 13. ICABEE 2024. https://doi.org/10.1051/bioconf/202411401002
8. Loučanová, E., Nosáľová, M., Olšiaková, M., Štofková, Z., Dumiter, F. C., Nicoară, Ș. A., & Boiță, M. (2023). Innovation as a Tool for Sustainable Development in Small and Medium Size Enterprises in Slovakia. *Sustainability*, *15*(21), 15393. https://doi.org/10.3390/su152115393
9. OECD (2021). SME and Entrepreneurship Outlook
10. Sónia A. et.al (2024). Confluence of sustainable entrepreneurship, innovation, and digitalization in SMEs. Journal of Business Research. Volume 170, January 2024, 114346

მწვანე მარკეტინგის სტრატეგიები და ქართული ბაზარი
Green Marketing Strategies and the Georgian Market

მარინა ალანია
ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ეკონომიკის დოქტორი. ასისტენტ-პროფესორი
Marina Alania
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Doctor of Economics. Assistant Professor

აბსტრაქტი. თანამედროვე მსოფლიო ცდილობს გარემოსდაცვითი პოლიტიკის გაუმჯობესებას ე.წ. მწვანე მარკეტინგის კონცეფციის გამოყენებით, რომელიც მოიცავს არა მხოლოდ ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქტების წარმოებას, არამედ მომხმარებელთა ცნობიერების ამაღლებასა და გარემოსდაცვითი პასუხისმგებლობის პროპაგანდას.

მწვანე მარკეტინგის კონცეფცია საქართველოში მხოლოდ ბოლო ათწლეულში გამოჩნდა პრაქტიკულ დონეზე და მისი განვითარება მწვანე ეკონომიკისა და კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის პრინციპების გავრცელების პარალელურად ხდება.

ჩვენს მიერ შესწავლილია მწვანე მარკეტინგის სტრატეგიები და საკომუნიკაციო მიდგომები. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მომხმარებელთა მოტივაციასა და ნდობის ფაქტორებს. გაანალიზებულია ქართულ ბაზარზე მწვანე მარკეტინგის განვითარების დონე, ინსტიტუციური და საზოგადოებრივი გარემო, სახელმწიფო პოლიტიკა და პრაქტიკული გამოწვევები და გაკეთებულია სათანადო დასკვნები.

საკვანძო სიტყვები: მწვანე მარკეტინგი, გარემოსდაცვითი პოლიტიკა, ეკოლოგიური ცნობიერება, მდგრადი ბიზნესპრაქტიკა, მწვანე ქმედებების სიმულაცია.

Abstract. The modern world is trying to improve environmental policy using the so-called green marketing concept, which includes not only the production of environmentally friendly products, but also raising consumer awareness and promoting environmental responsibility.

The concept of green marketing appeared in Georgia on a practical level only in the last decade, and its development is taking place in parallel with the spread of the principles of the green economy and corporate social responsibility.

We have studied green marketing strategies and communication approaches. Special attention is paid to consumer motivation and trust factors. The level of development of green marketing in the Georgian market, the institutional and social environment, government policy and practical challenges were analyzed, and appropriate conclusions were drawn.

Keywords: green marketing, environmental policy, ecological awareness, sustainable business practices, simulation of green actions.

შესავალი. 21-ე საუკუნის ეკონომიკური და ტექნოლოგიური წინსვლის ფონზე განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა გარემოსდაცვითი საკითხებისადმი ინტერესისა და პასუხისმგებლობის ზრდას. კლიმატური ცვლილებები, ბუნებრივი რესურსების ამოწურვის საშიშროება და პლანეტის ეკოლოგიური ბალანსის დარღვევა გადამწყვეტ გავლენას ახდენს მომხმარებელთა დამოკიდებულებაზე სხვადასხვა პროდუქტისა და მომსახურების მიმართ. უფრო და უფრო მეტი ადამიანი ირჩევს ისეთ პროდუქციას, რომელიც ნაკლებ ზიანს აყენებს გარემოს და ხელს უწყობს რესურსების მდგრად გამოყენებას.

თანამედროვე მარკეტინგი აფართოებს თავის საქმიანობის სფეროებს, რითაც მიზნობრივ მომხმარებელზე ორიენტირებული მიდგომები კომპანიისათვის უფრო პრიორიტეტული ხდება, ხოლო სოციალური და ეთიკური პრობლემები წინა პლანზე გამოდის. ყველა ეს ცვლილება იწვევს მარკეტინგის გამოყენების ახალი სფეროების წარმოქმნას. ასეთ პირობებში წარმატებას აღწევს ის კომპანია, რომელიც მკვეთრად ორიენტირებულია ცვალებად ბაზრებზე და უზრუნველყოფს მომხმარებლებისათვის უსაფრთხო და ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქციის შეთავაზებას [1].

დღეს მსოფლიოში მწვანე მარკეტინგს იყენებენ ისეთი კომპანიები, რომლებიც ახორციელებენ მდგრადი განვითარების პოლიტიკას და კარგად ესმით, რომ კლიმატის ცვლილებებით გამოწვეული შედეგები საშიშროებას უქმნის მოსახლეობას, რისთვისაც აუცილებელია რესურსების მოხმარების სპეციფიკის ახალი მიდგომებით შეცვლა [2].

კვლევის მიზანი. კვლევის მიზანს წარმოადგენდა ქართულ ბაზარზე მწვანე მარკეტინგის პრაქტიკის განვითარების ტენდენციების შესწავლა.

ძირითადი ნაწილი. მწვანე მარკეტინგი არის მარკეტინგული სტრატეგია, რომელიც მიზნად ისახავს გარემოსდაცვითი პრინციპების დანერგვას პროდუქტის, მომსახურებისა და კომპანიების

საქმიანობის ყველა ეტაპზე. ეს კონცეფცია მოიცავს არა მხოლოდ ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქტების წარმოებას, არამედ მომხმარებელთა ცნობიერების ამაღლებასა და გარემოსდაცვითი პასუხისმგებლობის პროპაგანდას.

მწვანე მარკეტინგის გამოყენება კომპანიებისათვის არა მხოლოდ ეკოლოგიურ პასუხისმგებლობას, არამედ კომერციულ უპირატესობასაც გულისხმობს, რადგან მომხმარებლები მეტად მგრძნობიარენი არიან ეკოლოგიური ფაქტორების მიმართ და მზად არიან მეტი თანხა გადაიხადონ მწვანე პროდუქტისათვის [3].

მწვანე მარკეტინგი ქმნის ისეთ გარემოს, სადაც მომხმარებელთა მოთხოვნილებები თანხვედრაშია ეკოლოგიურ ინტერესებთან. მწვანე მარკეტინგი იქცა ერთ-ერთ ყველაზე აქტუალურ მარკეტინგულ მიდგომად, რომელიც მიზნად ისახავს პროდუქციისა და სერვისების პოზიციონირებას გარემოზე დადებითი ზემოქმედების თვალსაზრისით.

მწვანე მარკეტინგის განვითარება დაკავშირებულია გლობალურ ეკოლოგიურ მოძრაობასთან და საზოგადოებრივი ცნობიერების ზრდასთან. იგი მოიცავს რამდენიმე ეტაპს:

I ეტაპი. გარემოსდაცვითი ცნობიერების გაჩენა (1960-1980წ.წ.) - ეკოლოგიური კრიზისები, როგორიცაა წყლისა და ჰაერის დაბინძურება, ბირთვული ინციდენტები და ინდუსტრიული კატასტროფები გახდა მიზეზი იმისა, რომ საზოგადოების ნაწილი დაინტერესდა ეკოლოგიური პასუხისმგებლობით. კომპანიებმა დაიწყეს ხაზგასმა პროდუქტების ბუნებრივი წარმოშობისა და მინიმალური ზიანის შესახებ. თუმცა, ეს იყო ძალიან საწყისი და ზედაპირული კომუნიკაცია;

II ეტაპი. ეკოსერტიფიკატების და რეგულაციების ეპოქა (1980-1990წ.წ.) - პირველი სახელმწიფო რეგულაციები იწყება როგორც აშშ-ში, ისე დასავლეთ ევროპაში. იქმნება ეკოინიციატივები. დაიწყო პროდუქტის შეფასება გარემოსდაცვითი კრიტერიუმებით, მოხდა პასიური სტრატეგიებიდან აქტიურ მწვანე სტრატეგიებზე გადასვლა;

III ეტაპი. მწვანე ბრენდინგისა და ნდობის ფორმირება (1990-2010წ.წ.) - გლობალიზაციის და ბრენდინგის აღმავლობის ფონზე მწვანე კომუნიკაცია იწყებს ინტეგრირებას კორპორაციული იმიჯისა და ღირებულებების სისტემაში:

იქმნება კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობის CSR (Corporate Social Responsibility) სტრატეგიები;

კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობა ეკოლოგიურ ღირებულებას უთანაბრდება.

IV ეტაპი. ინოვაციური და ციფრული მწვანე მარკეტინგი (2010 წ-დან დღემდე) - კლიმატური ცვლილებების ტემპის ზრდა, თაობა Z-ის ეკოცნობიერება და ციფრული პლატფორმების განვითარება იწვევს მწვანე მარკეტინგის ახალი ფორმების წარმოშობას:

Green innovation — მწვანე ტექნოლოგიებისა და წარმოების ციკლის ცვლილება (მაგალითად, ელექტრომობილები, ბიოპლასტიკები);

Circular Economy Marketing — ცირკულარული ეკონომიკის პრინციპზე დაფუძნებული ბრენდირება;

Digital transparency — მწვანე მონაცემების საჯაროობა (QR კოდები).

მწვანე მარკეტინგი, ასევე, გულისხმობს სტრატეგიულ მიდგომებს, რომლებიც მოიცავს მომხმარებელთან კომუნიკაციასა და ეკოლოგიურად პასუხისმგებელი ბრენდის იმიჯის შექმნას. მწვანე მარკეტინგის წარმატება დამოკიდებულია არა მხოლოდ პროდუქტსა თუ მომსახურებაზე, არამედ იმაზე, თუ როგორ ხდება კომუნიკაცია ბაზარზე, როგორია მომხმარებლის აღქმა და რამდენად ეფექტურად ხდება ეკოლოგიური მახასიათებლების გადაცემა.

მწვანე მარკეტინგის სტრატეგიები ძირითადად ორიენტირებულია მომხმარებლის მოთხოვნისა და ეკოლოგიური მდგრადობის მიზნების შეთავსებაზე. ისინი შეიძლება წარმოდგენილი იყოს რამდენიმე ძირითადი მიმართულების სახით:

1. პროდუქტის სტრატეგია - გულისხმობს ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქტის შექმნას, აქ შედის ისეთი მახასიათებლები, როგორიცაა: ა. ბუნებრივი და არატოქსიკური მასალების გამოყენება; ბ. ენერგოეფექტურობა; გ. პროდუქტის გამძლეობა; დ. მინიმალური შეფუთვა ან ბიოდეგრადირებადი შეფუთვა.

პროდუქტის ეკოლოგიური მახასიათებლები არა მხოლოდ ზეგავლენას ახდენს გარემოზე, არამედ უზრუნველყოფს მომხმარებლის ნდობას. მომხმარებლები თანდათანობით უფრო გახსნილი ხდებიან მწვანე პროდუქტების მიმართ და მზად არიან გადაიხადონ მეტი, თუ დაინახავენ, რომ პროდუქტი ნამდვილად ეკოლოგიურად პასუხისმგებელია.

2. ფასის სტრატეგია - მწვანე პროდუქტები ხშირად შედარებით ძვირი ღირს, რადგან მათი წარმოება მოითხოვს მაღალი ხარისხის, ეკოლოგიურად სუფთა მასალების და სპეციფიკური ტექნოლოგიების გამოყენებას. ამიტომ, მწვანე მარკეტინგის სტრატეგიის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილი ფასის მართვა და სწორი კომუნიკაციაა. კომპანიები ცდილობენ, მომხმარებელს გააგებინონ, რომ დამატებითი ღირებულება არ არის მხოლოდ ფასი, არამედ ინვესტიციაა ჯანმრთელობის, გარემოსა და მომავალი თაობების კეთილდღეობის კუთხით [4].

3. დისტრიბუციის სტრატეგია - მწვანე მარკეტინგი მოიცავს პროდუქტის დისტრიბუციასაც. აქ მნიშვნელოვანია ლოჯისტიკის ოპტიმიზაცია, რაც გულისხმობს ტრანსპორტირების გაზრდილ ეფექტურობას, გარემოს დაბინძურების შემცირებასა და შეფუთვის მინიმალიზაციას.

4. კომუნიკაციის სტრატეგია - ეკოლოგიური მახასიათებლების ეფექტური კომუნიკაცია არის მწვანე მარკეტინგის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ელემენტი. მომხმარებლებს სჭირდებათ არა მხოლოდ ინფორმაცია პროდუქტის „მწვანე“ თვისებების შესახებ, არამედ მტკიცებულებები ამ ინფორმაციის სისწორეზე. აქ მნიშვნელოვანია მწვანე მარკეტინგის გამჭვირვალობა, რათა აიცილოს „greenwashing“-ის შემთხვევები.

მწვანე მარკეტინგის კომუნიკაცია ეფუძნება იმ პრინციპებს, რომლებიც საშუალებას აძლევს მომხმარებელს მიიღოს ინფორმირებული და განზრახული არჩევანი. ამ თვალსაზრისით გამოიყოფა შემდეგი ძირითადი მიდგომები:

- ინფორმირებისა და განათლების სტრატეგია - მნიშვნელოვანია მომხმარებლის ინფორმირება მწვანე პროდუქტებისა და ეკოლოგიური ცხოვრების წესის შესახებ. ეს მიდგომა მოიცავს საგანმანათლებლო კამპანიებს, რომელიც ახდენს მომხმარებლის ცნობიერების ამაღლებასა და ზრდის მწვანე მარკეტინგის ეფექტურობას;
- ემოციური კომუნიკაცია - მწვანე მარკეტინგში ფართოდ გამოიყენება ემოციური სტრატეგია, რომელიც მიმართულია მომხმარებლის ეკოლოგიური და სოციალური პასუხისმგებლობის გრძნობების გააქტიურებაზე და მოტივაციაზე. ბრენდები იყენებენ ვიზუალურ სიუჟეტებს, ადამიანების ისტორიებს, მწვანე სიმბოლოებსა და გარემოსადმი ზრუნვის გზავნილებს, რათა მომხმარებელი ემოციურად ჩართონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ეს სტრატეგია განსაკუთრებით ეფექტურია მაშინ, როცა მიმართულია ე.წ. 'მწვანე სამართლიანობის' ან 'ეკოლოგიური სინდისის' გაღვივებაზე – იდეაზე, რომ ინდივიდუალური ქმედებები გავლენას ახდენს კოლექტიურ მომავალზე;
- საზოგადოებრივი მტკიცებულების პრინციპი - მწვანე მარკეტინგის კომუნიკაციაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მომხმარებელთა გამოხმაურებებს, რეკომენდაციებსა და სოციალური

ქსელების გავლენას. მომხმარებელთა პოზიტიური გამოცდილება და საზოგადოებრივი მხარდაჭერა ქმნის ნდობას და ხელს უწყობს ბრენდის იმიჯის გამყარებას;

- გამჭვირვალობა და სანდოობა - მწვანე მარკეტინგის ყველაზე კრიტიკული ასპექტია ინფორმაციის სანდოობა. „Greenwashing“-ის გავრცელება (ყალბი ეკოლოგიური განცხადებები) მნიშვნელოვნად აზარალებს მომხმარებელთა ნდობას. ამიტომ კომპანიები აქტიურად მუშაობენ შესაბამისი სერტიფიკატებისა და ეკო-ლოგოეტიკეტების დანერგვაზე, რომლებიც ამტკიცებენ პროდუქტის ეკოლოგიურობას [5].

კვლევები აჩვენებენ, რომ მწვანე მარკეტინგის ეფექტური სტრატეგიები ზრდის მომხმარებელთა ინტერესს მწვანე პროდუქტების მიმართ, აძლიერებს ნდობას და საბოლოო ჯამში, აუმჯობესებს გაყიდვების შედეგებს. უნდა აღინიშნოს, რომ მომხმარებელი განსაკუთრებულ ყურადღებას ავლენს მწვანე პროდუქტის შეძენისას, რომლის ერთ-ერთი ყველაზე მკაფიო მიზეზი არის **greenwashing** — ანუ მწვანე ქმედებების სიმულაცია, სინამდვილეში არაეკოლოგიური კომპანიების მიერ. ეს არღვევს ნდობას მწვანე ბრენდების მიმართ და იწვევს არა მხოლოდ კონკრეტული პროდუქტის, არამედ მთელი დარგის საქმიანობის ეჭვის ქვეშ დაყენებას. ამიტომ, არსებითად მნიშვნელოვანია სწორი კომუნიკაცია, რომელიც ხელს უწყობს მომხმარებლის ინფორმირებულობას და უარყოფს მწვანე მარკეტინგის მიმართ სკეპტიციზმს.

მომხმარებელი მწვანე პროდუქტს სხვადასხვა მოტივით იძენს. მოტივაციის ანალიზი მოიცავს სამ ძირითად კომპონენტს, რომლებიც ერთმანეთთან ურთიერთდაკავშირებულია.

- ეკონომიკური მოტივაცია - ხარჯების დაზოგვა და ენერგოეფექტურობა, მნიშვნელოვანი ფაქტორია პირადი სარგებლიანობის თვალსაზრისით და მომხმარებლის დადებით დამოკიდებულებას იწვევს.
- ემოციური მოტივაცია - მომხარებლები გაძლიერებულად აღიქვამენ ემოციებს, რომლებიც მწვანე პროდუქტის ყიდვისას მიიღეს. მსგავსი ქცევა კი ზრდის ლოიალურობას ბრენდის მიმართ და აძლიერებს მწვანე მარკეტინგის გზავნილების ეფექტურობას.
- სოციალური მოტივაცია - მწვანე პროდუქტის შეძენა სტატუსის გამო ხდება. Griskevicius იკვლევს, რომ "status–conscious"-ის გამო, მომხმარებლებს უფრო ხშირად უხდებათ მეტი მწვანე პროდუქტისათვის ყურადღების მიქცევა.

მწვანე პროდუქტის შეძენისას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ნდობას, რომელიც ეხმარება მომხმარებელს, გადადგას ნაბიჯი ყიდვისაკენ. ტრადიციული პროდუქციისაგან განსხვავებით, მწვანე პროდუქტის სარგებელი ხშირად დაუყოვნებლივ არ ჩანს, ის დაფუძნებულია ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის გრძელვადიან ხედვაზე. ამგვარად, მომხმარებელი ეყრდნობა იმ იდეას, რომ მწარმოებელი ან ბრენდი „სწორად“ იქცევა.

მწვანე პროდუქტებთან მიმართებით ნდობა შეიძლება დაიყოს რამდენიმე ძირითად კომპონენტად: 1.კომპანიის ეთიკურობა (მომხმარებელი ენდობა იმ ბრენდს, რომელიც ითვალისწინებს ეთიკურობას და ღიად აჩვენებს ეკოპასუხისმგებლობას); 2.პროდუქტის სანდოობა (მწვანე პროდუქტის ეკომახასიათებლების ნამდვილობა და გამჭვირვალობა); 3.ეკოლოგიური სერტიფიკატების (ISO 14001, EU Ecolabel და სხვ.) არსებობა ნდობის გაძლიერების საშუალებაა: 4. გარემოსდაცვითი ცნობიერება და აღქმა (მომხმარებელი მეტად ენდობა მწვანე პროდუქტებს მაშინ, როცა თვითონ აქვს მაღალი ეკოლოგიური ცნობიერება). თუ ბრენდი ვერ იძლევა შესაბამის ინფორმაციას, ნდობა იკარგება და მომხმარებელი მიმართულია იქითკენ, რომ არჩევანი გააკეთოს ტრადიციულ ან კონკურენტულ პროდუქტზე. როდესაც კომპანიები მიზანმიმართულად ქმნიან ნდობას სერტიფიკატების, გრძელვადიანი ეთიკური

პოლიტიკისა და ღია კომუნიკაციის გზით, ისინი ნიადაგს ამზადებენ მომხმარებელთა ეკომოტივირებული ქცევისათვის.

როგორც აღვნიშნეთ, მწვანე მარკეტინგის როლი დღითიდღე იზრდება გლობალურ ბაზრებზე, რაც გარემოსდაცვითი გამოწვევებისა და მდგრადი განვითარების პრინციპების გააქტიურებული აღქმით არის განპირობებული. ბოლო პერიოდში მწვანე მოხმარება გაიზარდა, როგორც ინდუსტრიულად განვითარებულ, ისე განვითარებად ქვეყნებში. საქართველო, როგორც ევროკავშირთან ასოცირების ხელშეკრულების ხელმომწერი ქვეყანა, გარკვეული ვალდებულებებითა და შესაძლებლობებით უერთდება ამ ტენდენციას [6]. თუმცა, მწვანე მარკეტინგის სრულფასოვანი დანერგვა და ინტეგრირება ქართულ ბიზნესსექტორში ჯერ კიდევ საწყის ეტაპზეა და მოითხოვს როგორც სტრატეგიულ, ისე საკანონმდებლო და საინფორმაციო ჩარჩოების განვითარებას [7].

საქართველოში გარემოსდაცვითი პოლიტიკის გაძლიერება ძირითადად საერთაშორისო ორგანიზაციების – ევროკავშირისა და გაეროს განვითარების პროგრამის მხარდაჭერით ხორციელდება, რაც კერძო სექტორის ინიციატივებსა და მწვანე სტრატეგიების დანერგვას სტიმულს აძლევს. მიუხედავად ამისა, მწვანე ბიზნესპრაქტიკა კვლავ შეზღუდულად გამოიყენება, ხოლო მწვანე მარკეტინგის მიმართ მომხმარებელთა ცნობიერება და ნდობა ხშირად დაბალია. შედეგად, აუცილებელია, ქვეყანა ფოკუსირდეს როგორც პოლიტიკის ფორმირებაზე, ისე ბიზნესპრაქტიკის ხელშეწყობაზე, რაც უზრუნველყოფს მწვანე ეკონომიკის ტრანსფორმაციის ეფექტიანობას.

მწვანე მარკეტინგის კონცეფცია საქართველოში მხოლოდ ბოლო ათწლეულში გამოჩნდა პრაქტიკულ დონეზე და მისი განვითარება მწვანე ეკონომიკისა და კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის (CSR) პრინციპების გავრცელების პარალელურად ხდება. პირველი მნიშვნელოვანი აქტები და ინიციატივები დაკავშირებული იყო გარემოსდაცვითი კანონმდებლობის ჰარმონიზაციასთან ევროკავშირთან ასოცირების შეთანხმების ფარგლებში [6].

საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს მიერ ინიცირებული „გარემოსდაცვითი კოდექსი“ და „ნარჩენების მართვის კოდექსი“ მიანიშნებს მწვანე პოლიტიკის ინტეგრაციის მცდელობებზე [8]. აღნიშნული რეგულაციები კომპანიებს ავალდებულებს, მეტი პასუხისმგებლობით მიუდგნენ ნარჩენების მართვასა და რესურსების ეფექტიან გამოყენებას, რაც პირდაპირ ზემოქმედებს მწვანე მარკეტინგული სტრატეგიების ჩამოყალიბებაზე.

მიუხედავად საკანონმდებლო სტიმულებისა, მწვანე ბრენდინგის პრაქტიკა საქართველოში ჯერ კიდევ განვითარების საწყის ეტაპზეა. საქართველოს ეროვნული სტატისტიკის მონაცემებით, გარემოსდაცვითი ინვესტიციების წილი მთლიან კერძო ინვესტიციებში მცირეა, რაც მიუთითებს მწვანე ინიციატივების შეზღუდულ მოცულობაზე [9].

კომპანიები, რომლებიც აქტიურად იყენებენ მწვანე მარკეტინგის მიდგომებს, ძირითადად მცირე და საშუალო ზომის ბიზნესებია, რომლებიც ფოკუსირებული არიან ბიოსერტიფიცირებულ პროდუქტებზე, ბუნებრივ ინგრედიენტებზე და ეკოლოგიური შეფუთვის გამოყენებაზე [10]. ამასთან, მწვანე სერტიფიცირების სისტემების არსებობა (“კავკასიის ორგანული პროდუქტის” სტანდარტი) ბაზარზე გამიჯვნის შესაძლებლობას იძლევა, თუმცა, მათი გამოყენება ჯერ კიდევ ვიწრო სეგმენტშია გავრცელებული.

მიუხედავად იმისა, რომ მომხმარებელთა გარემოსდაცვითი ცნობიერება ბოლო წლებში გაიზარდა, კვლევები აჩვენებს, რომ მწვანე პროდუქტის არჩევანი ხშირად ფასზეა დამოკიდებული, რაც ზღუდავს მწვანე პროდუქციის რეალურ გაყიდვებს.

ქართულ ბაზარზე მწვანე მარკეტინგის პრაქტიკა საჭიროებს როგორც ბიზნესის, ისე პოლიტიკის დონეზე სისტემური ცვლილებების მხარდაჭერას. იმისათვის, რომ მწვანე მარკეტინგი გახდეს ქმედითი ინსტრუმენტი გარემოსდაცვითი მდგრადობისაკენ მიმავალ გზაზე, აუცილებელია, განათლების, ცნობიერების ამაღლებისა და ინოვაციური ბიზნესმოდელების ხელშეწყობა. ერთდროულად კი საჭიროა მკაფიო სტანდარტებისა და სერტიფიცირების სისტემების დანერგვა, რაც გაზრდის ნდობას და მხარს დაუჭერს მწვანე პროდუქტების წარმოების განვითარებას საქართველოში.

უნდა ითქვას ისიც, რომ მწვანე პროდუქციის წარმოება და მისი ეკოლოგიური სერთიფიკატებით უზრუნველყოფა ხშირად დაკავშირებულია მაღალ ხარჯებთან, რაც მცირე ბიზნესებისათვის განსაკუთრებული გამოწვევაა. ამ პროცესში კომპანიები ხშირად მოითხოვენ დამატებით ინვესტიციებს ტექნოლოგიებში, კვლევებსა და პროდუქტის სტანდარტიზაციაში. მწვანე მარკეტინგის წარმატება მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია მომხმარებლის ცნობიერებაზე. თუ მომხმარებელი არ ფლობს ინფორმაციას მწვანე პროდუქციის უპირატესობებზე, ბრენდებს უჭირთ საკუთარი სტრატეგიის რეალიზება. აქედან გამომდინარე, მწვანე მარკეტინგი მოითხოვს აქტიურ საინფორმაციო კამპანიებს, რომლებიც მომხმარებლებს მისცემენ შესაბამის ცოდნას ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქციის სარგებლიანობაზე.

მწვანე მარკეტინგის დანერგვა და წარმატებით განვითარება დიდწილად დამოკიდებულია არა მხოლოდ კომპანიებსა და მომხმარებლებზე, არამედ გარემოზე, სადაც კონკრეტული საქმიანობა ხორციელდება. ინსტიტუციური და საზოგადოებრივი გარემო მოიცავს სახელმწიფო პოლიტიკას, სამართლებრივ ჩარჩოებს, სამოქალაქო სექტორის აქტივობებსა და საზოგადოების ცნობიერებას. ქართულ ბაზარზე, ამ მხრივ, ადგილი აქვს მნიშვნელოვან გამოწვევებს. თუმცა, ბოლო პერიოდში პოზიტიური ნიშნები და ინიციატივებიც შეინიშნება.

საქართველოს გარემოსდაცვითი პოლიტიკა მნიშვნელოვან ეტაპებს გადის, რაც ბუნებრივად აისახება მწვანე მარკეტინგის განვითარებაზეც. გარემოს დაცვის სახელმწიფო სტრატეგია და მოქმედი კანონმდებლობა (მაგალითად, „გარემოს დაცვის შესახებ“ საქართველოს კანონი, ენერგოეფექტურობის შესახებ რეგულაციები) ადგენს ბაზისს, რომლის ფარგლებშიც კომპანიებს ეძლევათ მოტივაცია გარემოსდაცვითი პრაქტიკების დანერგვისა და მწვანე პროდუქტების წარმოებისათვის. ასევე, მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება საერთაშორისო პროექტებსა და პროგრამებს, რომლებიც ხელს უწყობენ მწვანე მარკეტინგის აღქმასა და პოპულარიზაციას. ერთ-ერთი ასეთი პროგრამაა - EU4Environment, რომელიც საქართველოში 2019 წლიდან ხორციელ-დება და მიზნად ისახავს მწვანე ეკონომიკის მხარდაჭერას, გარემოსდაცვითი პოლიტიკის გაძ-ლიერებას და კომპანიებისათვის მწვანე მარკეტინგის მექანიზმების შექმნას [11]. პროგრამის ფარგლებში მხარდაჭერილია საჯარო და კერძო სექტორების თანამშრომლობა, რაც მნიშვნე-ლოვნად ზრდის მწვანე პროდუქტებისა და სერვისების პოპულარობას მომხმარებელთა შორის.

საზოგადოებრივი გარემო მნიშვნელოვან როლს თამაშობს მწვანე მარკეტინგის დანერგვის პროცესში, რადგან მომხმარებელთა ეკოლოგიური ცნობიერება, ნდობა მწვანე პროდუქტებისა და მარკეტინგული გზავნილების მიმართ, ასევე სოციალური მოლოდინები ქმნიან ბაზრის მოთხოვნებს და განსაზღვრავენ მწვანე ბიზნესის წარმატებას. საქართველოში მოსახლეობის ეკოლოგიური ცნობიერება ბოლო წლებში გაიზარდა, თუმცა, კვლავ რჩება კითხვები პროდუქტების ეკოლოგიურობასა და მწვანე მარკეტინგის სანდოობასთან მიმართებით.

სახელმწიფო ინიციატივებიდან, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება საქართველოს 2030 წლის მდგრადი განვითარების სტრატეგიას, რომელშიც გარემოსდაცვითი მიმართულებები

ერთიანდება ეკონომიკურ ზრდასთან. სტრატეგია ფოკუსირებულია მწვანე ინვესტიციების მხარდაჭერასა და მწვანე ტექნოლოგიების დანერგვის ხელშეწყობაზე.

სამოქალაქო სექტორი საქართველოში ეკოლოგიური საკითხების გააქტიურებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს. არასამთავრობო ორგანიზაციები აქტიურად აფინანსებენ ეკოგანათლებას, ატარებენ კამპანიებს მწვანე მარკეტინგის თემებზე და ზეწოლას ახდენენ ბიზნესსა და სახელმწიფოზე მეტი გამჭვირვალობისა და პასუხისმგებლობისათვის. მაგალითად, ორგანიზაციები, როგორებიცაა „მწვანე ალტერნატივა“ და „ეკომიგრანტი“, რეგულარულად აკონტროლებენ ეკომარკეტინგულ განცხადებებს და ასაჯაროებენ დასკვნებს greenwashing-ის საკითხებზე. მათი აქტივობები ზრდის საზოგადოების ცნობიერებას და ხელს უწყობს მწვანე მარკეტინგის სწორ გაგებას.

დასკვნა. მწვანე მარკეტინგი ეხმარება კომპანიებს, მდგრადი ბიზნესპრაქტიკის დანერგვაში, რაც ხელს უწყობს მათი გარემოსდაცვითი სარგებლის წარმოჩენას. მწვანე მარკეტინგს შეუძლია აამაღლოს მომხარებლების ცნობიერება მწვანე პროდუქციის გამოყენების თვალსაზრისით, რაც თავისთავად გულისხმობს მომხმარებელთა როლის გაზრდას უსაფრთხო გარემოს შენარჩუნებისათვის.

საქართველოში მწვანე მარკეტინგი, მართალია, ჯერ კიდევ საწყის ეტაპზეა, მაგრამ მას მნიშვნელოვანი პოტენციალი აქვს. მწვანე მარკეტინგი ხშირად აღიქმება, როგორც ბრენდის რეპუტაციის გაუმჯობესების ინსტრუმენტი, რაც არა ერთ ქართულ კომპანიას აძლევს შესაძლებლობას, უფრო ფართო და ეკოლოგიურად მგრძნობიარე ბაზრებზე იფუნქციონიროს.

ბიზნესებისათვის მწვანე მარკეტინგი საქართველოში კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის საშუალებაა. ბევრი ქართული და საერთაშორისო ბრენდი ფოკუსირებულია ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის გაძლიერებაზე, რათა მოიზიდოს ეკოლოგიურად მგრძნობიარე მომხმარებლები.

მწვანე მარკეტინგი საქართველოში ნელ-ნელა გარდაიქმნება თანამედროვე ბიზნეს სტრატეგიად. ეკოლოგიური პასუხისმგებლობა არა მხოლოდ გარემოს დაცვისაკენ გადადგმული ნაბიჯია, არამედ ის არის აგრეთვე ბიზნესისათვის კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის მნიშვნელოვანი წყაროც. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოში მწვანე პროდუქტის წარმოების შესახებ პირდაპირი რეგულაციები შეზღუდულია, არსებული კანონმდებლობა და საერთაშორისო ინიციატივები ხელს უწყობს მწვანე მარკეტინგისა და ეკოლოგიურად სუფთა წარმოების განვითარებას.

გამოყენებული ლიტერატურა

1.ნ. თოდუა, ჩ. ჯაში, „მწვანე მარკეტინგისა და სოციალური მარკეტინგის ასპექტები მდგრადი განვითარების კონტექსტში“, ეროვნული სამეცნიერო კონფერენცია „მწვანე ეკონომიკა და მდგრადი განვითარება“, შრომების კრებული, თბ., 2024, 8 თებერვალი;

2. Escario, J. J., Rodriguez-Sanchez, C., & Casaló, L. V. (2020). The influence of environmental attitudes and perceived effectiveness on recycling, reducing, and reusing packaging materials in Spain. Waste Management, 113, 251-260.

3. Malviya, P. S., Soni, P., & Chhabra, S. (2023). Green marketing: The concept and challenges of green product development. *Gradiva Review Journal, 9*(3), 574–580.

4. Ottman, J. A. (2011). *The new rules of green marketing: Strategies, tools, and inspiration for sustainable branding*. Berrett-Koehler Publishers.

5. Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review, 54*(1), 64–87.

6. European Union. (2020). *EU-Georgia Association Agreement Implementation Report*. https://www.eeas.europa.eu

7. UNDP Georgia. (2022). *Sustainable Development Goals Progress Report – Georgia*. https://www.ge.undp.org

8. MEPA – Ministry of Environmental Protection and Agriculture of Georgia. (2022). *National Environmental Action Programme (NEAP 4)*. https://mepa.gov.ge

9. Geostat. (2023). *Environmental Protection and Sustainable Development Indicators*. https://www.geostat.ge/en

10. Georgian Farmers' Association. (2023). *Organic and Green Agriculture in Georgia: Market Overview*. https://gfa.org.ge

11. EU4Environment. (2024). *Supporting Green Economy and Environment in Georgia*. https://www.eu4environment.org/where-we-work/georgia/

სტრატეგიული ანალიტიკური ინსტრუმენტები ციფრული მეწარმეობის მდგრადი განვითარებისათვის

Strategic analytical tools for the sustainable development of digital entrepreneurship

ირაკლი გაზდელიანი
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ეკონომიკის ფაკულტეტის დოქტორანტი
https://orcid.org/0009-0008-3165-1099
ლევანი კერესელიძე
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ბიზნეს ადმინისტრირების დოქტორი
https://orcid.org/0009-0003-8879-2339
Irakli Gazdeliani
Iv. Javakhishvili Tbilisi State University
– PhD Candidate of Economics
https://orcid.org/0009-0008-3165-1099
Levani Kereselidze
Iv. Javakhishvili Tbilisi State University
PhD of Business Administration
https://orcid.org/0009-0003-8879-2339

აბსტრაქტი. თანამედროვე ციფრული მენეჯმენტი გარდაიქმნა **ინტეგრირებულ სისტემურ ჩარჩოდ**, რომელიც აერთიანებს *სტრატეგიული მართვის ინოვაციურ პარადიგმებს,* **პროგნოზირებად ანა-ლიტიკასა** და **მონაცემთა ინტელექტუალურ დამუშავებას**.

ციფრული ეკონომიკის პირობებში, სადაც **მრავალმხრივი ბაზრის დინამიკა** და **გეოეკონომიკური არასტაბილურობა** ქმნის მუდმივ სტრატეგიულ გამოწვევებს, მდგრადი განვითარება აღარ შეიძლება განიხილებოდეს მხოლოდ ტექნოლოგიური ინოვაციების დანერგვის ჭრილში. აუცილებელია **კიბერფიზიკური სისტემების (CPS)**, **ხელოვნური ინტელექტის (AI)**, **დიდი მონაცემების ანალიტიკის (Big Data Analytics)** და **გადაწყვეტილების მხარდაჭერის ინტელექტუალური სისტემების (DSS)** სინერგიული ინტეგრაცია, რაც ქმნის შესაძლებლობას რისკების ადრეული იდენტიფიკაციისა და მათი *სტრატეგიულ შესაძლებლობებად ტრანსფორმაციისთვის.* ამ კონტექსტში, **სისტემურ - დინამიკური მოდელირება** და **მრავალ-კრიტერიუმული გადაწყვეტილების ანალიზი (MCDA)** გარ-დაიქმნება ციფრული მეწარმეობის მართვის ძირეულ ინსტრუმენტებად.

კვლევის მეთოდოლოგიური საფუძველი ემყარება **ლოგიკო-ალბათური** და **ლოგიკო-რეგრესიული მოდელირების** ინტეგრირებულ გამოყენებას. ლოგიკო-ალბათური მოდელირება ოპტიმიზებას ახდენს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესზე გაურკვევლობის პირობებში, იყენებს **ბეიზის ალბათურ შეფასებებსა** და **სარწმუნოობის განაწილებების** მოდიფიცირებას, რათა მოხდეს ფაქტორების ურთიერთკავშირის ზუსტი კალიბრაცია. ლოგიკო-რეგრესიული მოდელირება კი უზრუნველყოფს მრავალფაქტორული დამოკიდებულებების **ეკონომეტრიულ-სტატისტიკურ ანალიზს**, რომელიც ეფუძნება **მრავალგანზომილებიან რეგრესიულ ფუნქციებს**, **მნიშვნელობის სენსიტიუროობის ანალიზსა** და **პროგნოზირების სიზუსტის მაჩვენებლების ოპტიმიზაციას**. აღნიშნული მოდელი აგებულია **სისტემური მდგრადობის შეფასების თეორიაზე** და ემყარება **ადაპტური მართვის კონცეფციას**, რაც მას მაღალი გამოყენებითი ღირებულების მქონე ანალიტიკურ პლატფორმად აქცევს.

პრაქტიკულ დონეზე, შემუშავებული მოდელი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს როგორც **პოლიტიკის ფორმირების ინსტრუმენტი** - ციფრული ეკონომიკის მდგრადი განვითარების სტრატეგიების ჩამოსაყალიბებლად, ასევე **კერძო სექტორის მიერ** - ინვესტიციური პორტფელის ოპტიმიზაციის, ოპერატიული ეფექტიანობის გაზრდისა და ინოვაციური ბიზნეს-მოდელების დანერგვის მიზნით. მოდელი იძლევა შესაძლებლობას **სისტემური რისკების პრევენციული ნეიტრალიზაციისა** და **სტრუქტურული მდგრადობის გაძლიერების**, რაც განსაკუთრებით მნიშვნე-ლოვანია **გლობალური კონკურენციისა** და **სტრატეგიული გაურკვევლობის ეპოქაში**. ამგვარად, წარმოდგენილი ანალიტიკური ჩარჩო შეიძლება შეფასდეს როგორც **მაღალი სიზუსტის მქონე პროგნოზული მექანიზმი**, რომელიც ავითარებს ციფრული მეწარმეობის მდგრადობას და ქმნის *სტრატეგიული გადარჩენის ახალ არქიტექტურას.*

საკვანძო სიტყვები: სტრატეგიული ინსტრუმენტები; ანალიტიკური მეთოდები; ციფრული მეწარმეობა; მდგრადობა; განვითარება.

Abstract. Modern digital management has evolved into an integrated systemic framework that combines innovative paradigms of strategic governance, predictive analytics, and intelligent data processing.

In the context of the digital economy - where complex market dynamics and geoe-conomic instability generate persistent strategic challenges - sustainable development can no longer be viewed solely through the lens of technological innovation. Instead, it requires the synergistic integration of Cyber-Physical Systems (CPS), Artificial Intelligence (AI), Big Data Analytics, and intelligent Decision Support Systems (DSS). This integration enables the

early identification of risks and their transformation into strategic opportunities. Within this framework, system-dynamic modeling and Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA) emerge as fundamental instruments of digital entrepreneurship management.

The methodological foundation of the study is based on the combined application of logic-probabilistic and logic-regression modeling. Logic-probabilistic modeling optimizes decision-making under conditions of uncertainty by employing Bayesian probability estimates and modified probability distributions to precisely calibrate interdependencies among factors. Logic-regression modeling, in turn, provides econometric - statistical analysis of multifactor dependencies, drawing upon multidimensional regression functions, sensitivity analysis of variable significance, and optimization of predictive accuracy metrics. The proposed model is built upon the theory of systemic resilience and guided by the concept of adaptive management, positioning it as an analytical platform of high applied value.

On a practical level, the model can serve as a policy - making instrument for shaping sustainable development strategies in the digital economy, as well as a tool for the private sector in optimizing investment portfolios, enhancing operational efficiency, and implementing innovative business models. It allows for the preventive neutralization of systemic risks and the strengthening of structural resilience, both of which are critical in an era of global competition and strategic uncertainty. Thus, the presented analytical framework may be evaluated as a high-precision predictive mechanism that fosters the sustainability of digital entrepreneurship and designs a new architecture of strategic survival.

Key words: Strategic tools; Analytical methods; Digital entrepreneurship; Sustainability; Development.

შესავალი

ციფრული ეკონომიკის სწრაფი ევოლუცია და გლობალური ბაზრების მზარდი ინტეგრაცია ინტენსიურ გამოწვევებს უქმნის მცირე და საშუალო მეწარმეობის (SME) სექტორს, განსაკუთრებით ისეთ ქვეყნებში, სადაც ტექნოლოგიური ტრანსფორმაცია ჯერ კიდევ განვითარების პროცესშია. თანამედროვე სამეწარმეო საქმიანობა უკვე ვერ პოულობს ადგილს ტრადიციულ ოპერაციულ მენეჯმენტში - ბაზრის დინამიკა, კონკურენციის მაღალი ტემპი და მომხმარებელთა ქცევის მუდ-მივი ცვლილებები ბიზნესს აიძულებს იმოქმედოს გაცილებით სწრაფად, ზუსტად და მტკიცებულებებზე დაყრდნობით. ამ კონტექსტში **სტრატეგიული ანალიტიკა** ციფრული მეწარ-მეობის განვითარების ცენტრალურ მექანიზმად ყალიბდება.

სტრატეგიული ანალიტიკა წარმოადგენს მონაცემთა შეგროვებისა და ინტერპრეტაციის იმ სისტემას, რომელიც ორგანიზაციებს საშუალებას აძლევს მიიღონ **პროგნოზირებადი, ოპტიმალური და კონკურენტუნარიანი გადაწყვეტილებები.** შედეგად, ანალიტიკური ინსტრუმენტები (ERP, BI, DSS, AI, Big Data) გარდაქმნის მენეჯმენტს რეაქციულიდან პროაქტიურ სისტემად. იქ, სადაც ადრე ბიზნესები ეყრდნობოდნენ მეწარმის ინტუიციასა და გამოცდილებას, ახლა კრიტიკულ მნიშვნელობას იძენს იმ ინფორმაციის სიზუსტე, რომელიც გამოიყენება სტრატეგიული არჩევანის დასაგეგმად.

მცირე და საშუალო ბიზნესისათვის ანალიტიკის დანიშნულება სამგანზომილებიანია:

ეკონომიკური მდგრადობა - რესურსების ოპტიმიზაცია და ინვესტიციების მართვა;

ტექნოლოგიური მდგრადობა - ინფორმაციული არქიტექტურის დაცულობა და უწყვეტობა;

სოციალური ღირებულება - მომხმარებელთა ნდობის განვითარება, მაღალტექნოლოგიური მომსახურებით.

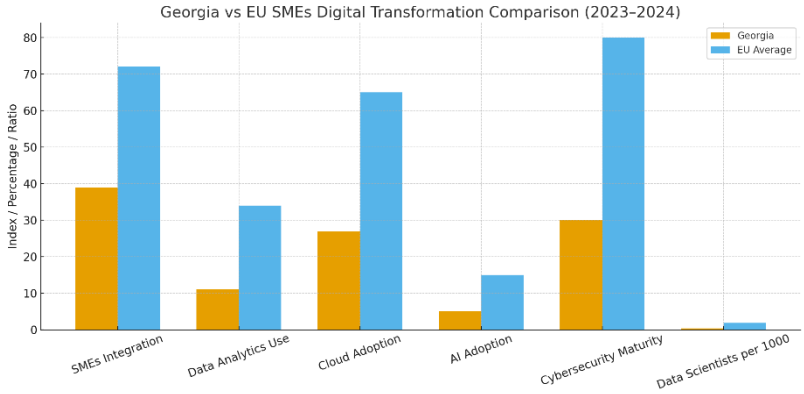
ამ სამ ელემენტს აერთიანებს ისეთი მოდელების გამოყენება, რომლებიც უზრუნველყოფენ სტრატეგიისა და ანალიტიკის კოორდინაციას. სწორედ ამ მიზანს ემსახურება **SAM-DES მოდელი (Strategy-Analytics-Maturity for Digital Entrepreneurship Sustainability),** რომელიც ჩამოყალიბებულია როგორც ინტეგრირებული ჩარჩო ციფრული მეწარმეობის მდგრადობის შესაფასებლად და გასა-უმჯობესებლად. აღნიშნული მოდელი ხაზს უსვამს, რომ **სტრატეგიული**

მიზნები ვერ იქცევა წარმა-ტების გარანტად, თუ მათ უკან არ დგას მონაცემთა მომწიფებისა და ანალიტიკური უნარების საკმა-რისი დონე.

ევროკავშირში SMEs მნიშვნელოვანწილად უკვე ეყრდნობა მაღალტექნოლოგიურ ანალიტიკურ გადაწყვეტილებებს ბიზნესის მართვაში. იქ ციფრული ტრანსფორმაცია მჭიდროდ ინტეგრირებულია სახელმწიფო პოლიტიკებში, საწარმოო კულტურაში და ადამიანური კაპიტალის განვითარებაში. შესაბამისად, მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებები იქცა ბიზნესის ზრდის აუცილებელ პირობად. საქართველოსთვის ეს გამოცდილება მნიშვნელოვანია, რადგან ქვე-ყანამ ბოლო ათწლეულში მოახერხა მნიშვნელოვანი პროგრესი ციფრული მმართველობისა და ელექტრონული საჯარო სერვისების მიმართულებით, თუმცა **ბიზნეს გარემოში ანალიტიკური კულტურა ჯერ კიდევ ჩამოყალიბების საწყის ეტაპზეა.**

შედარებითი მონაცემების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ საქართველოს ციფრული მეწარმეობის დონე მნიშვნელოვნად ჩამორჩება ევროკავშირის საშუალო მაჩვენებლებს.

კერძოდ, მონაცემებზე დაფუძ-ნებული ანალიტიკის გამოყე-ნება SME სექტორში მხოლოდ **11% - ს** შეადგენს, მაშინ როდე-საც EU - ში - 34%-ს. ხელოვ-ნური ინტელექტის დანერგვა საქართველოში ჯერ კიდევ **5%-ზე ნაკლებია**, cloud ტექნო-ლოგიების მიმართუ-ლებით კი გამოყენების დონე **27%-ს** არ აღემატება, რაც თითქმის ორჯერ ნაკლებია ევროკავშირ -



დიაგრამა N1

თან შედარებით. განსაკუთრებით საგანგაშოა კადრების დეფიციტი: მონაცემთა მეცნიერების მიმარ-თულებით საქართველოში ყოველი 1000 დასაქმებულიდან მხოლოდ **0.4** სპეციალისტია, EU-ში კი - **1.9**. ეს აშკარად მიანიშნებს იმაზე, რომ თუ ანალიტიკა წარმოადგენს ტვინს ციფრულ ეკონომიკაში, საქართველოს ეკონომიკაში ეს ტვინი ჯერ კიდევ არ არის საკმარისად ფორმირებული.

გარდა ტექნოლოგიური ჩამორჩენისა, ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევად რჩება **მენეჯერული კულტურა**. მრავალი მეწარმე კვლავ ეყრდნობა ინტუიციურ გადაწყვეტილებებს, ხოლო მონაცემები გამოიყენება მხოლოდ ანგარიშგების მიზნებისთვის. ასეთ პირობებში სტრატეგიული ანალიტიკის დანერგვა აღიქმება როგორც ზედმეტი ხარჯი და არა - როგორც გრძელვადიანი ინვესტიცია.

ამასთან ერთად, **კიბერუსაფრთხოების რისკები** ვერ აკმაყოფილებს საერთაშორისო სტანდარტებს, რაც ამცირებს ციფრული ბიზნესის მიმართ ნდობას და აფერხებს მონაცემების სტრა-ტეგიულ ღირებულებად გარდაქმნას.

განათლების სექტორში მონაცემთა ანალიტიკის ტექნოლოგიების დანერგვა კვლავაც შეზღუდულია როგორც აპლიკაციური დონეზე, ისე ადამიანური რესურსების კუთხით. კვალი-ფიციური სპეციალისტების სიმცირე ხელს უშლის სექტორის ეფექტიან განვითარებას და აძლიერებს ბაზარზე პროფესიონალების დეფიციტს. შედეგად, საწარმოები იძულებული ხდებიან, დაეყრდნონ გარე კონსულტანტებს, რაც განსაკუთრებით პრობლემურია მცირე და საშუალო ზომის საწარ-მოებისთვის, რომელთათვისაც მსგავსი სერვისები ხშირად ფინანსურად მიუწვდომელია.

მიუხედავად ამ გამოწვევებისა, საქართველოს აქვს მნიშვნელოვანი შესაძლებლობები. ქვეყნის ციფრული ინფრასტრუქტურა სწრაფად ვითარდება, ხოლო სახელმწიფო დონეზე არსებული ინიციატივები (მაგ., ელექტრონული მმართველობა, საჯარო სერვისების ციფრულიზაცია) ქმნის საფუძველს ბიზნეს - ეკოსისტემის ტრანსფორმაციისთვისაც. თუ აღნიშნული პროცესები გამყარდება და მონაცემთა ანალიტიკა გახდება მენეჯმენტური კულტურის განუყოფელი ნაწილი, SMEs შეძლებს **არამარტო ადგილობრივ ბაზარზე გამყარებას**, არამედ ევროპულ ეკონო-მიკურ სივრცეში კონკურენტული პოზიციების დაკავებას.

აქედან გამომდინარე, აუცილებელია ისეთი პოლიტიკის შემუშავება, რომელიც უზრუნველყოფს:

- ანალიტიკური ტექნოლოგიების დანერგვის ფინანსურ წახალისებას;
- მონაცემთა უსაფრთხოებისა და ხარისხის სტანდარტების დაწესებას;
- ბიზნესისა და აკადემიური სექტორის თანამშრომლობას;
- ციფრული განათლების სისტემურ განვითარებას;
- ანალიტიკური ინსტრუმენტების პოპულარიზაციას SMEs-ში.

კვლევა მიზნად ისახავს ციფრული მეწარმეობის მდგრადი განვითარების ანალიტიკური საფუძვლის გამყარებას საქართველოში, ევროკავშირის გამოცდილების გათვალისწინებით. სტრატეგიული ანალიტიკა აღარ წარმოადგენს არჩევით შესაძლებლობას - იგი არის **აუცილებელი წინაპირობა,** რათა საქართველოს SMEs გახდნენ კონკურენტუნარიანები, ინოვაციურები და მძლავ-რი ეკონომიკური აქტორები საერთაშორისო ბაზარზე. თანამედროვე ეკონომიკური ტრანს-ფორმაციების რეალობაში **ვინც აკონტროლებს მონაცემებს - ის აკონტროლებს მომავალს**. ამიტომ, საქართველოს ბიზნეს - სექტორმა უნდა გადადგას მყარი ნაბიჯი ინტუიციიდან ანალიტიკურ წარსულსა და მომავალზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებებისკენ.

ანალიზი და შედეგები

წარმოდგენილმა კვლევამ ნათლად გამოავლინა, რომ ციფრული მეწარმეობის მდგრადი განვითარება საჭიროებს კომპლექსურ და ინტეგრირებულ ანალიტიკურ მიდგომებს, რომელთაც შეუძლიათ გაუმკლავდნენ გაურკვევლობასა და მულტიფაქტორულ ეკონომიკურ გარემოს. ტრადიციული მენეჯმენტის მეთოდების პირობებში, რთულია იმ სწრაფად ცვალებადი ციფრული ეკონომიკური ლანდშაფტის ადეკვატურად მართვა, სადაც გეოეკონომიკური რყევები, ტექნოლო-გიური ტრანსფორმაცია და მომხმარებლის ქცევის მუდმივი ევოლუცია ქმნის მუდმივ სტრატეგიულ წნეხს. აღნიშნულ კონტექსტში, კვლევაში გამოყენებული ლოგიკო-ალბათური და ლოგიკო - რეგრესიული მოდელირების სინთეზი ქმნის ისეთ მეთოდოლოგიურ ჩარჩოს, რომელიც არამარტო აღწერს მოცემულ სიტუაციას, არამედ მასში მოქმედების შესაძლებლობებსაც ქმნის.

ლოგიკო-ალბათური მოდელირების შედეგებმა ცხადყო, რომ გაურკვევლობის პირობებში გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ბეიზის ალბათური მიდგომები და სარწმუნოობის განაწილებების მოდიფიცირება იძლევა საშუალებას ზუსტად შეფასდეს მრავალფაქტორიანი ურთიერთკავშირები. ეს უზრუნველყოფს მოდელის მიერ შემოთავაზებული სტრატეგიული სქემების ოპტიმიზაციას. კვლევის ფარგლებში შესწავლილმა მონაცემებმა აჩვენა, რომ აღნიშნული მიდგომა საშუალებას იძლევა სტრატეგიული რისკების ადრეულ ეტაპზე ამოცნობა და მათზე ოპერატიული რეაგირება, რაც თავის მხრივ ზრდის გადაწყვეტილების ეფექტიანობას და ამცირებს არასასურველ შედეგთა ალბათობას. ამან ასევე ხელი შეუწყო ციფრული მეწარმეობის სეგმენტში მაღალი სიზუსტით პროგნოზირების შესაძლებლობას, რაც კერძო სექტორისთვის საინვესტიციო სტრატეგიების შერჩევაში გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს.

ლოგიკო-რეგრესიული მოდელირება დაეყრდნო მრავალგანზომილებიან სტატისტიკურ ანალიზს და შესაძლებლობა მისცა მკვლევრებს გამოეკვეთათ ის ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც პირდაპირ კავშირშია ციფრული ბიზნესის ოპერაციულ ეფექტიანობასთან. რეგრესიული ანალიზით დამტკიცდა, რომ ციფრული ტრანსფორმაციის ხარისხსა და ოპერაციულ შედეგებს შორის არსებული კავშირი მაღალი კორელაციური კოეფიციენტით გამოიხატება, რაც მიუთითებს იმაზე, რომ ციფრული კომპონენტების ხარისხიანი ინტეგრაცია პირდაპირ აისახება ეკონომიკურ მდგრადობასა და კომპანიის განვითარების პოტენციალზე. მონაცემების ანალიზმა ასევე წარმოაჩინა ციფრულ ინვესტიციებში უკუგების მაჩვენებლის მკაფიო ზრდა, რაც კიდევ უფრო ამყარებს მოდელის პროგნოზით წარმოდგენილ სტრატეგიულ სიძლიერეს.

სისტემურ-დინამიკურმა მოდელირებამ მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა ცვლადებს შორის კავშირების კვალიფიციურ გააზრებაში და გააძლიერა ადაპტური მართვის მექანიზმების ფუნქციონირება. სწორედ ეს ასპექტი განაპირობებს იმას, რომ მოდელი არ არის მხოლოდ დიაგნოსტიკური, არამედ გამოყენებადია როგორც აქტიური სტრატეგიული მართვის ხელსაწყო. სისტემური მდგრადობის შეფასების თეორიაზე დაფუძნებული მიდგომა აძლევს შესაძლებლობას ორგანიზაციებს სწრაფად მოახდინონ რეაგირება ციფრული ბაზრის ცვალებად მოთხოვნებზე და მოახდინონ ოპტიმალური რესურსების გადანაწილება.

კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ წარმოდგენილი ანალიტიკური მოდელი პირდაპირ მისადაგდება როგორც საჯარო პოლიტიკის დაგეგმვის პროცესში, ისე კერძო სექტორისთვის, მათ შორის, სტარტაპებისთვის, მიკრო და საშუალო ბიზნესებისთვის, რომლებიც ტექნოლოგიური ინოვაციების დანერგვას ცდილობენ ოპერაციული მდგრადობის გასაზრდელად.

$$Y = P_{Bayes} \circ (X * \beta) + \int_0^t \left[\alpha I(t) + \beta T(t) - \gamma R(t)\right] dt + \varepsilon \qquad (1)$$

სადაც:

- $\circ$ აღნიშნავს კომპონენტების კომპოზიციას
- P_{Bayes} - პირობითი ალბათობების მატრიცა
- $(X * \beta)$ - წრფივითი რეგრესიული ნაწილი
- $\int_0^t \left[\alpha I(t) + \beta T(t) - \gamma R(t)\right] dt$ - სისტემური დინამიკის ნაწილი

საჯარო სექტორისთვის მოდელი შეიძლება გამოყენებულ იქნას როგორც სტრატეგიული დაგეგმვის ინსტრუმენტი, რომელიც აფუძნებს გადაწყვეტილებებს პროგნოზირებად ანალიზს და მხარს უჭერს ინკლუზიური ციფრული ეკოსისტემების ჩამოყალიბებას. კერძო სექტორში კი მოდე-ლის დანერგვამ ხელი შეუწყო საინვესტიციო პორტფელების ოპტიმიზაციას, ბიზნეს-მოდელების დივერსიფიკაციას და რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის გაზრდას.

განსაკუთრებული ყურადღება ექცა რისკების პრევენციული მართვის შესაძლებლობებს, რაც, ციფრული მეწარმეობის პირობებში, სისტემური მდგრადობის განმსაზღვრელ ფაქტორად იქცა. მოდელმა წარმატებით შეძლო ისეთ სისტემურ რისკებთან გამკლავება, როგორიცაა ბაზრის რყევები, ტექნოლოგიური გადახრები ან მომხმარებლის ქცევის მკვეთრი ცვლილებები. რისკების ადრეული იდენტიფიკაცია შესაძლებელი გახდა იმ პროგნოზული ალგორითმების მეშვეობით, რომლებიც აერთიანებს მონაცემთა უწყვეტ ანალიზს და ცვლილებების მოდელირებას.

ამავე დროს, ანალიზის შედეგები მიუთითებს იმაზე, რომ წარმოდგენილი ჩარჩო ხელს უწყობს სტრუქტურული მდგრადობის ფორმირებას ორგანიზაციულ დონეზე. ამგვარი მდგრადობა განპირობებულია არა მხოლოდ ფინანსური პარამეტრების სტაბილიზაციით, არამედ

ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მენეჯმენტითა და ცოდნის ნაკადების ინტეგრირებული მართვით.

და ბოლოს უნდა აღინიშნოს, რომ ანალიზის შედეგებმა სრულად დაადასტურა წარმოდგენილი ანალიტიკური ჩარჩოს როგორც თეორიული სისწორე, ასევე პრაქტიკული სარგებ-ლიანობა. ის არა მხოლოდ უზრუნველყოფს ციფრული მეწარმეობის სტრატეგიული მიმართუ-ლების გონივრულ დაგეგმვას, არამედ ქმნის მოქმედ სისტემას, რომელიც რეალურ დროში რეაგირებს ცვალებად მოლოდინებზე და წარმართავს ბიზნეს - ქცევას მდგრადი განვითარებისკენ. შედეგად, ციფრული მეწარმეობა აღარ განიხილება მხოლოდ ტექნოლოგიური ინოვაციების ჭრილში, არამედ ინტეგრირებულ სისტემად, რომელიც აერთიანებს ეკონომიკურ პროგნოზირებას, სტრატეგიულ მართვასა და ადაპტურ რეაგირებას, რაც მისი გრძელვადიანი სიცოცხლის-უნარიანობის საწინდარია.

დასკვნა

ციფრული მეწარმეობის მდგრადი განვითარება ახალ ეტაპზე გადადის, სადაც უკვე აღარ კმარა მხოლოდ ტექნოლოგიური ინოვაციების დანერგვა. მისი წარმატება პირდაპირაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად ეფექტიანად ხდება სისტემური რისკების იდენტიფიკაცია, კომპლექსური ფაქტორების ანალიზი და მათზე ადაპტური რეაგირება. სწორედ ამ კონტექსტში იძენს მნიშვნელობას წარმოდგენილი ანალიტიკური მოდელი, რომელიც ერთდროულად პასუხობს როგორც თეორიულ, ისე პრაქტიკულ საჭიროებებს.

მოდელი ეფუძნება ლოგიკო-ალბათური, ლოგიკო-რეგრესიული და სისტემურ-დინამიკური მოდელირების სინთეზს, რაც იძლევა შესაძლებლობას ფართო სპექტრის მონაცემების გააზრებული ინტერპრეტაციისა და შედეგებზე ორიენტირებული მართვისათვის. ასეთი მიდგომა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ციფრული მეწარმეობის სფეროში, რომელიც ხასიათდება სწრაფად ცვალებადი მოთხოვნებით, მაღალი კონკურენციითა და მრავალმნიშვნელოვანი სტრატეგიული არჩევანებით.

კვლევამ ცხადყო, რომ მოდელს შეუძლია პროგნოზირების მაღალი სიზუსტით განსაზღვროს იმ ფაქტორების გავლენა, რომლებიც განსაზღვრავენ ბიზნესის სტაბილურობასა და განვითარებას. ის ასევე ხელს უწყობს გადაწყვეტილების მიღებას გაურკვევლობის პირობებში და ამცირებს რისკის მაღალმნიშვნელოვან ზემოქმედებას. სისტემური კომპონენტის მეშვეობით კი შესაძლებელია მდგრადობის ტრაექტორიის დროით შეფასება, რაც საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში მოახდინონ წინასწარი რეაგირება შესაძლო მერყეობებზე.

მოცემული მოდელი არა მხოლოდ აღწერს რეალობას, არამედ ქმნის მოქმედ ანალიტიკურ ჩარჩოს, რომლის გამოყენება პრაქტიკულად შეიძლება როგორც სახელმწიფო სტრატეგიულ დაგეგმვაში, ისე კერძო სექტორში - მათ შორის სტარტაპებსა და ინოვაციური მცირე თუ საშუალო კომპანიებში. იგი უზრუნველყოფს მონაცემებზე დაფუძნებული მართვის შესაძლებლობას და ზრდის ორგანიზაციების უნარს, გაუმკლავდნენ სწრაფად ცვალებად ციფრულ გარემოს.

ამრიგად, წარმოდგენილი ანალიტიკური ჩარჩო ხელს უწყობს არა მხოლოდ ციფრული მეწარმეობის ეფექტიანობას, არამედ ქმნის სისტემურ საფუძველს მისი გრძელვადიანი მდგრადო-ბისთვის. ეს არის მოდელი, რომელიც აერთიანებს ინტელექტუალურ ანალიზს, პროგნოზირებასა და ადაპტაციას და ამით აყალიბებს სტრატეგიული მართვის ახალ სტანდარტს ციფრულ ეპოქაში.

რეკომენდაციები

პირველ რიგში, რეკომენდებულია **საჯარო პოლიტიკის დონეზე ანალიტიკური ინსტრუმენტების ინსტიტუციური ინტეგრაცია**. ეს გულისხმობს სახელმწიფო სტრატეგიულ

დოკუმენტებში ლოგიკო-ალბათური და სისტემურ-დინამიკური მოდელების გამოყენებას, განსაკუთრებით იმ სეგმენტებში, სადაც გრძელვადიანი პროგნოზირება და რისკების მენეჯმენტი კრიტიკულია (მაგალითად, ინოვაციური ჰაბების განვითარება, ციფრული ინფრასტრუქტურის განახლება ან სტარტაპების დაფინანსება).

მეორეც, მნიშვნელოვანია კერძო სექტორის, განსაკუთრებით მცირე და საშუალო ზომის საწარმოების (SME) მხარდაჭერა იმ კუთხით, რომ მათ შეეძლოთ წვდომა ანალიტიკურ პლატფორმებზე, რაც ხელს შეუწყობს მათ მიერ საინვესტიციო გადაწყვეტილებების ოპტიმიზაციასა და ტექნოლოგიური ინოვაციების სწორად ინტეგრირებას. რეკომენდებულია შესაბამისი საგანმანათლებლო და საკონსულტაციო პროგრამების დანერგვა, რათა კომპანიებმა შეძლონ მოდელის დამოუკიდებლად გამოყენება და მორგება საკუთარ ბიზნეს-პროცესებზე.

გარდა ამისა, აუცილებელია **მონაცემთა ღიაობისა და ინტელექტუალური ანალიზის კულტურის ხელშეწყობა**. იმისათვის, რომ მოდელი სრულფასოვნად ფუნქციონირებდეს, საჭიროა მონაცემთა მაღალი ხარისხი, რეგულარული განახლება და ინტერპრეტაციის შესაძლებლობა. ამ მხრივ, რეკომენდებულია საჯარო და კერძო სექტორებს შორის თანამშრომლობის გაღრმავება მონაცემთა გაცვლის, ანონიმიზაციისა და ანალიტიკური ინტერფეისების ერთიანი პლატფორმების შექმნის გზით.

და ბოლოს, მიზანშეწონილია მოდელის მუდმივი დახვეწა და მისი ადაპტაცია კონკრეტული სექტორების საჭიროებებზე - იქნება ეს განათლება, ფინტექი, ელექტრონული ვაჭრობა თუ ჯანმრთე-ლობის ციფრული სერვისები. ინტეგრირებული ანალიტიკური ჩარჩოს სტრუქტურული მოქნილობა იძლევა ამ შესაძლებლობას და მისი სწორად გამოყენება ხელს შეუწყობს ციფრული ეკონომიკის მდგრადობას ადგილობრივ და საერთაშორისო დონეზე.

გამოყენებული ლიტერატურა

Anderson, S., & Kelly, T. (2024). Digital entrepreneurship and strategic analytics in emerging economies *Journal of Business Transformation*, 18(2), 55-71.

Bukhvald, E. (2023). Strategic change in modernization of SMEs. *Economic Sciences Review*, 27(4), 44-56.

Gazdeliani, I. (2024). Perspectives on the Development of Digital Economy under Conditions of Economic Security. In VI National Scientific Conference "World Order Transformation and Economic Security: Georgia's Main Challenges and Opportunities".

Gazdeliani, I. (2024). The Impact of Political Factors on Georgia's Economic Stability. In IX International Scientific Conference: "Challenges of Globalization in Economy and Business".

European Commission. (2024). *DESI: Digital Economy and Society Index*.

Jirjakov, V. A. (2024). Digital planning transformation for SMEs. *Planning & Analytics*, 9(1), 73-88.

Makovetskaya, E. (2023). Strategy and competitiveness improvement for SMEs. *SME Management Review*, 15(2), 96-108.

OECD. (2024). *SMEs digital transformation indicators*.

SAS Institute. (2023). *Advanced analytics adoption in SMEs*.

Smirnova, O. (2024). Digital strategic planning transformation. *Public Management*, 21(3), 91-105.

World Bank. (2024). *Digital Development in Georgia: Progress and Gaps*.

ინოვაციები და მისი მნიშვნელობა ადამიანური რესურსების მართვაში
Innovations and their importance in Human Resources Management

ნაირა ღვედაშვილი
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ
ეკონომიკურ მეცნიერებათა კანდიდატი. ასოცირებული პროფესორი
Naira Gvedashvili
Georgian National University SEU
Candidate of Economic Sciences. Associate Professor

აბსტრაქტი. კონკურენციის პირობებში ნებისმიერი კომპანიის საქმიანობაში ინოვაციები გადამწყვეტ როლს თამაშობს. ინოვაცია წარმოადგენს ახალი იდეების გამოყენებას. ინოვაციებისა და ცვლილებებების დანერგვა და მართვა შესაძლებელია განაპირობოს კომპანიის როგორც გარე, ასევე, შიდა ძალებმა.

თანამედროვე ეტაპზე, დიდი ყურადღება ექცევა ინოვაციების დანერგვის პროცესს. ბევრ კომპანიაში მოღვაწეობენ ინოვატორი მენეჯერები, რომლებიც დაკავებულები არიან ინოვაციების დანერგვით და რეალიზაციით. რადგან, ეფექტური ინოვაციების დანერგვა კომპანიებს საშუალებას აძლევს, გაზარდოს მომგებიანობა, განიმტკიცოს იმიჯი, და საბოლოო ჯამში სტაბილური გახადოს თავისი პოზიცია ბაზარზე.

თუ ჩვენ გვსურს ინოვაციების ეფექტურად დანერგვა ადამიანური რესურსების მართვაში, ამისთვის საჭიროა გავაუმჯობესოთ ადამიანური რესურსების მართვის კონცეფცია და გავხადოთ ის ადამიანზე ფოკუსირებული, რადგან მან მუდმივად გააძლიეროს ინოვაცია კომპანიაში და ადამიანურ რესურსების მართვას საშუალება მისცეს, აიყვანოს იგი უფრო მაღალ დონეზე. დროის ცვლილებასთან ერთად, ინოვაციაც განიცდის ცვლილებას, რაც მოითხოვს კომპანიისაგან საკუთარი ადამიანური რესურსების განახლებას და კომპანიის შიდა ოპტიმიზაციისა და ინტეგრაციის გაუმჯობესებას.

მსოფლიო მასშტაბით, პანდემიის დროს, სერიოზულმა გამოწვევებმა აიძულა კომპანიები გამოეყენებინათ ორგანიზაციული სტრატეგიები კრიტიკულ და არაპროგნოზირებად პერიოდში ინოვაციების მისაღწევად, რაც თავის მხრივ გულისხმობდა და მოითხოვდა სწრაფ და უახლეს ტექნიკას, ტექნოლოგიურ პროცესებს, პერსონალს, რომელთა გადამზადება ხდებოდა ახალი გამოწვევების შესაბამისად და იმ პრაქტიკას, რაც საჭირო და აუცილებელი იყო, რომელიც მათ შეუდარებელ, კრეატიულ და მოტივაციურ, კონკურენტუნარიანად აქცევდა. ასევე, ვლინდება კომპანიის პერსონალის მართვის ძირითადი ინოვაციური მეთოდები და ტარდება მათი სრული ანალიზი. ფაქტია, რომ კომპანიის, მწარმოებლურობის დონე დამოკიდებულია ეფექტური პერსონალის მართვის ინოვაციური სისტემის გამოყენებაზე.

საკვანძო სიტყვები: ინოვაციის დანერგვის პროცესი, კომპანიის შიდა ოპტიმიზაცია და ინტეგრაცია, ადამიანური რესურსების განახლება, საქართველოში ინოვაციის სწრაფი დანერგვა, თანამშრომლებს შორის კონკურენციის დონის ამაღლება, ინოვაციური პროგრამების შემუშავება, ინოვაციები და ადამიანური რესურსების მართვა.

Abstract. Innovation plays a vital role in the activities of any company in a competitive environment. Innovation refers to the application of new ideas. The implementation and management of innovations and changes are influenced by both external and internal forces within the company.

At the modern stage, great attention is paid to the process of innovation representation. Many companies employ innovative managers who are engaged in the representation and implementation of innovations. The representation of effective innovations allows companies to increase profitability, strengthen their image, and ultimately stabilize their position in the market.

If we want to implement innovations effectively in human resources management, we need to improve the human resources management concept and focus it on humans, to enforce innovation in the company permanently, and allow human resources to raise a higher level. Together with the time change, innovation changes as well and requires the company to renew its human resources and improve internal optimization and the integrity of the company.

Worldwide, during the pandemic, serious challenges forced companies to use organizational strategies to achieve innovation in a critical and unpredictable period, which in turn implied and required fast and up-to-date techniques, technological processes, personnel who were retrained following new challenges, and the essential practices, which made them incomparable, creative, motivating, and competitive. Furthermore, the main innovative methods of managing the company's personnel are revealed, and their full analysis is carried out. The fact is that the level of productivity of the company depends on the use of an effective, innovative personnel management system.

Keywords: innovation implementation process, internal optimization of the company and integration, renewal of human resources, rapid implementation of innovations in Georgia, raising the competition level between employees, development of the innovation projects, innovations, and human resources management.

მზარდი კონკურენციის პირობებში ნებისმიერი კომპანიის საქმიანობაში ინოვაციები გადამწყვეტ როლს თამაშობს. ინოვაცია წარმოადგენს ახალი იდეების გამოყენებას. ინოვაციებისა და ცვლილებებების დანერგვა და მართვა შესაძლებელია განაპირობოს კომპანიის როგორც გარე, ასევე, შიდა ძალებმა.

მენეჯმენტი-მართვაა მუდმივი ინოვაციების საფუძველზე. მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი შემადგენელი ნაწილი ხდება ინოვაციები-მუდმივი განახლების პროცესი ეროვნული მეურნეობის ყველა დარგში და ყველა სფეროში. უკანასკნელ წლებში სამამულო სერვისმა აითვისა მომსახურებათა მრავალი სახეობა, რომლებსაც საბჭოთა პერიოდის საზოგადოება პირდაპირ არ იცნობდა(კონსალტინგი, ინჟინერინგი, ლიზინგი, სათამაშო და შოუ ბიზნესი და ა. შ).

დღეს, დიდი ყურადღება ექცევა ინოვაციების დანერგვის პროცესს. ბევრ კომპანიაში მოღვაწეობენ ინოვატორი მენეჯერები, რომლებიც დაკავებულები არიან ინოვაციების დანერგვით და რეალიზაციით. რადგან, ეფექტური ინოვაციების დანერგვა კომპანიებს საშუალებას აძლევს, გაზარდოს მომგებიანობა, განიმტკიცოს იმიჯი, და საბოლოო ჯამში სტაბილური გახადოს თავისი პოზიცია ბაზარზე.

ინოვაციების დანერგვის აუცილებლობას ასევე სტიმულს აძლევს კონკურენცია და ბაზრის მთელი რიგი სხვა მოთხოვნები. მათი გამოყენება კი განპირობებულია როგორც დემოგრაფიული, ეკონომიკური, ასევე სოციალური ხასიათის ცვლილებებით, მომხმარებელთა ცვალებადი მოთხოვნით და ა. შ.

ინოვაცია-მეცნიერული ცოდნისა და მოწინავე გამოცდილების მიღწევის საფუძველზე დამყარებული სიახლეებია ტექნიკა-ტექნოლოგიაში, შრომის ორგანიზაციაში და ა. შ. ნებისმიერ სფეროში, მათ შორის ადამიანური რესურსების მართვაშიც.

თუ ჩვენ გვსურს ინოვაციების ეფექტურად დანერგვა ადამიანური რესურსების მართვაში, ამისთვის საჭიროა გავაუმჯობესოთ ადამიანური რესურსების მართვის კონცეფცია და გავხადოთ ის ადამიანზე ფოკუსირებული, რადგან მან მუდმივად გააძლიეროს ინოვაცია კომპანიაში და ადამიანურ რესურსების მართვას საშუალება მისცეს, აიყვანოს იგი უფრო მაღალ დონეზე. დროის ცვლილებასთან ერთად, ინოვაციაც განიცდის ცვლილებას, რაც მოითხოვს კომპანიისაგან საკუთარი ადამიანური რესურსების განახლებას და კომპანიის შიდა ოპტიმიზაციისა და ინტეგრაციის გაუმჯობესებას.

საქართველოში ინოვაციების სწრაფი დანერგვა თანამედროვე ეტაპზე მეტად აქტუალურია. მის სწორ მართვაზე კი დიდადაა დამოკიდებული ეკონომიკის სტაბილურობა, რაც უზრუნველყოფს ყველა სფეროს აღმავალ განვითარებას, მის თვისებრივ გარდაქმნას.

სიახლეების დანერგვის ტემპი არ ნელდება, სულ უფრო და უფრო პროგრესს განიცდის. ყოველდღიურად, შეიძლება ითქვას, ყოველ წუთს, ცხოვრებისეულ პრაქტიკაში ჩნდება ესა თუ ის ტექნიკური სიახლე. უახლესი მოდიფიკაციის პერსონალურმა კომპიუტერებმა ოფისებსა და დაწესებულებებს სრულად შეუცვალა იერსახე, თანამედროვე ტექნიკამ და უახლესმა ტექნოლოგიურმა პროცესებმა რადიკალურად გარდაქმნა ეროვნული მეურნეობის ყველა დარგი. ადამიანური რესურსების მართვაშიც, რადიკალური ცვლილებები განაპირობა.

ინოვაციები და ადამიანური რესურსების მართვა მნიშვნელოვანია კომპანიების კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებაში. განსაკუთრებით, სწრაფი ცვლილებებისა და

გაზრდილი კონკურენციის დროს. ყველა სახის ცვლილება მოითხოვს აზროვნების ტიპის შეცვლას. ნებისმიერ შემთხვევაში, თუ ახალი წესრიგი განსხვავდება ძველისგან, მაშინ აუცილებელია მთელი სისტემის რეფორმა, ახლებურად განხილვა. ინოვაციებისა და კრეატიულობის უწყვეტი დომინირება ვლინდება ორგანიზაციებში, რომლებიც აცნობიერებენ, რომ სწორად გამოყენებულ კრეატიულობას შეუძლია კომპანიას კონკურენტული უპირატესობა მიანიჭოს. ბაზარზე კონკურენცია მკვეთრად გაიზარდა ინტელექტუალური პროდუქტებით წარმოდგენილ სეგმენტებში, რაც განპირობებულია სამეცნიერო და ტექნოლოგიური პროგრესის ამჟამინდელი ეტაპით.

ინოვაცია მოითხოვს არა მხოლოდ ახალი იდეების არსებობას, არამედ სურვილს და, რაც მთავარია, სპეციალისტების უნარ-ჩვევებს, გამოიყენონ ისინი ახალი პროდუქტების შექმნის პროცესში.

ადამიანური რესურსი, გლობალურ გარემოში წარმატებული ინოვაციების გასაღებად ითვლება, რადგან საინოვაციო პროცესში კრეატიული და შემოქმედებითი პერსონალი მონაწილეობს. როგორც ექსპერტები ამტკიცებენ და რეალურიც არის, არ არსებობს კარგი ტექნიკა, ტექნოლოგია ან კარგი ინოვაცია შემოქმედებითი და კომპეტენტური ადამიანების გარეშე, ვისაც შეუძლია მათი ადექვატური გამოყენება და კომპანიებისთვის სარგებლის მოტანა. ამასთან, არაპროფესიონალიზმი შეიძლება გამოვლინდეს, თუ კომპანიას არ გააჩნია საკმარისი პირობები პერსონალის შესაძლებლობების და იდეების გამოვლენისათვის, რეალიზაციისათვის, კონკურენტუნარიანი პერსონალის მოზიდვისა და მათი დამაგრებისათვის.

ადამიანური რესურსების მართვის ინოვაციური პოლიტიკა ორიენტირებულია როგორც ეკონომიკურ, ისე ორგანიზციულ ცვლილებებზე, კომპანიის ინოვაციური განვითარების სტრატეგიის მასშტაბით. ამდენად, ადამიანური რესურსების მართვის ინოვაციური პროცესი შეიძლება განისაზღვროს, როგორც მენეჯმენტის ქმედების ერთობლიობა, რომელიც მიმართულია ადამიანური რესურსების განვითარებაზე და რომელიც აუცილებელია კომპანიის ზოგადი ინოვაციური სტრატეგიის განხორციელებაზე.

მსოფლიო მასშტაბით, პანდემიის დროს, სერიოზულმა გამოწვევებმა აიძულა კომპანიები გამოეყენებინათ ორგანიზაციული სტრატეგიები კრიტიკულ და არაპროგნოზირებად პერიოდში ინოვაციების მისაღწევად, რაც თავის მხრივ გულისხმობდა და მოითხოვდა სწრაფ და უახლეს ტექნიკას, ტექნოლოგიურ პროცესებს, პერსონალს, რომელთა გადამზადება ხდებოდა ახალი გამოწვევების შესაბამისად და იმ პრაქტიკას, რაც საჭირო და აუცილებელი იყო, რომელიც მათ შეუდარებელ, კრეატიულ და მოტივაციურ, კონკურენტუნარიანად აქცევდა. ასევე, ვლინდება კომპანიის პერსონალის მართვის ძირითადი ინოვაციური მეთოდები და ტარდება მათი სრული ანალიზი. ფაქტია, რომ კომპანიის, მწარმოებლურობის დონე დამოკიდებულია ეფექტური პერსონალის მართვის ინოვაციური სისტემის გამოყენებაზე.

სწორედ ამ და მსგავს სიტუაციებში, აუცილებელია და გარდაუვალიც კი მიკრო და მაკრო დონეზე ინოვაციების დანერგვა და განვითარება.

კომპანიის წარმატების მისაღწევად კი ყველა მენეჯერი დაინტერესებული უნდა იყოს დაეხმაროს პერსონალს ახალი უნარებისა და ახალი ტექნოლოგიების შეძენაში, საჭიროების შემთხვევაში, როგორც ამას ადგილი ქონდა მსოფლიო პანდემიის დროს. ახალი პლადფორმის ათვისებაში-დისტანციურ მუშაობასთან დაკავშირებული სამუშაოების განხორციელებაში.

ქართულ კომპანიებშიც ხშირად ცვლიან წარმოების ტექნოლოგიას და ტექნოლოგიურ პროცესებს, ფინანსური მართვის სისტემებს, ხოლო პერსონალის მართვაში ისინი ანაზღაურების სისტემების რეფორმირებით შემოიფარგლებიან, სხვა ელემენტები კი ხშირად არ იცვლება.

სწორედ კონკურენტულ თუ პანდემიის მსგავს სიტუაციაში მხოლოდ ის ქვეყნები თუ კომპანიები უძლებენ გამოწვევებს, ვისაც შეუძლია მოსახლეობას შესთავაზოს უსაფრთხო და მაღალი სერვისი, ხარისხიანი პროდუქცია, რომლის საფუძველიც არის კვალიფიციური და ინოვატორი პერსონალი, მართული ინოვაციური მეთოდებით. ადამიანები და ტექნოლოგიები კი მუდმივად და უწყვეტად ვითარდება, ამიტომაც კომპანიის მაღალმწარმოებლური ფუნქციონირებისათვის პერსონალთან მუშაობის უფრო ინოვაციური მეთოდებია საჭირო.

ადამიანური რესურსების მართვის პროცესები სულ უფრო რთული ხდება, მთელი რიგი ფაქტორის გამო. კერძოდ, შეზღუდულია პერსონალის განვითარების სხვადასხვა პროგრამების დაფინანსება. საქართველოში, დღევანდელ ეტაპზე საჭიროა პერსონალთან მუშაობის კიდევ უფრო მეტი ინოვაციური მეთოდების გამოყენება, ტრენინგების სისტემატური ჩატარება, დროისა და ფინანსების ხარჯის ოპტიმიზაციის მიზნით.

ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში კი ინოვაციების დანერგგა თავის მხრივ მოითხოვს კომპანიებისგან პერსონალის განვითარების პროგრამების დანერგვას, კერძოდ მათ მომზადება-გადამზადებას, კვალიფიკაცის ამაღლებას, დაქირავებას, კარიერულ ზრდას და ა. შ. პერსონალთან მუშაობის მთელ ტექნოლოგიას. ამ პრობლემის გადასაჭრელად კი არსებობს პერსონალის მართვის მეთოდები .

- პერსონალის სტრატეგიული დაგეგმვა;
- პერსონალის მოზიდვა და შერჩევა;
- პერსონალის მარკეტინგი;
- კარიერის დაგეგმვა;
- მოტივაცია;
- კონფლიქტების და ინფორმაციის მართვა;
- ტრენინგების ჩატარება;
- თანამშრომლებს შორის კონკურენციის დონის ამაღლება და ა. შ.

თანამშრომლების სწორად და რაციონალურად მართვისათვის საჭიროა აღნიშნული ინოვაციური ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის მეთოდების დანერგვა და მისი გამოყენება. ინოვატორმა მენეჯერებმა უნდა აირჩიონ ის თანამედროვე მეთოდები, რომლებიც იქნება ყველაზე პროდუქტიული და ამასთან იაფიც, და რაც მთავარია ამ ყველაფერმა კომპანიის სწრაფი განვითარება უნდა გამოიწვიოს.

ინოვაციური მენეჯმენტის მთავარი ამოცანაა ნიჭიერი, ნოვატორული საქმიანობისადმი მიდრეკილი სპეციალისტების შერჩევა და მოზიდვა, კადრების დენადობის შემცირება, არაეფექტიანი სიახლეების დანერგვისაგან თავის შეკავება, არანოვატორული მენეჯერების და პერსონალის მიღებისაგან თავის არიდება, მოტივაციის სისტემის გაუმჯობესება, სიახლეთა დანერგვის პროცესის ეფექტიანობა და ა. შ. ყოველივე ეს რა თქმა უნდა დამოკიდებულია თითოეული ინდივიდის აქტიურობაზე, მათთვის შესაბამისი გარემოს შექმნაზე, საქმიანობისადმი შემოქმედებით მიდგომაზე და ინიციატივის გამოვლენის, თვითკონტროლის უნარზე, კომპაანიის მართვაში პერსონალის ჩართულობის ამაღლებაზე.

მეწარმეებმა და მენეჯერებმა, რომლებიც აცნობიერებენ ეროვნული მეურნეობის დარგებში ინოვაციების დანერგვის უდიდეს სირთულეს, უნდა დაგეგმონ ინოვაციის ათვისების მთელი პროცესი, ე. ი. უნდა შეიმუშაონ ინოვაციური პროგრამები და ამის მიხედვით ყურადღება გაამახვილონ მის მსვლელობასა და შედეგებზე.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Круглов Д.В., Синов В.В. Перспективы инновационной деятельности в промышленности России. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013.

2. Бляхман Л.С., Газизуллин Н.Ф. Проблемы модернизации и перехода к инновационной экономике // Проблемы современной экономики. 2014. № 4.

3. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023.

4. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.] ; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023.

5. Кларин, М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учебное пособие для вузов / М. В. Кларин. — Москва: Издательство Юрайт, 2023.

6. Кларин, М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учебное пособие для вузов / М. В. Кларин. — Москва: Издательство Юрайт, 2023.

7. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023.

8. ,,Иновационные методы управления персоналом в условях динамично меняющейся среды,'' В. А. Константинова, Ж. ,,Научный лидер'' выпуск №4, (102), Февралъ, 2023

ინოვაციური ტექნოლოგიების გავლენა ფირმის მწარმოებლურობაზე
The Impact of Innovative Technologies on Firm Productivity

ანა ჩხიკვაძე
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
დოქტორანტი
Ana Chkhikvadze
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
PhD-Student

აბსტრაქტი. ნაშრომში მოცემულია ინოვაციური ტექნოლოგიების გავლენის კვლევა მწარმოებლურობაზე. დასაბუთებულია, რომ დღევანდელი წარმატებული ბიზნესის განვითარების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტია ინოვაციური ტექნოლოგიების გამოყენება.

ჩატარებულია ბიბლიოგრაფიული კვლევა, რომლის საფუძველზე შეჯამებულია მკვლევრების მოსაზრებები ინოვაციების როლზე მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებასა და ბაზრების ფუნქციონირებაში. შედარებულია სხვადასხვა თვალთახედვა ამ საკითხებზე და შეფასებულია კონსესუსი იმ საკითხზე, რომ ინოვაციების დანერგვა ზრდის მწარმოებლურობას, ამაღლებს კონკურენტუნარიანობას და წარმოადგენს ფირმების მდრგადი განვითარების საფუძველს.

სტატიაში გაანალიზებულია მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნისა და საქართველოს ინოვაციურობის რეიტინგები, გამოვლენილია საქართველოში ინოვაციების გამოყენების სუსტი მხარეები. შემუშავებულია რეკომენდაციები ინოვაციური ტექნოლოგიების გამოყენებით ფირმის მწარმოებლურობის ამაღლების გზებზე.

საკვანძო სიტყვები: ინოვაციური ტექნოლოგიები, ტექნოლოგიების გავლენა, მწარმოებლურობა, გლობალური ინოვაციის ინდექსი, ფირმა.

Abstract. The paper presents a study on the influence of innovative technologies on productivity. It substantiates that one of the most important elements of today's successful business development is the use of innovative technologies.

A bibliographic study has been conducted, on the basis of which researchers' opinions about the role of innovations in the development of small and medium-sized businesses and in the functioning of markets are summarized. Different perspectives on these issues are compared, and a consensus is identified on the point that the introduction of innovations increases productivity, raises competitiveness, and represents the basis of firms' sustainable development.

The article analyzes the innovation rankings of various countries of the world and of Georgia, identifies the weak sides of the use of innovations in Georgia. Recommendations have been provided on the ways of increasing firms' productivity through the use of innovative technologies.

Keywords: innovative technologies, influence of technologies, productivity, global innovation index, firm.

შესავალი. გლობალური ეკონომიკა ყოველდღიურად ვითარდება, შესაბამისად, ინოვაციურობა და ახლისკენ სწრაფვა უმნიშვნელოვანესი ასპექტია ნებისმიერ ბიზნესში. დღევანდელი რეალობიდან გამომდინარე, მომხმარებელთა მზარდი მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად არსებითად ინოვაცია, ახალი ტექნოლოგიები და ახალი იდეები გვევლინება. ამგვარი რეალობის გათვალისწინებით, ფირმები სულ უფრო მეტს ცდილობენ მიაღწიონ ტექნოლოგიურ პროგრესს, დანერგონ ინოვაციური მეთოდები, შეამცირონ დანახარჯები, გაზარდონ მწარმოებლურობა და ფირმის ეფექტიანობა, გახდნენ კონკურენტუნარიანები და მიაღწიონ დასახულ მიზნებს.

დღევანდელი წარმატებული ბიზნესის განვითარების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტია ინოვაციური ტექნოლოგიების გამოყენება. იგი გავლენას ახდენს ბიზნესის ყველა ასპექტზე, მომხმარებელთა ურთიერთქმედების გაუმჯობესებიდან ახალი პროდუქტის შემუშავებამდე.

ბიზნესს შეუძლია გაზარდოს, როგორც პროდუქტის ხარისხი, ასევე, ეკონომიკური ეფექტიანობა უახლესი ინოვაციური ტექნოლოგიების ხარჯზე. მაგალითად, მაკკინსის გლობალური ინსტიტუტის კვლევის თანახმად, ბიზნესი 2030 წლისთვის შეძლებს გლობალური მშპ 13 ტრილიონი დოლარით გაზარდოს ავტომატიზაციის, მონაცემთა ანალიტიკისა და ხელოვნური ინტელექტის წყალობით (Manyika et al., 2017). ეს მეტყველებს იმაზე, რომ ტექნოლოგიური ადაპტირება მნიშვნელოვანია, როგორც მთლიანი ეკონომიკის ზრდისთვის, ასევე, კონკრეტული ბიზნესის განვითარებისთვის.

ინოვაციური ტექნოლოგიები ბიზნესისათვის კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების ერთ-ერთი მთავარი ინსტრუმენტია. Gartner-ის პროგნოზის მიხედვით, 2026 წლისთვის ციფრული ტრანსფორმაციის პროექტების 50%-ზე მეტი მოიცავს AI და IoT-ზე დაფუძნებულ გადაწყვეტილებებს, რაც კომპანიებს მიანიჭებს მეტ მოქნილობას და სწრაფი რეაგირების უნარს ბაზრის ცვალებადობაზე (Gartner, 2022).

ინოვაციური ტექნოლოგიები, ასევე, ხელს უწყობს მდგრადი ბიზნეს-მოდელების განვითარებას. მაგალითად, გარემოსდაცვითი და სოციალური პასუხისმგებლობის ასპექტები სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება თანამედროვე კომპანიებისთვის. კვლევები მიუთითებს, რომ მწვანე ტექნოლოგიები, როგორიცაა განახლებადი ენერგიების გამოყენება და რესურსების ეფექტური მართვა, არა მხოლოდ ეკოლოგიურადა არის ხელსაყრელი, არამედ ბიზნესის ხარჯების შემცირებასაც უწყობს ხელს (International Renewable Energy Agency, 2023).

ამრიგად, ინოვაციური ტექნოლოგიების როლი ბიზნესის განვითარებაში შეუფასებელია. თანამედროვე გლობალიზებულ და კონკურენტუნარიან გარემოში, ბიზნესმა უნდა გამოიყენოს ტექნოლოგიური მიღწევები არა მხოლოდ გადარჩენისთვის, არამედ მუდმივი ზრდისა და

განვითარებისათვის. შესაბამისად, აღნიშნული საკითხის აქტუალურობას განაპირობებს არა მხოლოდ მიმდინარე გამოწვევები, არამედ მისი სტრატეგიული მნიშვნელობაც ფირმების გრძელვადიანი ეკონომიკური განვითარებისთვის.

კვლევის მიზანი

კვლევის მიზანია გლობალური ინოვაციის ინდექსისა და ფირმის დონეზე არსებული ტენდენციების შეფასების საფუძველზე ინოვაციების გავლენის დადგენა ფირმების მწარმოებლურობაზე, ასევე, ინოვაციური ტექნოლოგიების გამოყენებით ფირმის მწარმოებლურობის ამაღლების გზებზე რეკომენდაციების შემუშავება.

კვლევის მეთოდოლოგია

კვლევაში გამოყენებულია შედარების, ანალიზის, ინდუქციის, დედუქციისა და სხვა მეთოდი. საკვლევ პრობლემაზე მეცნიერთა შეხედულებები გაანალიზებულია ბიბლიოგრაფიული კვლევით. სტატიაში გამოყენებულია კორნელის უნივერსიტეტის, ბიზნეს სკოლა INSEAD-ისა და ინტელექტუალური საკუთრების მსოფლიო ორგანიზაციის (WIPO) ორგანიზებით მომზადებული კვლევები და ანგარიშები. **ლიტერატურის ანალიზი**

ჯოზეფ შუმპეტერი იყო პირველი ეკონომისტი, რომელმაც გამოიყენა ტერმინი „ინოვაცია“. თუმცა, ხაზგასმით უნდა აღინიშნოს, რომ ეს იდეა დიდი ხანია არსებობს და ბევრად უფრო ადრეული სამეცნიერო კვლევების საგანი იყო.

ინოვაცია წარმოდგენილია ყველა სფეროში. იგი ერთ-ერთი ყველაზე ფართოდ გამოყენებული ტერმინია თანამედროვე მსოფლიოში. ზოგადად, ინოვაცია მოითხოვს ორიგინალურობას და მნიშვნელოვანია ყველა სფეროში. ეს არის რაიმე ახლის შექმნა ან არსებული ობიექტის წარმოსახვითი, განსხვავებული ფორმით გამოყენება.

მრავალრიცხოვანმა გამოკვლევებმა დროთა განმავლობაში შეისწავლა ინოვაციების სხვადასხვა განმარტება და კლასიფიკაცია. ტიპი, კომპეტენცია, ხარისხი, საკუთრება და გავლენა იყო ის ძირითადი კატეგორიები, რომლებშიც გოპალაქრიშნანისა და დამანპურის კვლევამ დაახარისხა ინოვაციები (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997). გარდა ამისა, მური იძლევა მრავალ განმარტებას ინოვაციების პირველადი კატეგორიებისთვის, მათ შორის პროდუქტის, პროცესის, განაცხადის, მარკეტინგის, სტრუქტურული და ემპირიული და ბიზნეს მოდელის ჩათვლით.

პავიტი თვლის, რომ ინოვაცია უფრო მეტს მოიცავს, ვიდრე უბრალოდ ახალი ბაზრების გახსნას. ინოვაციის ოთხი პ(P) - პროდუქტი, პროცესი, პოზიციონირება და პარადიგმა - არის ოთხი კატეგორია, რომელშიც ისინი ასახავდნენ ინოვაციას. მიტჩელი და გოფინი ნიეტო ამტკიცებს, რომ მეთოდი, რომლითაც ხდება ტექნიკური წინსვლა, ცნობილია როგორც ტექნოლოგიური ინოვაცია. პროცესის ინოვაციას ავითარებს და აწყობს პროცედურებს, რომლებიც უზრუნველყოფს ბიზნესის უფრო წარმატებულ და ეფექტიან წარმართვას (Goffin & Mitchell, 2017).

სამრეწველო ბიზნესებთან შედარებით, სერვისები ხშირად ავლენენ განსხვავებულ მახასიათებლებს. სერვისები, მრავალფეროვანია, კერძოდ, არამატერიალური და მალფუჭებადი (Moeller, 2010). ასევე ცნობილია, რომ მომსახურების სექტორს აქვს ეკონომიკური აქტივობის ინოვაციების ყველაზე მაღალი დონე ბოლო წლებში. როზენბერგის მიხედვით, მომსახურების ინდუსტრიაში არსებობს ინოვაციების ორი კატეგორია: სერვისის ინოვაცია და მომსახურების პროდუქტის ინოვაცია (Rosenberg, 2004).

ლეჩერფის თანახმად, ფინანსური რესურსები ინოვაციის ძირითადი ბერკეტებია (Lecerf, 2012). ინოვაცია შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ კომპანიაში არსებობს ინოვაციის შესაძლებლობა. ინოვაციური უნარი გულისხმობს რესურსების, თანამშრომლობითი

სტრუქტურების და პროცესების ხელმისაწვდომობას პრობლემების გადასაჭრელად, რომლის დროსაც მნიშვნელოვანია შესაბამისი მდგრადი განათლების ფორმირება შესაბამისი პროგრამების მიწოდებით (ხარაიშვილი, ე., ლობჟანიძე ნ. 2022). მცირე და საშუალო საწარმოების კონტექსტში, ხელმისაწვდომი რესურსები ძირითადად დაკავშირებულია ფინანსურ ფაქტორებთან და კვალიფიციურ სამუშაო ძალასთან (Laforet, 2011). მეცნიერებმა ხაზი გაუსვეს ფინანსური ფაქტორების მნიშვნელობას მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის და მიუთითეს, რომ მცირე ფირმები უფრო მეტ ყურადღებას აქცევენ ფინანსებს, ვიდრე საშუალო და დიდი ზომის ფირმები (Xie et al., 2013).

ზოგადად, ტექნოლოგიების დანერგვა და გამოყენება, როგორც ჩანს, დაკავშირებულია ფირმის ზომასთან. თუმცა, ტრადიციული ინოვაციური ლიტერატურა ხაზს უსვამს, რომ უფრო დიდ ფირმებს უპირატესობა აქვთ ინოვაციებში. ეს იდეა სამ მნიშვნელოვან არგუმენტს ეფუძნება. პირველი, უფრო დიდ ფირმებს უფრო ძლიერი ფულადი ნაკადები აქვთ ინოვაციების დასაფინანსებლად. ასევე, უფრო დიდ ფირმებს შეიძლება ჰქონდეთ უფრო მეტი აქტივები სესხების გირაოდ გამოსაყენებლად. ორგანიზაციის ზომა წარმოადგენს ახალი ცოდნის გავრცელების საკითხს (Davenport and Bibby, 1999).

ზოგჯერ ახალი იდეები შეიძლება თავად მომხმარებლებისგან მოდიოდეს. მომხმარებელზე ორიენტაცია გავლენას ახდენს პროდუქტის განვითარებაზე. მათი გავლენა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ახალი პროდუქტის იდეებში, ახალი პროდუქტის გამოშვებაში, პროცესის ინოვაციაში, ფუნქციონალურ გუნდურ მუშაობაში, დეპარტამენტებს შორის კავშირში და ნაკლებად, ბიზნეს სტრატეგიაში. ისეთი ინდიკატორები, როგორიცაა ბრენდის ძლიერი ცნობადობა, მომხმარებლის პრეფერენციების გამოხატვა და ბაზრის წილის მაღალი დონე, მნიშვნელოვანი ფაქტორებია მცირე და საშუალო საწარმოებში ფირმის საერთო მუშაობისთვის (Lamprinopoulou and Tregar, 2011).

აღსანიშნავია ისიც, რომ ეკონომიკური სტრუქტურა გადამწყვეტ როლს ასრულებს ინოვაციებზე (Rujirawanich et al., 2011). ფინანსური და ეკონომიკური კრიზისი გავლენას ახდენს ბიზნეს საქმიანობის ყველა სფეროზე და იწვევს პრობლემებს ფინანსურ წყაროებზე წვდომის კუთხით, რომლებიც საჭიროა ინვესტიციების დასაფინანსებლად, განსაკუთრებით ინოვაციებისთვის (Lesáková, 2014).

საშუალო დონის მენეჯერებს შეუძლიათ ინოვაციის მიზნების კომუნიკაცია და განმტკიცება. მათ შეუძლიათ ფირმაში სამეწარმეო საქმიანობის ხელშეწყობა და წახალისება, რესურსებისა და ექსპერტიზის უზრუნველყოფა, ბიუროკრატიული ფენების შემცირება და კოლექტიური გაგებისა და ინტერპერსონალური ნდობის ხელშეწყობა (Chung and Gibbons, 1997; Dess et al., 2003; Burgelman and Sayles, 1986; Hornsby et al., 2002). ამ ფართომასშტაბიან ქმედებებს შეუძლიათ ორგანიზაციის კულტურისა და ღირებულებების სისტემების ჩამოყალიბება, რაც ზრდის მის მგრძნობელობას ინოვაციების მიმართ (Kelley et al., 2011).

ორგანიზაციულ დონეზე სწავლის პროცესები მოიცავს ძირითად კომპონენტებს, რომლებიც მხარს უჭერენ ცოდნის პროდუქტიულობის პროცესებს, რაც მოიცავს ინფორმაციის ძიებას, ათვისებას, განვითარებას და ახალი ცოდნის შექმნას პროდუქტებზე, პროცესებსა და მომსახურებაზე. (Günsel et al, 2011). ამრიგად, ორგანიზაციულმა სწავლებამ აღნიშნა დადებითი კავშირი ორგანიზაციულ სწავლებასა და ფირმის ინოვაციას შორის (Calantone et al., 2002; Tushman & Nadler, 1986).

სწავლის უნარი გაცილებით მნიშვნელოვანია მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის, რათა მათ უკეთ, სწრაფად და იაფად ამოიცნონ და უპასუხონ ბაზრის სიგნალებს, ვიდრე

კონკურენტები, და ასევე აძლიერებს მცირე და საშუალო საწარმოების კომპეტენციებს, რომლებიც საჭიროა ახალი პროდუქტების ეფექტიანად შესაქმნელად.

მეცნიერებმა (სერნა და სხვ. (2013), ლადო და მაიდეუ-ოლივარესი (2001), ალდას-მანზანო და სხვ. (2005), კესკინი (2006), ლოუ და სხვ. (2005; 2007) და გრინშტეინი (2008)) აღმოაჩინეს, რომ ბაზარზე ორიენტაცია ძლიერ გავლენას ახდენს ინოვაციებზე. ამიტომ, როდესაც კომპანიები ერთვებიან ბაზარზე ორიენტაციაში, ისინი ამაღლებენ ინოვაციის დონეს (Kharaishvili, E., Gechbaia, B., Tsiklashvili, N., Katamadze G. 2024). ინოვაციები კი მნიშვნელოვნად ზრდის მწარმოებლურობას (Kharaishvili, E., Gechbaia, B., Goletiani, K. 2024).

ამრიგად, მკლევრები ინოვაციების როლს მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებასა და ბაზრების ფუნქციონირებაში სხვადასხვა თვალთახედვით განიხილავენ, თუმცა, თანხმდებიან იმ საკითხზე, რომ ინოვაციების დანერგვა ზრდის მწარმოებლურობას, ამაღლებს კონკურენტუნარიანობას და წარმოადგენს ფირმების მდრგადი განვითარების საფუძველს.

შედეგების ანალიზი

ინოვაციები ბიზნეს სექტორის განვითარებაში განსაკუთრებულ როლს ასრულებს და განაპირობებს ფირმების მაღალ კონკურენტუნარიანობას. სხვადასხვა კვლევაი ნათლად ასახავს, რომ იქ, სადაც განვითარებულია ინოვაცია, მაღალია საზოგადოების ცხოვრების დონე, რაც განვითარებულ ეკონომიკას ნიშნავს.

ბოლო12 წელიწადია ინოვაციების დონეს მსოფლიო მასშტაბით ინოვაციის გლობალური ინდექსით (GII) ზომავენ და ყოველწლიურად კვლევა კორნელის უნივერსიტეტის, ბიზნეს სკოლა INSEAD-ისა და ინტელექტუალური საკუთრების მსოფლიო ორგანიზაციის (WIPO) ორგანიზებით მზადდება.

ინოვაციების გლობალური ინდექსი (GII) 132-მდე ქვეყანას აფასებს ინოვაციური შესაძლებლობების მიხედვით. GII მიზნად ისახავს ინოვაციურობის ყოვლისმომცველ ანალიზს ინოვაციური დანახარჯების (inputs) და პროდუქტების (outputs) გათვალისწინებით. შეფასება ეყრდნობა 80-მდე ინდიკატორს 7 თემატური კატეგორიის გარშემო. შეფასების კატეგორიებია:

- ინსტიტუტები (პოლიტიკური გარემო, მარეგულირებელი გარემო, ბიზნეს გარემო);
- ადამიანისეული კაპიტალი და კვლევები (განათლება, კვლევა და განვითარება);
- ინფრასტრუქტურა (ინფორმაციული და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები (ICT), ზოგადი ინფრასტრუქტურა, ეკოლოგიური მდგრადობა);
- საბაზრო გარემო (საკრედიტო გარემო, ინვესტიციები, ვაჭრობა, კონკურენცია და ბაზრის მასშტაბი);
- ბიზნესის განვითარების დონე (დასაქმებულთა ცოდნის დონე, ინოვაციისათვის საჭირო კავშირების არსებობა, ცოდნის მიღების შესაძლებლობა);
- ცოდნა და ტექნოლოგიები (ცოდნის შექმნა, ცოდნის გავლენა ინოვაციების შექმნის პროცესში, ცოდნის გავრცელება);
- შემოქმედებითი პროდუქტები (არამატერიალური აქტივები, შემოქმედებითი პროდუქტი და მომსახურება, ელექტრონული შემოქმედება).

ინდექსით რიგითობის მიხედვით განსაზღვრულია 129 ქვეყანა, რომელთა მიხედვით განზოგადებულია რეიტინგები. მოწინავე ადგილებს ძლიერი ეკონომიკისა და მრავალფეროვანი ინდუსტრიის ქვეყნები იკავებენ. ინოვაციების ყველაზე მაღალი დონე აქვს შვეიცარიას (67,2 ქულა 100-დან). აღსანიშნავია, რომ შვეიცარია ბოლო 9 წელია წამყვან პოზიციას ინარჩუნებს. ხუთეულში განიხილება შვედეთი, ამერიკის შეერთებული შტატები, ნიდერლანდების სამეფო და დიდი ბრიტანეთი (იხ. ცხრილი 1).

ცხრილი 1. ქვეყნების ინოვაციურობის რეიტინგი 2024 წელს

ქვეყანა ადგილი	ადგილი	ქულა (100-დან)
შვეიცარია	1	67,5
შვედეთი	2	64,5
ამერიკა	3	61,4
სინგაპური	4	61,2
დიდი ბრიტანეთი	5	61
სამხრეთ კორეა	6	60.9
ინეთი	7	59,4
ნიდერლანდების სამეფო	8	58,8
გერმანია	9	58,1
დანია	10	57.1

წყარო: The World's Most Innovative Countries in 2024
https://www.visualcapitalist.com/ranked-the-worlds-most-innovative-countries-in-2024/

ინოვაციების გლობალური ინდექსის (GII) 2023 წლის შედეგებით, საქართველოს რეიტინგი 2022 წელთან შედარებით 9 პოზიციით გაუმჯობესდა, 74-ე ადგილიდან 65-ე ადგილზე გადაინაცვლა. თუმცა, მიუხედავად საგრძნობი პოზიციური წინსვლისა, ქვეყანამ ბოლო წლების განმავლობაში ერთ-ერთი ყველაზე დაბალი ქულა მიიღო (29.9) და ამ შეფასებით მხოლოდ 2022 წლის რეკორდულად დაბალ შედეგს (27.9) უსწრებს.

2022 წელს მსგავსი შეფასება საქართველომ მხოლოდ პირველ ორ კატეგორიაში მიიღო. დანარჩენ ოთხ კატეგორიაში კი - საბაზრო გარემო, ინფრასტრუქტურა, ცოდნა და ტექნოლოგიები და შემოქმედებითი პროდუქტები - საქართველო საშუალოზე დაბალი ქულით შეფასდა. ამ შედეგებით საქართველო ზედა-საშუალო შემოსავლის 33 ქვეყნიდან მე-14 ადგილს იკავებს. ქვეყნების ამ ჯგუფში ინოვაციური განვითარების დონით გამოირჩევა ჩინეთი, ტაილანდი, ბრაზილია, ჩრ. მაკედონია, სამ. აფრიკა, მოლდოვა, იამაიკა და იორდანია.

რაც შეეხება რეგიონულ ჭრილს, საქართველო მიკუთვნებულია დასავლეთ აზიისა და ჩრდილოეთ აფრიკის ჯგუფს, ისეთ ქვეყნებთან, როგორიცაა არაბთა გაერთიანებული საამიროები, სომხეთი, აზერბაიჯანი, თურქეთი, კვიპროსი, საუდის არაბეთი, იორდანია, ტუნისი და ა.შ. რეგიონულ ასპარეზზე საქართველო იკავებს მე-8 ადგილს 18 ქვეყნიდან, რითაც ქვეყნის პოზიცია წინა გამოცემის შედეგებთან შედარებით 3 პოზიციით გაუმჯობესებულია. წინა წლის მსგავსად საქართველო საშუალოზე მაღალი ქულებით შეფასდა მხოლოდ ინსტიტუტების კატეგორიაში, ხოლო დანარჩენ 6 კატეგორიაში რეგიონის საშუალოზე დაბალი მაჩვენებლები გამოავლინა.

2023 წელს საქართველოს ქულა გაუმჯობესდა ხუთ კომპონენტში: ბაზრის განვითარების დონე, ადამიანისეული კაპიტალი და კვლევა, საბაზრო გარემო, ცოდნა და ტექნოლოგიები და შემოქმედებითი პროდუქტები. რეგრესი დაფიქსირდა დანარჩენ 2 კომპონენტში - ინსტიტუტები და ინფრასტრუქტურა. მცირე პროგრესის მიუხედავად, ქვეყანას ჯერ კიდევ დაბალი ქულა (29.9) აქვს ინოვაციების გლობალურ ინდექსში. თუმცა აღსანიშნავია, რომ 2023 წლის შედეგებით, ქვეყანა 9 პოზიციით დაწინაურდა მსოფლიო რეიტინგში, რაც ინდექსის მეთოდოლოგიურმა ცვლილებამაც განაპირობა. ასევე აღსანიშნავია, რომ რიგმა ქვეყნებმა, რომლებიც 2022 წლის შედეგებით საქართველოს უსწრებდნენ, 2023 წლის შეფასებით საქართველოზე დაბალი ქულა მიიღეს, მაგალითად, პერუ, რომელიც 2022 წელს 29.1 ქულით 65-ე ადგილს იკავებდა წელს 27.1 ქულით 76-ზე გადაინაცვლა; მსგავსი ტენდენციაა ტუნისის (73-ე ადგილიდან (27.9 ქულით) 79-ე

ადგილზე (26.9) გადაინაცვლა), ბოსნიისა და ჰერცოგოვინის (70-დან (28.5 ქულით) 77-ზე (27.1) გადაინაცვლა) და სხვა რამდენიმე ქვეყნის შემთხვევაშიც.

ცხრილი 2. საქართველოს ინოვაციურობის რეიტინგი კატეგორიების მიხედვით

კატეგორიები	2022 წელი	2023 წელი
ინსტიტუტები	70,7	70,6
ადამიანისეულიკაპიტალი	30	30,2
ინფრასტრუქტურა	38,6	36,2
საბაზრო გარემო	30,8	32,3
ბიზნესის განვითარების დონე	27,6	29,4
ცოდნა და ტექნოლოგიები	19,1	21,4
შემოქმედებითი პროდუქტები	13,4	18,8

წყარო: მომზადებულია ავტორის მიერ პირველადი მონაცემების მიხედვით

საქართველოს მაჩვენებლებზე დაკვირვების შედეგად ინდექსმა დადებითი ტენდენცია გამოავლინა ქვეყნის მთლიან შიდა პროდუქტსა და ინოვაციურობას შორის კავშირის თვალსაზრისით. საქართველოს GII რეიტინგში ყველაზე მოწინავე პოზიცია (48-ე ადგილი) ყველაზე მაღალი ქულით (36.98) 2019 წელს ეკავა. შედეგები საგრძნობლად გაუარესდა საკუთრივ პანდემიისა და პოსტპანდემიურ პერიოდში. 2020-2021 წლებში ქვეყნის პოზიცია 63-ე ადგილზე ჩამოქვეითდა, ხოლო 2022 წელს 74-ზე. აღნიშნული, ერთი მხრივ, პანდემიას, ხოლო, მეორე მხრივ, GII-ს მეთოდოლოგიურ ცვლილებებს უკავშირდება. პანდემიის შემდეგ პოზიციური გაუმჯობესება პირველად 2023 წელს შეინიშნება, როდესაც ქვეყანა 65-ე ადგილზე დაწინაურდა, თუმცა, როგორც ზემოთ აღინიშნა, რეიტინგში ცვლილება მეთოდოლოგიურ ცვლილებასა და სხვა დამოუკიდებელ ფაქტორებს უკავშირდება. ქვეყანას რიგ კატეგორიებში გაუარესების გამო ჯერ კიდევ საკმაოდ დაბალი ქულა აქვს და საგრძნობლად ჩამორჩება პანდემიამდელ (2019 წლის) შედეგს.

საქართველო კვლავ უსწრებს რეიტინგში მეზობლებს (რუსეთის გარდა), თუმცა , საგრძნობლად ჩამორჩება დანარჩენებს. კერძოდ, 2023 წლის შედეგებით, მეზობელი, აღმოსავლეთ პარტნიორობისა და ბალტიისპირეთის 11 ქვეყნიდან საქართველო მერვე ადგილზეა და შედეგებით უსწრებს მხოლოდ ბელარუსს, სომხეთსა და აზერბაიჯანს. აღსანიშნავია რომ 2019 წლის მონაცემებით, რუსეთი, უკრაინა და საქართველო რეიტინგში 46-ე, 47-ე და 48-ე ადგილებს იკავებდნენ, თუმცა მას შემდეგ საქართველოსგან განსხვავებით მათი შედეგები მნიშვნელოვნად უმჯობესდებოდა, რის გამოც ქვეყნებს შორის სხვაობა ყოველწლიურად იზრდებოდა.

ინდექსმა კონკრეტული ინდიკატორების მეშვეობით გამოყო საქართველოს ძლიერი და სუსტი მხარეები ინოვაციური განვითარების მხრივ. ქვეყანას წამყვანი პოზიცია უკავია ცოდნისა და ტექნოლოგიების კატეგორიის ერთ-ერთ ინდიკატორში, რომელიც ქვეყანაში შრომის პროდუქტიულობის ზრდას ზომას. საბაზრო გარემოს კატეგორიაში საკმაოდ დადებითად შეფასდა სატარიფო განაკვეთი; ქვეყანამ მაღალი შეფასება მიიღო ადამიანური კაპიტალის იმ ინდიკატორში, რომელიც ქვეყანაში მოსწავლეთა და მასწავლებელთა თანაფარდობას ზომავს. ამავე კატეგორიაში დადებითად შეფასდა ასევე უმაღლეს სასწავლებელში ჩარიცხვების წილიც. ინფრასტრუქტურაში ერთადერთი ინდიკატორი, რომელსაც მაღალი ქულა მიენიჭა, არის ინფორმაციულ და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიებზე ხელმისაწვდომობა. ბიზნესის განვითარების დონეშიც მხოლოდ ერთი ინდიკატორი - პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები

როგორც მშპ-ს წილი - შეფასდა დადებითად. ხაზგასასმელია ინსტიტუტების კატეგორია, რომელშიც საქართველო საკმაოდ მაღალი შეფასებები 7-დან 3 ინდიკატორში მიიღო - რეგულირების ხარისხი, დასაქმებულთა აყვანისა და გათავისუფლების სიმარტივე და ბიზნესის კეთების პოლიტიკა.

საქართველოში ცალკეული ინდიკატორების მიხედვით არსებული მაჩვენებლები, ასევე, ძლიერი და სუსტი მხარეები მოცემულია ცხრილში 3.

ცხრილი 3. საქართველოს შედეგები ცალკეული ინდიკატორის მიხედვით, ძლიერი და სუსტი მხარეები

ძლიერი მხარეები		სუსტი მხარეები	
ინდიკატორი	რეიტინგი	ინდიკატორი	რეიტინგი
შრომის პროდუქტიულობის ზრდა %	3	გლობალური კორპორატიული R&D ინვესტორები	40
სატარიფო განაკვეთი	4	უნიქორნების ღირებულება %	48
მოსწავლეთა და მასწავლებელთა თანაფარდობა	9	PISA-ს რეიტინგი კითხვის, მათემატიკისა და საბუნებისმეტყველო უნარებში	70
დასაქმებულთა აყვანისა და გათავისუფლების სიმარტივე	16	QR საუნივერსიტეტო რეიტინგი	71
პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები როგორც მშპ-ს წილი %	16	ვენჩურული კაპიტალის ინვესტორები, შეთანხმებების რაოდენობა/ მშპ PPP ($)	80
ინფორმაციულ და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიებზე ხელმისაწვდომობა	25	შიდა ინდუსტრიის დივერსიფიკაცია	83
ბიზნესის კეთების პოლიტიკა	25	მაღალტექნოლოგიური წარმოება %	88
რეგულირების ხარისხი	29	ბიზნესის მიერ დაფინანსებული მთლიანი შიდა დანახარჯი კვლევასა და განვითარებაზე %	89
უმაღლეს სასწავლებელში ჩარიცხვები %	30	მთლიანი კაპიტალის ფორმირება %	100
		ISO 14001 (გარემოს მართვის სისტემების საერთაშორისო სტანდარტი)/ მშპ PPP ($)	104

წყარო: შედგენილია პირველადი მონაცემების გამოყენებით

GII ინდექსმა წელს ინოვაციების მიმართულებით ქვეყნების შეფასებისას ძალიან დიდი რაოდენობით მონაცემები გამოიყენა - როგორც პანდემიის დროინდელი, ისე პოსტპანდემიური, რითაც ამ მიმართულებით ქვეყნების განვითარების მეტად ფართო სურათი დაგვანახა. 2023 წლის მონაცემებით, მართალია, საქართველო გლობალურ რეიტინგში საგრძნობლად დაწინაურდა, პოზიციურად გაუმჯობესდა მისი შედეგები რეგიონის ქვეყნებთან შედარებითაც, თუმცა ქვეყნის საერთო ქულა ბოლო წლების განმავლობაში ერთ-ერთი ყველაზე დაბალია და ჯერ კიდევ ვერ უსწრებს 2019 წლის საუკეთესო შედეგებს, რაც ბოლო წლებში ინოვაციების ხელმშემწყობი პოლიტიკის სტაგნაციაზე მიუთითებს, განსაკუთრებით სხვა ქვეყნების ფონზე.

ინოვაციების გლობალური ინდექსის 2023 წლის საქართველოს შედეგები აჩვენებს კონკრეტულ სფეროებში ეკონომიკური და ინოვაციური განვითარების თვალსაზრისით არსებულ სტაგნაციას. ინოვაციური შესაძლებლობები უმნიშვნელოვანეს როლს თამაშობს ეკონომიკის განვითარებაში, შესაბამისად აუცილებელია ამ სექტორში არსებულ გამოწვევებისადმი კომპლექსური და ყოვლისმომცველი მიდგომა და ხარვეზების აღმოფხვრა, განსაკუთრებით საყურადღებოა განათლების სფერო. ასევე მნიშვნელოვანია ინოვაციური სტარტაპების დაფინანსების სტრუქტურის ჩამოყალიბება როგორც სახელმწიფოს მხრიდან, ასევე

ეგრეთ წოდებული სარისკო კაპიტალის (venture capital) დაინტერესების და მოზიდვის მეშვეობით. ასევე, გასათვალისწინებელია ის კონკრეტული ინდიკატორები, რომელთა შესაფასებლად მონაცემები ვერ შეგროვდა. მნიშვნელოვანია ნახსენებ წყაროებთან თანამშრომლობის გაღრმავება და მოძველებული მონაცემების განახლება (გლობალური ინოვაციების ინდექსი).

აღსანიშნავია, რომ ფირმების წილი რომლებიც ხარჯავენ რესურსებს კვლევა-განვითარებისთვის 48,5%-ია, რაც საკმაოდ კარგი მაჩვენებლია და აღემატება როგორც ევროპის და ცენტრალური აზიის, ისე მთლიანი მსოფლიოს ქვეყნების მაჩვენებლებს

საქართველოში მთლიანად წარმოების სექტორში ფუნქციონირებადი ფირმების წილი, რომლებიც უცხოური კომპანიების მიერ ლიცენზირებულ ტექნოლოგიებს იყენებენ არის 11,3%. ამავე საწარმოების 47,8%-ს აქვს საკუთარი საიტი, 61,3%-მა დანერგა ახალი პროდუქტი/მომსახურება. ასევე, იმ ფირმების პროცენტული წილი, რომელთა პროდუქტი/მომსახურება არის სიახლე ბაზრისთვის 71,3%-ია, ხოლო საწარმოთა წილი, რომელთაც პროცესის ინოვაცია დანერგეს არის 26,3%. აღსანიშნავია, რომ საკვების სექტორში საწარმოების წილი, რომლებიც ხარჯავენ რესურსებს კვლევა განვითარებისთვის 48,7%-ს შეადგენს.

დასკვნა

ნაშრომში ჩატარებული თეორიული და ემპირიული ანალიზის შედეგად დადგინდა, რომ ინოვაციების როლი უმნიშვნელოვანესია ეკონომიკური ზრდის ხელშეწყობისა და ბიზნესის მწარმოებლურობის გაუმჯობესების მიმართულებით. სტატისტიკური მონაცემების საფუძველზე საქართველოში ფირმების ინოვაციური აქტივობის შესწავლამ გამოავლინა, რომ ინოვაციების დანერგვის თვალსაზრისით ბიზნესში მთელი რიგი გამოწვევები და სუსტი მხარეებია.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა გლობალური ინოვაციის ინდექსში საქართველოს პოზიციის ანალიზი. კვლევამ აჩვენა, რომ ქვეყანა ჯერ კიდევ დაბალი ქულებით ფასდება იმ კრიტიკულ კომპონენტებში, რომლებიც ინოვაციური განვითარების გრძელვადიანი პერსპექტივისთვის გადამწყვეტია. მიუხედავად ამისა, აღსანიშნავია პოზიტიური დინამიკა და პროგრესი, რომელიც წლიდან წლამდე ფიქსირდება.

შესაბამისად, ცხადია, რომ საქართველოში ბიზნესის წარმატებული განვითარების წინაპირობას წარმოადგენს ინოვაციური საქმიანობა, კვლევისა და ტექნოლოგიების მხარდაჭერა, უწყვეტი განახლება და პროგრესისკენ სწრაფვა.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. გლობალური ინოვაციების ინდექსი - https://www.globalinnovationindex.org/home
2. მსოფლიო ბანკი - https://www.enterprisesurveys.org/en/data/exploreeconomies/2019/georgia
3. გლობალური, ი. ი. (2020 წლის 05). GII. მოპოვებული Global Innovation Index: https://www.globalinnovationindex.org/home-დან
4. საქსტატი. (2020). მოპოვებული სტატისტიკის ეროვნული სააგენტო: https://www.geostat.ge/ka/single-categories/105/biznes-seqtori-sakartveloshi-დან

5. დისერტაცია - ელენე ფიცხელაური / მეცნიერების, ტექნოლოგიებისა და ინოვაციების თანამედროვე ტენდენციების სტატისტიკური კვლევა 2020 წელი

6. დისერტაცია - მირზა ბახტაძე / ინოვაციური მენეჯმენტის განვითარების პერსპექტივები საქართველოში

7. საქართველოს კანონი ინოვაციების შესახებ, მიღების თარიღი 2016, ოფიცლიალური ვებ-გვერდი

8. საქართველოს კანონი მეცნიერების, ტექნოლოგიებისა და მათი განვითარების შესახებ, მიღების თარიღი 1994, 142 ოფიციალური ვებგვერდი: https://matsne.gov.ge/

9. საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია - საქართველო 2024

10. სამთავრობო პროგრამა 2021 – 2024 „ევროპული სახელმწიფოს მშენებლობისთვის“

11. ხარაიშვილი, ე., ლობჟანიძე ნ. (2022). მდგრადი განათლების გამოწვევები დისტანციური სწავლების პირობებში (საქართველოს მაგალითზე). ჟურნალი ,,ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა." ტომი 9, №2.

12. Manyika, J., et al. (2017). Harnessing automation for a future that works. McKinsey Global Institute.

13. Harvard Business Review, "Challenges in Business Model Innovation", 2023.

14. Gartner. (2022). Top Strategic Technology Trends for 2023.

15. World Economic Forum. (2021). The Future of Jobs Report 2021.

16. International Renewable Energy Agency (IRENA). (2023). Renewable Energy and Jobs Annual Review 2023.

17. Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). Competing on Analytics.

18. Kharaishvili, E., Gechbaia, B., Tsiklashvili, N., Katamadze G. (2024). Digital transformation of the agricultural sector and its impact on productivity in Georgia. BIO Web Conf. Volume 114, 2024 International Conference on Agricultural, Biodiversity and Environmental Economics, Faculty of Economics at Trakia University, Stara Zagora, Republic of Bulgaria, June 13. ICABEE 2024. https://doi.org/10.1051/bioconf/202411401002

19. Kharaishvili, E., Gechbaia, B., Goletiani, K. (2024). Transportation: Challenges and Opportunities for Developing Sustainable Food Markets. The 8th International Scientific Conference Dedicated to The International Day of The Seafarers "Sustainable Transport Systems and Maritime Logistics" ISTSML – 2024.

20. Statista. (2023). Digital Marketing Insights.

21. The World's Most Innovative Countries in 2024
https://www.visualcapitalist.com/ranked-the-worlds-most-innovative-countries-in-2024/

22. World Economic Forum (2020). The Future of Jobs Report.

23. Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation researchi neconomics, sociology, and technology management. Omega, vol.25, 15-28.

24. Goffin, K., & Mitchell, R. (2017). Innovation Management: effective strategy and implementation. US: Macmilan.

25. Samson, B., & Lawson, D. (2001). developing innovation capability in organisations : a dynamic capabilities approach. international journal of innovation management, 377-400.

26. Moeller, S. (2010). Characteristics of services - a new approach uncovers their value. Journal of Services Marketing, 359-368.

27. Hall, B., & Rosenberg, N. (2009). Innovation and productivity in SMEs: Empirical evidence for Italy. Small Business Economics 33(1), 13-33

28. Rosenberg, N. (2004). Innovation and Economic Growth. Standford.

29. Lecerf, M. (2012). internationalization and innovation: the effecs of a strategy mix on the economic performance of French SMEs. international business research, 421-429.

30. Xie, X., Zeng, S., Peng, Y., & Tam, C. (2013). What affects the innovation performance of small and medium-sized enterprises in China? Innovation: Management, Policy& practice, 271-286.

31. Devenport, S., & Bibby, D. (1999). Rethinking a national innovation system: The small country as "SME". Technology analysis & strategic management, 431-462.

32. O'Cass, A., & Weerawardena, J. (2009). Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalization. European Journal of Marketing, 13251348.

33. Volchek, D., Jantunen, A., & Saarenketo, S. (2013). The institutional environment for international entrepreneurship in Russia: Reflections on growth decisions and performance in SMEs. Journal of International Entrepreneurship, 320-350.

34. Subrahmanya, B. (2009). Nature and strategy of product innovations in SMEs: a case study-based comparative perspective of Japan and India. innovation: management, policy & practice, 104-113.

35. Laforet, S. (2011). A framework of organizational innovation and outcomes in SME's. International Journal of Business & Research, 380-408.

36. Schein, M. (1992). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

37. Kelley, D., O'Connor, G., Neck, H., & Peters, L. (2011). Building an organizational capability for radical innovation: the direct managerial role. Journal of engineering and technology management, 249-267.

38. Dagfous, A. (2004). Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. Advanced Management Journal, 21-27.

39. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 99-120.

ავიაცია და საერთაშორისო გარემო
Aviation and the international environment

ანა კურტანიძე
საქართველოს საავიაციო უნივერსიტეტი
ბიზნესის ადმინისტრირების ფაკულტეტი. პროფესორი
გიორგი ევგენიძე

აქართველოს საავიაციო უნივერსიტეტი
ბიზნესის ადმინისტრირების ფაკულტეტის დეკნი. ასოც. პროფესორი
Ana Kurtanidze
Georgian Aviation University
Faculty of Business Administration. Professor.
Giorgi Evgenidze
Georgian Aviation University
Dean of the Faculty of Business Administration. Associate Professor.

აბსტრაქტი. გლობალურ დონეზე, აეროტრანსპორტი ყოველთვის წარმოადგენდა ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს სექტორს რომელიც არა მხოლოდ ეკონომიკურ და დიპლომატიურ, არამედ სოციალურ განვითარებასაც განაპირობებს. მისი მნიშვნელობა ვლინდება საერთაშორისო და ადგილობრივი ტურიზმის ხელშეწყობაში, კულტურული, დიპლომატიური და ეკონომიკური კავშირების გაღრმავებაში.

თანამედროვე საავიაციო ინდუსტრიის მრავალფეროვანი ბუნება არის გლობალური პოლიტიკის განუყოფელი ნაწილი. ამ სექტორზე პირდაპირ გავლენას ახდენს გლობალური ბიზნეს გარემო, უსაფრთხოება, საერთაშორისო ურთიერთობის ასპექტები, ეკონომიკური პოლიტიკა და გარემოსდაცვითი შეთანხმებები. შესაბამისად, მსოფლიო ლიდერების ქმედებებს და გადაწყვეტილებებს დიდი გავლენა აქვს საავიაციო სფეროზე. ტექნოლოგიური პროგრესი და გლობალიზაციის პროცესები მნიშვნელოვნად ზრდის ავიაციის როლს საერთაშორისო ეკონომიკურ ურთიერთობებში/გარემოში.

საკვანძო სიტყვები: ავიაცია. საერთშორისო გარემო. აეროპორტი, ტურიზმი, ინდუსტრია, ტექნოლოგიური პროცესები, უსაფრთხოება, საერთაშორიო ეკონომიკური ურთიერთობები.

Abstract. At the global level, air transport has always been one of the most important sectors that drives not only economic and diplomatic, but also social development. Its importance is manifested in the promotion of international and local tourism, and in the deepening of cultural, diplomatic and economic ties.

The diverse nature of the modern aviation industry is an integral part of global politics. This sector is directly affected by the global business environment, security, aspects of international relations, economic policies, and environmental agreements. Accordingly, the actions and decisions of world leaders have a great impact on the aviation sector. Technological progress and globalization processes significantly increase the role of aviation in international economic relations/environment

Keywords: Aviation. International environment. Airport, tourism, industry, technological processes, security, international economic relations.

შესავალი. ცნობილია, რომ ავიაცია მხოლოდ ტრანსპორტირების საშუალება არ არის, ის წარმოადგენს ეკონომიკურ და პოლიტიკურ ფაქტორს, რომელიც აკავშირებს სხვადასხვა ქვეყნის ეკონომიკას, კულტურასა და პოლიტიკურ სისტემას. იგი დიდ როლს თამაშობს ჰუმანიტარულ მისიებში და სახელმწიფო პროექტებში. მოკლედ, რომ ჩამოვაყალიბოთ ავიაცია მხოლოდ კომეციულ საქმიანობას არ მოიცავს იგი ხელს უწყობს სახელმწიფოს ეკონომიკურ განვითარებას, კულტურულ და დიპლომატიურ ინტერესებს მსოფლიო მასშტაბით. ავიაცია სასიცოცხლო როლს ასრულებს ვაჭრობისა და ტურიზმის სტიმულირებაში, წარმოადგენს გლობალური სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის შემადგენელ სასიცოცხლო ნაწილს. საავიაციო ინდუსტრია, დღევანდელობიდან გამომდინარე, უფრო ხელმისაწვდომი გახდა ყველა ფენის წარმომადგენლისთვის. რამაც გამოიწვია ტურიზმის სექტორის განვითარება, რაც ხელი უწყობს ქვეყნების ეკონომიკურ ზრდას. ტურისტების მიერ დახარჯული ფული ასტიმულირებს ეკონომიკური პროცესების ზრდას.

მდგრადი საჰაერო კავშირები ქვეყნებს უფრო მიმზიდველს ხდის მრავალეროვანი კორპორაციებისათვის, რაც პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ზრდას იწვევს. შემდეგ ეს ინვესტიციები ქმნის ტექნოლოგიურ ტრანსფერებსაც *(ცოდნის გამოცდილების გადატანა ერთი სიტუაციიდან მეორეში ან მეცნიერების ერთი დარგიდან მეორეში).*

ქვეყნისათვის ახალი ააერო მარშრუტების დანერგვა სტარტეგიულად მნიშვნელოვანია და ხაზს უსვამს ავიაკომპანიების როლს საერთაშორისო ურთიერთობების ჩამოყალიბებაში.

ეს გამოიხატება:

1. ეკონომიკური ზრდაში- გაუმჯობესებული კავშირი ზრდის ვაჭრობისა და საინვესტიციო შესაძლებლობებს.

2. კულტურულ ურთიერთობებში - გამარტივებული მგზავრობა ხელს უწყობს ურთიერთგაგებას და კულტურულ კავშირებს.

3. ტურიზმის განვითარებაში- გაუმჯობესებული სერვისები იზიდავს საერთაშორისო ტურისტებს, რაც სარგებელს მოუტანს ადგილობრივ ეკონომიკას.

ასევე აღსანიშნავია ის რომ, ვაზიანის აეროპორტის პროექტი არის სტრატეგიული, მასშტაბური ინვესტიცია, რომლის მიზანია თბილისის რეგიონული ავიაციის მთავარ ცენტრად გადაქცევა, მნიშვნელოვანი ეკონომიკური სარგებლითა და გაფართოებული სიმძლავრით. იდეა ითვალისწინებს ვაზიანის ყოფილ სამხედრო აეროდრომზე ახალი საერთაშორისო აეროპორტის აშენებას, რომელიც მდებარეობს ამჟამინდელი თბილისის საერთაშორისო აეროპორტიდან დაახლოებით 20 კმ-ში აღმოსავლეთით. თბილისის ახალი საერთაშორისო აეროპორტი, რომლის გამტარუნარიანობაც 20 მილიონამდე მგზავრი იქნება, ქვეყნის ავიაბაზრის განვითარების მნიშვნელოვანი გეგმაა. თბილისის ამჟამინდელი აეროპორტის შესაძლებლობები უკვე ამოწურულია: ის თავდაპირველად 60-70 წლის წინ შეიქმნა და დღევანდელ მოთხოვნებს ვეღარ აკმაყოფილებს. თბილისის ახალი აეროპორტი ვაზიანის ტერიტორიაზე აშენდება, რაც ორჯერ მეტი ფართის გამოყენების შესაძლებლობას იძლევა.

აღნიშნული გეგმის შემუშავების შემდეგ მთავრობა გეგმავს გამოაცხადოს საერთაშორისო ინტერესთა გამოხატვა რის საფუძველზეც პროექტის ინვესტორს მოიძიებს. მთავრობის ინფორმაციით, პროექტის მთლიანი ღირებულება დაახლოებით 1.2 მილიარდი დოლარია. (Business Media Georgia 19:28, ხუთშაბათი 31 ივლისი 2025წ)

საქართველოს რეგიონული ავიაციის ცენტრად გარდაქმნა, მაღალი ტევადობის სატრანზიტო და სატვირთო ინფრასტრუქტურა გააძლიერებს საქართველოს როლს აზიისა და ევროპის დამაკავშირებელ „შუა დერეფანში“. რაც ხელს შეუწყობს რეგიონულ სატრანზიტო ფრენებსა და ტვირთების გადაზიდვას, გააძლიერებს ეკონომიკურ ინტეგრაციას და ლოგისტიკურ მიმ-ზიდველობას- სწორედ ეს არის სარგებელი საქართველოს საერთაშორისო ურთიერთობების მიმართულებით.

საქართველოს ფლაგმანი ავიაკომპანია, Georgian Airways, მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ქვეყნის საერთაშორისო ურთიერთობების ჩამოყალიბებასა და მხარდაჭერაში. მისი გავლენა მოიცავს ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, კულტურულ და სტრატეგიულ ასპექტებს.

საქართველოსა და ძირითად ეკონომიკურ ცენტრებს შორის პირდაპირი მარშრუტების უზრუნველყოფით, Georgian Airways ხელს უწყობს ბიზნესმენების, ინვესტორების და სავაჭრო დელეგაციების გადაადგილებას. ის მხარს უჭერს ქართული ექსპორტის ლოჯისტიკას (განსაკუთრებით მალფუჭებადი პროდუქტების, როგორიცაა ღვინო და სოფლის მეურნეობის პროდუქტები) და აძლიერებს სავაჭრო ურთიერთობებს.

ასევე, ავიაკომპანია ხელს უწყობს თბილისის, როგორც ევროპასა და აზიას შორის სატრანზიტო პუნქტის პოზიციონირებას, რაც შეესაბამება საქართველოს უფრო ფართო საგარეო პოლიტიკურ სტრატეგიას - აღმოსავლეთსა და დასავლეთს შორის ხიდის როლი შეასრულოს. მოზადინოს ინტეგრაცია დასავლურ ინსტიტუტებთან: ევროკავშირისა და ნატოს წევრ ქვეყნებთან მისი გავლენის გაფართოება ხელს შეუწყობს საქართველოს ევროატლანტიკური ინტეგრაციისკენ სწრაფვას ორმხრივი ხელმისაწვდომობის გაზრდით.

მიუხედავად იმისა, რომ Georgian Airways არ არის საგარეო პოლიტიკის პირდაპირი ინსტრუმენტი, ის ფუნქციონირებს როგორც არაფორმალური, მაგრამ ძლიერი კონტრიბუტორი საქართველოს საერთაშორისო ურთიერთობებში. მისი მარშრუტები, ოპერაციები და სტრატეგიული გადაწყვეტილებები ასახავს და მხარს უჭერს ქვეყნის ეკონომიკურ მიზნებს, დიპლომატიურ მისწრაფებებს და გეოპოლიტიკურ ხედვას. (GeorgianAirways. (2024). "ჯორჯიან ეარვეისი" საერთაშორისო ასპარეზზე)

ქართული სატვირთო ავიაკომპანია, Geo Sky Airlines, მნიშვნელოვან, თუმცა ხშირად ნაკლებად თვალსაჩინო როლს ასრულებს საქართველოს საერთაშორისო ურთიერთობების ჩამოყალიბებაში. Georgian Airways-ისგან განსხვავებით, რომელიც სამგზავრო გადამზიდავია, Geo Sky სპეციალიზირებულია საჰაერო ტვირთების გადაზიდვაში და მისი გავლენა ძირითადად ეკონომიკური დიპლომატიის, ლოჯისტიკისა და სტრატეგიული საერთაშორისო პარტნიორობის სფეროებშია.

Geo Sky საშუალებას აძლევს საქართველოს სწრაფად და ეფექტურად გადაიტანოს ქვეყნის სასოფლო-სამეურნეო პროდუქტები (ღვინო, თხილი, ხილი), ფარმაცევტული და სამრეწველო საქონელი უცხოურ ბაზრებზე. ის უზრუნველყოფს სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი იმპორტის, მათ შორის დანადგარების, სამედიცინო მარაგების და ნედლეულის დროულ ლოჯისტიკას. ავიაკომპანიის სატვირთო მომსახურება მხარს უჭერს საქართველოს ვაჭრობას ევროპასთან, ახლო აღმოსავლეთთან, ცენტრალურ აზიასთან და მის ფარგლებს გარეთ, აძლიერებს ორმხრივ ეკონომიკურ ურთიერთობებს.

ავიაკომპანიის ოპერაციები ხელს უწყობს საქართველოს აეროპორტებისა და ლოჯისტიკური ცენტრების, როგორც გლობალური მიწოდების ჯაჭვების ძირითადი კვანძების პოპულარიზაციას.

Geo Sky აქტიურად მონაწილეობდა ჰუმანიტარული ტვირთის ტრანსპორტირებაში (მაგ., COVID-19 პანდემიის დროს ან კონფლიქტის ზონებში), რითაც აძლიერებდა საქართველოს, როგორც პასუხისმგებლიანი და სწრაფად რეაგირებადი საერთაშორისო პარტნიორის იმიჯს. მაღალი შესაბამისობის, საერთაშორისო ლოჯისტიკის სფეროში წარმატებული ფუნქციონირება მიუთითებს საქართველოს უნარზე, შეინარჩუნოს სტანდარტები, რომლებიც შეესაბამება გლობალური ავიაციის ნორმებს, რაც მნიშვნელოვანია ევროატლანტიკური ინტეგრაციისკენ სწრაფვაში.

Geo Sky, მიუხედავად იმისა, რომ კერძო სტრუქტურაა, წარმოადგენს ერთ-ერთ იმ მცირერიცხოვან აქტიურ ეროვნულ/ქართულ გადამზიდავს, რომელსაც აქვს საერთაშორისო მასშტაბი, რაც ხელს უწყობს საქართველოს, როგორც პროფესიონალურ, უსაფრთხო და საიმედო პარტნიორს ავიაციისა და ლოჯისტიკის ინდუსტრიებში. მიმდინარე პროცესებში მისი მზარდი ქსელის აქტიურობა ეფექტურია სხვა ქვეყნების ბიზნესორგანიზაციებთან ერთობლივი საწარმოების შექმნა/განვითარებაში.

რადგანაც, ავიაკომპანია Geo Sky Airlines თავის ქმედებებს კულისებში ამჯობინებს, იგი მაინც სტრატეგიულ როლს ასრულებს საქართველოს საერთაშორისო ურთიერთობების მხარდაჭერაში. განსაკუთრებით - ვაჭრობის სფეროში, ჰუმანიტარულ ღონისძიებებში. მისი მუშაობა აძლიერებს საქართველოს ინტეგრაციას გლობალურ პროცესებში, მხარს უჭერს ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებას და შეესაბამება ევროპულ და ტრანსკონტინენტურ ლოგისტიკურ ქსელებში ინტეგრაციის ეროვნულ მიზნებს. (GeoSKY. (2023). cargo without limits.)

დასკვნა. სამოქალაქო ავიაცია, რომელიც საერთაშორისო ბაზრებზე ოპერირებს, წარმოაჩენს ქვეყნის ავიაციას და ბრენდს საერთაშორისო ასპარეზზე. ეს ფაქტორი დადებითად მოქმედებს

ქვეყნის ეკონომიკურ ზრდაზე - ავიაკომპანიების საქმიანობა ხელს უწყობს ტურიზმის ზრდას, სამუშაო ადგილების შექმნას და საერთაშორისო ვაჭრობის განვითარებას. პოლიტიკურად კი დადებითი იმიჯის/რეპუტაციის განმტკიცებას უწყობს ხელს.

ნიშანდობლივია რომ, ზოგადად, ავიაცია გადამწყვეტ როლს თამაშობს კატასტროფების/ეპიდემიების დროს დახმარებისა და ჰუმანიტარულ ძალისხმევაში. მისი მეშვეობით ხდება აუცილებელი რესურსების სწრაფი მიწოდება დაზარალებულ რეგიონებში და ეხმარება სახელმწიფოებს პრობლემის დროულად აღმოფხვრაში.

სამოქალაქო ავიაციის მიზანია: საერთაშორისო ურთიერთკავშირებისა და ვაჭრობის გაძლიერება, EU-Asia (ევროპა-აზიის ინტერმოდალური ლოჯისტიკა) ლოჯისტიკაში

როლის გაძიერება, EU (ევროპის) კლიმატის მიზნებთან შესაბასობაში მოყვანა, რეგიონალური კავშირების გაძლიერება, მსხვილი გადამზიდავებისა და ინვესტორების მოზიდვა, საერთაშორისო ნდობისა და ინტეგრაციის მოპოვება.

ამ მხრივ გასათვალისწინებელია შემდეგი რეკომენდაციები: პირდაპირი მარშრუტების გაფართოება, სატრანზიტო ჰაბის შექმნა, მწვანე ავიაციის ინიციატივები, ავიაციის რეგიონალური პროექტები, ინფრასტრუქტურის გაძლიერება.

საქართველოს მთავრობის საავიაციო პოლიტიკა მიმართულია ბაზრების დივერსიფიკაციისკენ, ფრენების სიხშირეებისა და მიმართულებების ზრდისკენ, რომელიც უდაოდ ხელს შეუწყობს ავიაცის როლის გაძლიერებას საერთაშორისო ურთიერთობებში. სახელმწიფო მხარდაჭერა, საინვესტიციო პოლიტიკა და მენეჯმენტის პროფესიონალიზმი ავიაკომპანიებს მისცემს საშუალებას გადალახოს მრავალი გამოწვევა და გახდეს მსოფლიო ავიაციის ერთ-ერთი სანდო მოთამაშე. მათი საქმიანობა მნიშვნელოვან წვლილს შეიტანს არა მხოლოდ საქართველოს ეკონომიკაში, არამედ მთლიანად რეგიონულ და გლობალურ ავიაციაში.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. GCAA. (თ. გ.). სამოქალაქო ავიაციის სააგენტო.
2. GCAA. (თ. გ.). საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის სააგენტოს 2024 წლის ანგარიში.
3. GeorgianAirways. (2024). "ჯორჯიან ეარვეისი" საერთაშორისო ასპარეზზე.
4. GeoSKY. (2023). cargo without limits.
5. aero, T. (2024 წლის 12 dec). ახალი მიმართულებები თბილისის აეროპორტში - განცხადება.
6. businessweek. (2024). თბილისის ახალი აეროპორტი ვაზიანში.
7. chandrawat. (2024). ავიაციის როლი გლობალიზაციაში.
8. FAA, ფ. ს. (თ. გ.). ორმხრივი შეთანხმებები.
9. newshub. (2024 წლის 8 4). საქართველოს მთავრობის დამტკიცებული გეგმა თბილისის ახალი აეროპორტის შესახებ.
10. USMANOVA, M. (2025 წლის 20 FEB). TREND NEWS AGENCY:

რეალურ დროში ინფორმაციული ნაკადების უსაფრთხოების ამოცანებში ევოლუციური ალგორითმების გამოყენება

Application of evolutionary algorithms in real-time information flow security tasks

გულნარა ჯანელიძე

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

პროფესორი
ლელა წითაშვილი
სამცხე-ჯავახეთის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ასოცირებული პროფესორი
დათა დათაშვილი
სამცხე-ჯავახეთის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
დოქტორანტი
Gulnara Janelidze
Georgian Technical University
Professor
LeLa Tsitashvili
Samtskhe-Javakheti State University
Associate Professor
Data Datashvili
Samtskhe-Javakheti State University
Doctoral student

აბსტრაქტი. თანამედროვე ციფრულ სამყაროში საინფორმაციო ქსელების უსაფრთხოება კრიტიკულ მნიშვნელობას იძენს, რადგან კიბერშეტევები სულ უფრო დახვეწილი და მასშტაბური ხდება. ტრადიციული უსაფრთხოების სისტემები ხშირად ვერ ახერხებენ რეალურ დროში არსებული საფრთხეების იდენტიფიცირებასა და მათზე რეაგირებას. სწორედ ასეთ ამოცანებში იძენს მნიშვნელოვან როლს ხელოვნური ინტელექტი, რომელიც რევოლუციურ ცვლილებებს გვთავაზობს ქსელური უსაფრთხოების სფეროში. ევოლუციური ალგორითმები, როგორც ხელოვნური ინტელექტის ერთ-ერთი განშტოება, რომელიც შთაგონებულია ბუნებრივი გადარჩევისა და ევოლუციის პრინციპებით, გამოიყენება ოპტიმიზაციის პრობლემების გადასაჭრელად, სადაც ალგორითმი "ავითარებს" გადაწყვეტილებებს, რათა მიაღწიოს საუკეთესო შედეგს. ინფორმაციული უსაფრთხოების სფეროში, ევოლუციურ ალგორითმებს შეუძლიათ მნიშვნელოვნად გააუმჯობესონ უსაფრთხოების სისტემების ადაპტირება და ეფექტურობა რეალურ დროში.

ნაშრომში წარმოდგენილია რეალურ დროში ინფორმაციული უსაფრთხოების გამოწვევები და ხელოვნურ ინტელექტზე დაფუძნებული სისტემების შესაძლებლობები ქსელურ ტრაფიკში წარმოქმნილი პრობლემების გადასაწყვეტად. დამუშავებულია ქსელური ანომალიების აღმოსაჩენად გენეტიკური ალგორთმისადმი ორიგინალური მიდგომა. მოცემულია ინფორმაციულ უსაფრთხოებაში ევოლუციური ალგორითმების გამოყენების გამოწვევები და სამომავლო პერსპექტივები.

მიუხედავად არსებული გამოწვევებისა, ევოლუციური ალგორითმების კვლევა და განვითარება ინფორმაციული უსაფრთხოების სფეროში აქტიურად მიმდინარეობს. მათი უნარი, მოერგონ და ისწავლონ ახალი საფრთხეებისგან, მათ უმნიშვნელოვანეს ინსტრუმენტად აქცევს რეალურ დროში კიბერუსაფრთხოებისთვის.

გასაღებური სიტყვები: ევოლუციური ალგორითმები, ქსელური ანომალიების აღმოჩენა.

Abstract. In the modern digital world, the security of information networks is gaining critical importance, as cyberattacks are becoming increasingly sophisticated and large-scale. Traditional security systems often fail to identify and respond to threats in real time. It is in such tasks that artificial intelligence plays an important role, offering revolutionary changes in the field of network security. Evolutionary algorithms, as one of the branches of artificial intelligence, inspired by the principles of natural selection and evolution, are used to solve optimization problems, where the algorithm "evolves" solutions to achieve the best result. In the field of information security, evolutionary algorithms can significantly improve the adaptability and effectiveness of security systems in real time.

The paper presents the challenges of real-time information security and the capabilities of artificial intelligence-based systems to solve problems inherent in network traffic. An original approach to genetic algorithms for detecting network anomalies is developed. The challenges and future prospects of using evolutionary algorithms in information security are presented.

Despite the existing challenges, research and development of evolutionary algorithms in the field of information security is actively underway. Their ability to adapt and learn from new threats makes them a crucial tool for real-time cybersecurity.

Keywords: evolutionary algorithms, network anomaly detection

კიბერუსაფრთხოების გამოწვევები მუდმივად იზრდება, გარდა იმისა რომ იცვლება შეტევების მოცულობა და სირთულე, რაც გამოიხატება იმაში, რომ ყოველდღიურად მილიონობით კიბერშეტევა ფიქსირდება, რომლებიც მუდმივად ვითარდება და იცვლის ფორმას, ფიქსირდება ახალი ტიპის საფრთხეები: Zero-day შეტევები, პოლიმორფული მავნე პროგრამები და მოწინავე მუდმივი საფრთხეები, როგორიცაა APT (Advanced Persistent Threat), რაც ტრადიციული თავდაცვისთვის თითქმის შეუძლებელს ხდის ეფექტურ რეაგირებას. გასათვალისწინებელია ადამიანური ფაქტორის შეზღუდვები: ადამიანებს არ შეუძლიათ მონაცემთა ისეთი მოცულობის ანალიზი, რომლის დამუშავებაც ხელოვნური ინტელექტის (AI) სისტემებს ძალუძთ, განსაკუთრებით რეალურ დროში. ყოველივე ეს მოითხოვს ხელოვნურ ინტელექტზე დაფუძვნებული სისტემების შექმნის აუცილებლობას, რომელთაც შეუძლიათ ქსელური ტრაფიკის, მომხმარებლის ქცევისა და სისტემური მოვლენების მონიტორინგი, რათა დაადგინოს გადახრები ნორმალური მდგომარეობიდან, რაც პოტენციურ საფრთხეზე მიუთითებს. მანქანური სწავლების ალგორითმებს შეუძლიათ ისწავლონ შეტევების მახასიათებლები წარსული მონაცემებიდან და გამოიყენონ ეს ცოდნა მომავალი საფრთხეების პროგნოზირებისთვის. AI-ს შეუძლია ავტომატურად დაბლოკოს მავნე ტრაფიკი, კარანტინში მოაქციოს ინფიცირებული სისტემები ან გააფრთხილოს ადმინისტრატორები. სტატიის მიზანია მონაცემთა დიდ ნაკადში უჩვეულო ან საეჭვო ქცევის იდენტიფიცირება, რაც შეიძლება კიბერშეტევაზე მიუთითებდეს. დამუშავებული მეთოდი საშუალებას მოგვცემს:

– ავტომატურად აღმოვაჩინოთ ანომალიები: AI-ს შეუძლია ქსელური ტრაფიკის, მომხმარებლის ქცევისა და სისტემური მოვლენების მონიტორინგი, რათა დაადგინოს გადახრები ნორმალური მდგომარეობიდან, რაც პოტენციურ საფრთხეზე მიუთითებს.

– ვიწინასწარმეტყველოთ შეტევები: მანქანური სწავლების ალგორითმებს შეუძლიათ ისწავლონ შეტევების მახასიათებლები წარსული მონაცემებიდან და გამოიყენონ ეს ცოდნა მომავალი საფრთხეების პროგნოზირებისთვის.

– ავტომატურად ვუპასუხოთ საფრთხეებს: AI-ს შეუძლია ავტომატურად დაბლოკოს მავნე ტრაფიკი, კარანტინში მოაქციოს ინფიცირებული სისტემები ან გააფრთხილოს ადმინისტრატორები.

ქსელური უსაფრთხოების რეალურ დროში უზრუნველსაყოფად გამოიყენება ხელოვნური ინტელექტის სხვადასხვა მეთოდი, მათ შორის აღსანიშნავია ევოლუციური ალგორითმები (EA) - ხელოვნური ინტელექტის (AI) ერთ-ერთი განშტოება, რომელიც შთაგონებულია ბუნებრივი გადარჩევისა და ევოლუციის პრინციპებით. ისინი გამოიყენება ოპტიმიზაციის პრობლემების გადასაჭრელად, სადაც ალგორითმი "ავითარებს" გადაწყვეტილებებს, რათა მიაღწიოს საუკეთესო შედეგს. ინფორმაციული უსაფრთხოების სფეროში, ევოლუციურ ალგორითმებს შეუძლიათ მნიშვნელოვნად გააუმჯობესონ უსაფრთხოების სისტემების ადაპტირება და ეფექტურობა რეალურ დროში [1].

კიბერშეტევები მუდმივად ვითარდება, რაც ტრადიციულ, სტატიკურ უსაფრთხოების ზომებს არაეფექტურს ხდის. ევოლუციური ალგორითმები გვთავაზობენ დინამიურ და ადაპტურ მიდგომას, რაც გამოიხატება შემდეგ ასპექტებში:

– **ადაპტირება:** მათ შეუძლიათ შეცვალონ თავიანთი ქცევა და წესები ახალი საფრთხეების საპასუხოდ.

– **ოპტიმიზაცია:** ევოლუციური ალგორითმები პოულობენ ოპტიმალურ გადაწყვეტილებებს რთულ და არაწრფივ სისტემებში, როგორიცაა ქსელური უსაფრთხოება.

– **მრავალფეროვნება:** მათ შეუძლიათ მრავალფეროვანი გადაწყვეტილებების გენერირება, რაც ზრდის სისტემის გამძლეობას შეტევების მიმართ.

– **ავტომატიზაცია:** ამცირებენ ადამიანურ ჩარევას და ზრდიან უსაფრთხოების პროცესების ავტომატიზაციას.

ევოლუციური ალგორითმები შეიძლება გამოყენებულ იქნას ინფორმაციული უსაფრთხოების ამოცანების გადასაჭრელად. რეალურ დროში უსაფრთხოების ამოცანებში მოვლენები სწრაფად იცვლება. ევოლუციური ალგორითმების მთავარი უპირატესობა მათი ადაპტირებისა და თვითსწავლის უნარია. ისინი არ ეფუძნებიან წინასწარ განსაზღვრულ წესებს, არამედ მუდმივად ვითარდებიან და პოულობენ ახალ, ოპტიმალურ გადაწყვეტილებებს. ეს მათ საშუალებას აძლევს ეფექტურად გაუმკლავდნენ მუდმივად ცვალებად საფრთხეებს, უცნობი ტიპის შეტევებს, დიდი მოცულობის მონაცემებს (Big Data).

გენეტიკური ალგორითმები **(Genetic Algorithms - GAs)** შთაგონებულია ბიოლოგიური ევოლუციით, სადაც "პოპულაცია" (გადაწყვეტილებების ნაკრები) გადის "გადარჩევის", "შერევისა" (crossover) და "მუტაციის" პროცესებს. გენეტიკური ალგორითმების გამოყენება თავისი ბუნებიდან გამომდინარე მიზანშეწონილია შემდეგი ამოცანებისთვის:

– **შემოჭრის გამოვლენა (Intrusion Detection):** GA-ს შეუძლია ოპტიმალური წესების ნაკრების გენერირება, რომელიც ეფექტურად ამოიცნობს ანომალიებსა და შეტევებს ქსელურ ტრაფიკში. ისინი ავითარებენ დეტექციის მექანიზმებს, რომლებიც ადაპტირდებიან ახალ საფრთხეებთან.

– **პაროლის კრეკინგი/გენერაცია:** შეიძლება გამოყენებულ იქნას სუსტი პაროლების გამოსავლენად ან ძლიერი, რთული პაროლების შესაქმნელად.

– **კრიპტოგრაფიული გასაღებების ოპტიმიზაცია:** GA-ს შეუძლია კრიპტოგრაფიული გასაღებების სიძლიერის შეფასება და მათი გენერირების პროცესის ოპტიმიზაცია.

გენეტიკური პროგრამირება (Genetic Programming - GP) GA-ს გაფართოებული ვერსიაა, სადაც ევოლუციის პროცესს განიცდის არა მონაცემთა სიმრავლე, არამედ პროგრამული კოდი (ფუნქციები, წესები, ალგორითმები). ამდენად მისი გამოყენება კარგ შედეგებს იძლევა შემდეგი ამოცანებისთვის [2,3]:

– **უსაფრთხოების პოლიტიკის გენერირება:** GP-ს შეუძლია ავტომატურად შექმნას და ოპტიმიზაცია გაუკეთოს ქსელური უსაფრთხოების პოლიტიკებს, რომლებიც რეალურ დროში რეაგირებენ ცვალებად საფრთხეებზე.

– **მავნე კოდის ანალიზი:** GP-ს შეუძლია განავითაროს ლოგიკა, რომელიც ამოიცნობს და აანალიზებს მავნე პროგრამებს.

ჭიანჭველების კოლონიის ოპტიმიზაციის (Ant Colony Optimization - ACO) მეთოდი შთაგონებულია ჭიანჭველების ქცევით, რომლებიც პოულობენ უმოკლეს გზას საკვების წყარომდე ფერომონების კვალის დატოვებით. აქედან გამომდინარე მისი გამოყენება ეფექტურია შემდეგი ამოცანებისთვის:

– **ქსელური მარშრუტიზაციის ოპტიმიზაცია:** ACO-ს შეუძლია უსაფრთხო და ოპტიმალური მარშრუტების იდენტიფიცირება ქსელში, რაც ხელს უშლის ტრაფიკის გადამისამართებას მავნე კვანძებზე.

– **ქსელური დაუცველობის ანალიზი:** შეიძლება გამოყენებულ იქნას პოტენციური შეტევის გზების გამოსავლენად ქსელში.

ნაწილაკთა გროვის ოპტიმიზაციის (Particle Swarm Optimization – PSO) მეთოდი ეფუძნება ფრინველთა გუნდის ან თევზების ჯგუფის ქცევას, სადაც ინდივიდები (ნაწილაკები) ეძებენ საუკეთესო გადაწყვეტილებას საკუთარი და გროვის საუკეთესო გამოცდილების გათვალისწინებით.ამდენად, მისი გამოყენება მიზანშეწონილია შემდეგი ამოცანების გადასაჭრელად [4]:

– **უსაფრთხოების პარამეტრების კონფიგურაცია:** PSO-ს შეუძლია ქსელური მოწყობილობების უსაფრთხოების პარამეტრების ოპტიმიზაცია, რათა მიღწეულ იქნას მაქსიმალური დაცვა მინიმალური რესურსებით.

– **შემოჭრის გამოვლენის ოპტიმიზაცია:** შეუძლია დაარეგულიროს შემოჭრის გამოვლენის სისტემების შესაძლებლობები და წესები, რათა შემცირდეს ცრუ შემოჭრების რაოდენობა და გაიზარდოს ზუსტი აღმოჩენების რაოდენობა.

ნაშრომის მიზანია რეალურ დროში დიდი მოცულობის მონაცემთა ნაკადების სხვადასხვა კვანძზე განაწილებისას ქსელური ანომალიების აღმოჩენისთვის ევოლუციური, კერძოდ გენეტიკური ალგორითმების გამოყენება.

გენეტიკური ალგორითმების მუშაობისათვის საჭიროა სტრიქონების სიმრავლისათვის მოცემული იყოს F(S) მიზნობრივი ფუნქცია, რომელიც განსაზღვრავს S სტრიქონის ღირებულებას. ალგორითმი ეძებს სტრიქონებს, რომელთათვისაც F*(S)=argmaxF(S).

წესები შენახულია ცოდნის ბაზაში პირობა-გადაწყვეტილების სახით if < პირობა > then < მოქმედება>

პირობა აღნიშნავს მიმდინარე შეერთებასა და წესს შორის თანადობას. როგორიცაა: წყაროს მისამართებისა და დანიშნულების, პორტების ნომრების, შეერთებების ხანგძლივობის, გამოყენებული პროტოკოლების და ა.შ. თანადობა. მოქმედება განისაზღვრება ორგანიზაციის მიერ, მაგალითად, ადმინისტრატორზე განგაშის სიგნალის გენერაცია, შეერთების შეწყვეტა, აუდიტის ფაილში ჩაწერა ან ყველა ეს მოქმედება ერთად.

გენეტიკური ალგორითმების გამოყენების მიზანი მოცემულ ამოცანაში არის ნაკადური მონაცემების პირობებში იმ წესების გენერაცია, რომლებიც განსაზღვარავენ მხოლოდ და მხოლოდ ანომალურ შეერთებებს. ეს წესები ტესტირდება სეანსების არსებულ საარქივო ჩანაწარებზე და გამოიყენება ახალი ქსელური შეერთებების ფილტრაციისათვის, რათა განისაზღვროს საეჭვო ქსელური ტრაფიკი.

ცხრილში მოცემულია მონაცემები, რომელთაც გამოიყენებს გენეტიკური ალგორითმი:

ატრიბუტი	**მნიშვნელობათა დიაპაზონი**	**მნიშვნელობის ნიმუში**	**აღწერა**
წყაროს მისამართი	0.0.0.0.-255.255.255.255	0a.00.*.* (10.0.??.??)	ქსელი მისამართებით 10.0.0.0-10.0.255.255
დანიშნულების მისამართი	0.0.0.0-255.255.255.255	c0.a8.b*.* (192.168.10+??,??)	ქსელი მისამართებით 192.168.10.0-192.168.255.255
წყაროს პორტი	0-65535	33337	
დანიშნულების პორტი	0-65535	00080	HTTP

შეერთების ხანგრძლივობა	0-999999999	000000482	482 წამი
შეერტების მდგომარეობა	1-20	11	შეერთება დასრულებულია ინიციატორის მიერ
პროტოკოლი	1-9	2	TCP
გაგზავნილი ბაიტების რაოდენობა	0-999999999	0000007320	7320 ბაიტი
მიმღების მიერ მიღებული ბაიტების რაოდენობა	0-999999999	0000038891	38891 ბაიტი

სიმარტივისათვის განვიხილოთ ველების შეზღუდული რაოდენობა. ქსელური შეერთებების ატრიბუტების მნიშვნელობათა დიაპაზონიდან ავიღოთ მნიშვნელობათა ნიმუშები და წარმოვადგინოთ წესის სახით:

if		then
შეერთება: წყაროს მისამართი	10. 0. ?. ?	
დანიშნულების მისამართი	192. 168. 176 + ?. ?	**შეწყდეს შეერთება**
წყაროს პორტი	33337	
დანიშნულების პორტი	80	
შეერთების დრო	482 წმ.	

შეერთება დასრულებულია ინიციატორის მიერ; TCP პროტოკოლი

ინიციატორმა გააგზავნა: 7320 ბაიტი

მიმღებმა მიიღო: 38891 ბაიტი

ნიშნები ~?'' და ~*'' აღნიშნავენ ნებისმიერ მნიშვნელობას, ხოლო ~+'' აღნიშნავს ნებისმიერი მნიშვნელობის დამატებას. მოცემული წესი წარმოვადგინოთ ქრომოსამას სახით, რომელიც განიხილება როგორც ერთ-ერთი ინდივიდი:

0a00-1-1-1-1 c0a8b-1-1-1-1 33337 00080 00000482112 0000007320 0000038891

ასეთ წარმოდგენაში ~?'' და ~*'' შევცვალოთ -1 მნიშვნელობით.

მივიღებთ 57 გენისაგან შედგენილ ქრომოსომას, რომელიც შემოწმდება ქსელური შეერთების არქივულ ჩანაწერებზე. თუ წესს აქვს უნარი ამოიცნოს ანომალური ქცევა, მაშინ ახალი პოპულაციის მიღებისას მის შესაბამის ქრომოსომას წაახალისებენ, ანუ მიაკუთნებენ "ლიდერთა" ჯგუფს, ხოლო თუ წესი მიუთითებს ნორმალურ ქცევაზე, მაშინ მისი ქრომოსომა დაისჯება და მიეკუთვნება "აუტსაიდერთა" ჯგუფს. ერთ წესს რასაკვირველია არ შეუძლია აღმოაჩინოს ყველა ანომალური შეერთება, რისთვისაც საჭიროა პოპულაცია, რომელიც ფორმირდება შემთხვევითი სახით. შეფასების ჩატარების შემდეგ საუკეთესო წესი მიუერთდება წესებს, რომლებიც შეესაბამება ანომალურ შეერთებებს.

ქრომოსომას შეფასებისთვის განვსაზღვროთ შესაბამისობა და შეუსაბამობა, რაც დამოკიდებულია ცალკეული გენისა შესაბამისობასა და შეუსაბამობაზე. თუ წესს შეესაბამება გენის მნიშვნელობა ვწერთ 1, ხოლო წინააღმდეგ შემთხვევაში ვწერთ - 0. მივიღებთ ქრომოსომას შესაბამისობას $q_h = \sum_{i=1}^{n} g_h i$, სადაც $g_h i$ აღნიშნავს შესაბამის i-ურ გენს, ხოლო n ქრომოსომაში

გენების საერთო რაოდენობაა; ქრომოსომას შეუსაბამობა: $q_a = \sum_{i=1}^{n} g_a i$, სადაც $g_a i$ აღნიშნავს შეუსაბამო *i*-ურ გენს. წარმატებულია ქრომოსომა, რომელიც აკმაყოფილებს პირობას: $q_a > q_h$. მიზნობრივი ფუნქციაა: $q_a \rightarrow \max$.

შეზღუდვა არის იმ პირობათა დაცვა, რომ ცალკეული გენის მნიშვნელობა არ გასცდეს მოცემული დასაშვები მნიშვნელობების ზღვარს.

ჩვენი ამოცანის შემთხვევაში მუტაციის ოპერატორის გამოყენების თავისებურებანი არის ქრომოსომის გენის გასვლა დაშვებული საზღვრებიდან. ეს მდგომარეობა მოითხოვს ოპერატორის გამოყენების კონტროლს. სხვა თავისებურებებს მიეკუთვნება: ქრომოსომების ოპტიმალური რაოდენობის განსაზღვრა საწყის პოპულაციაში, შეჯვარების და მუტაციის ოპერატორები რა ალბათობით შეიძლება შესრულდეს, რამდენი შეიძლება იყოს თაობათა დასაშვები რიცხვი. აღნიშნული საკითხები მოითხოვს სრულყოფას შემდგომ კვლევებში.

მიუხედავად დიდი პოტენციალისა, ევოლუციური ალგორითმების გამოყენებას ინფორმაციულ უსაფრთხოებაში თან ახლავს გამოწვევები [5]:

– **გამოთვლითი რესურსები:** ევოლუციური ალგორითმები შეიძლება იყოს გამოთვლის თვალსაზრისით ინტენსიური, განსაკუთრებით დიდ და რთულ სისტემებში.

– **მონაცემთა მოცულობა და ხარისხი:** ეფექტური სწავლისთვის საჭიროა დიდი რაოდენობით ხარისხიანი და შესაბამისი მონაცემები.

– **შეფასების ფუნქცია:** "შესაბამისობის" (fitness) ფუნქციის სწორად განსაზღვრა, რომელიც ალგორითმს ამცნობს, რამდენად კარგია კონკრეტული გადაწყვეტილება, კრიტიკულად მნიშვნელოვანია.

– **ახსნადობა (Explainability):** ზოგიერთი EA მეთოდის "შავი ყუთის" ბუნებამ შეიძლება გაართულოს გადაწყვეტილებების ახსნა და გამჭვირვალობა, რაც მნიშვნელოვანია უსაფრთხოების აუდიტისთვის.

დასკვნა. როგორც ზემოთქულიდან ჩანს ევოლუციური ალგორითმები მოითხოვს დიდ გამოთვლით რესურსებს განსაკუთრებით დიდ და რთულ სისტემებში. ამავდროულად, ეფექტური სწავლისთვის მნიშვნელოვანი ფაქტორია დიდი რაოდენობით ხარისხიანი და შესაბამისი მონაცემების არსებობა. კრიტიკულად მნიშვნელოვანია fitness ფუნქციის სწორად განსაზღვრა, რომელიც პასუხისმგებელია საუკეთესო შედეგის მიღებაზე. მიუხედავად ამ გამოწვევებისა, ევოლუციური ალგორითმების კვლევა და განვითარება ინფორმაციული უსაფრთხოების სფეროში აქტიურად მიმდინარეობს. მათი უნარი, მოერგონ და ისწავლონ ახალი საფრთხეებისგან, მათ უმნიშვნელოვანეს ინსტრუმენტად აქცევს რეალურ დროში ინფორმაციული უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ამოცანებში.

საინფორმაციო ქსელების უსაფრთხოების რეალურ დროში უზრუნველყოფა ხელოვნური ინტელექტის მეთოდების გამოყენებით აღარ არის მხოლოდ მომავლის კონცეფცია, არამედ დღევანდელობის აუცილებლობაა. AI-ს შეუძლია მნიშვნელოვნად გააუმჯობესოს კიბერუსაფრთხოების სისტემების ეფექტურობა, შეამციროს ადამიანური შეცდომების ალბათობა და უზრუნველყოს სწრაფი და ავტომატური რეაგირება მუდმივად ცვალებად საფრთხეებზე. ამ ტექნოლოგიების შემდგომი განვითარება და ინტეგრაცია გადამწყვეტი იქნება ციფრული რესურსების დასაცავად.

ლიტერატურა

1. Kalyanmoy Deb, Deb Kalyanmoy, Multi-Objective Optimization Using Evolutionary Algorithms, ISBN9780471873396,2001 by Wiley.

2. William B. Langdon, Riccardo Poli, Foundations of Genetic Programming, ISBN 9783540424512, 2002.
3. William B. Langdon, Advances in Genetic Programming, ISBN 9780262194235, 1999.
4. Kenneth A. De Jong, Evolutionary Computation, ISBN 9780262041942, 2006.
5. Raj Jain, Carlos M. Travieso, Sanjeev Kumar, Cybersecurity and Evolutionary Data Engineering: Select Proceedings of the 2nd International Conference, ICCEDE 2022, Springer Nature Singapore, 2023 M09 20 - 369 pages

კიბერუსაფრთხოება და მონაცემთა დაცვის მექანიზმები ციფრულ ეკონომიკაში
Cybersecurity and Data Protection Mechanisms in the Digital Economy

ნონა კუხიანიძე
აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
კომპიუტერული ტექნოლოგიების დეპარტამენტ. ასისტენტ პროფესორი
თეიმურაზ ფესტვენიძე
აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
კომპიუტერული ტექნოლოგიების დეპარტამენტ. ასოცირებული პროფესორი
გივი ლობჟანიძე
აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
კომპიუტერული ტექნოლოგიების დეპარტამენტ. ასოცირებული პროფესორი
Nona Kukhianidze
Akaki Tsereteli State University
Department of Computer Technologies. Assistant Professor
Teimuraz Pestvenidze
Akaki Tsereteli State University
Department of Computer Technologies. Associate Professor
Givi Lobzhanidze
Akaki Tsereteli State University
Department of Computer Technologies. Associate Professor

აბსტრაქტი. ინფორმაციული ტექნოლოგიების სწრაფმა განვითარებამ და ინტერნეტის ფართომასშტაბიანმა გამოყენებამ მსოფლიო ციფრულ სივრცედ გადააქცია. ტექნოლოგიის განვითარებასთან ერთად, გაიზარდა კიბერშეტევებისა და კიბერფუნქციონალური დანაშაულების რიცხვი, რაც კიდევ უფრო მნიშვნელოვანს ხდის კიბერუსაფრთხოების საჭიროებას. ეს ნაშრომი განიხილავს საკითხებს, რომელიც ეხება კიბერუსაფრთხოების მნიშვნელობას, მისი სხვადასხვა კომპონენტების როლს და კიბერუსაფრთხოებაზე უგულებელყოფის შემთხვევაში წარმოიშობილ შედეგებს ბიზნესში თუ ინდივიდუალურ დონეზე.

ციფრული რევოლუცია გარდაქმნის ცხოვრების სხვადასხვა ასპექტს: კომუნიკაციიდან და განათლებიდან დაწყებული, საბანკო მომსახურებებითა და საყიდლებით დამთავრებული – ყველაფერი ახლა ხელმისაწვდომია ინტერნეტით დაკავშირებული მოწყობილობებით. ამავე დროს, ინტერნეტის მიმართ გაზრდილმა დამოკიდებულებამ გამოიწვია კიბერშეტევების და კრიმინალური აქტივობების საგრძნობი ზრდა, რაც კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს კიბერუსაფრთხოების მნიშვნელობას ციფრულ ეპოქაში.

კიბერუსაფრთხოება არის პრაქტიკა, რომელიც იცავს კომპიუტერულ სისტემებს, ქსელებსა და მოწყობილობებს ციფრული საფრთხეებისგან, როგორიცაა ჰაკინგი, მავნე პროგრამები და დაუშვებელი წვდომა. ეს არის ტექნოლოგიების, პროცესების და სტანდარტების კომბინაცია, რომელიც ერთად უზრუნველყოფს ციფრული ინფორმაციის კონფიდენციალურობას, მთლიანობასა და ხელმისაწვდომობას.

კიბერუსაფრთხოება თანამედროვე ეკონომიკური განვითარების განუყოფელი ნაწილია. ინფორმაციული ტექნოლოგიების სწრაფი გავრცელება და ციფრული ეკონომიკის ზრდა ქმნის როგორც ახალ შესაძლებლობებს, ისე მნიშვნელოვან რისკებს. სტატიაში განხილულია კიბერუსაფრთხოების მნიშვნელობა ეკონომიკის სტაბილურობისთვის, ბიზნესის მდგრადობაზე და საერთაშორისო ეკონომიკურ თანამშრომლობაზე. კვლევები აჩვენებს, რომ კიბერუსაფრთხოების დაბალი დონე პირდაპირ კავშირშია ეკონომიკური დანაკარგების ზრდასთან.

საკვანძო სიტყვები: ინფორმაციული ტექნოლოგიები, ციფრული ეპოქა, კიბერუსაფრთხოება, კიბერსაფრთხეები.

Abstract. The rapid development of information technologies and widespread use of the internet have transformed the world into a global digital space. Along with technological advancement, the number of cyberattacks and cybercriminal activities has increased, making the need for cybersecurity even more crucial. This paper examines issues related to the importance of cybersecurity, the role of its various components, and the consequences that arise from neglecting cybersecurity at both business and individual levels.

The digital revolution is transforming various aspects of life: from communication and education to banking services and shopping – everything is now accessible through internet-connected devices. At the same time, increased dependence on the internet has led to a significant rise in cyberattacks and criminal activities, once again emphasizing the importance of cybersecurity in the digital era.

Cybersecurity is the practice that protects computer systems, networks, and devices from digital threats such as hacking, malware, and unauthorized access. It is a combination of technologies, processes, and standards that together ensure the confidentiality, integrity, and availability of digital information.

Cybersecurity is an integral part of modern economic development. The rapid spread of information technologies and the growth of the digital economy creates both new opportunities and significant risks. The article discusses the importance of cybersecurity for economic stability, business sustainability, and international economic cooperation. Research shows that low levels of cybersecurity are directly linked to increased economic losses.

Keywords: information technologies, digital era, cybersecurity, cyber threats.

შესავალი. ინფორმაციული ტექნოლოგიების სწრაფი განვითარება ციფრული ეკონომიკის ფორმირების ძირითად საფუძველს ქმნის. ეკონომიკური პროცესები – ფინანსური ოპერაციები, ელექტრონული ვაჭრობა, სახელმწიფო სერვისები და სოციალური პლატფორმები – სულ უფრო მეტად ეფუძნება მონაცემთა გაცვლასა და დამუშავებას. ამასთან, იზრდება კიბერუსაფრთხოების რისკები: კიბერშეტევები, მონაცემთა გაჟონვა, ფიშინგი, იდენტობის ქურდობა. შესაბამისად, მონაცემთა დაცვის მექანიზმები იქცა კრიტიკულ საკითხად როგორც სახელმწიფო, ისე კერძო სექტორისთვის.

ციფრული ტრანსფორმაციის ეპოქაში, როდესაც ეკონომიკური პროცესები სულ უფრო მეტად გადადის ონლაინ სივრცეში, კიბერუსაფრთხოება და მონაცემთა დაცვა გახდა ბიზნესისა და საზოგადოების მდგრადობის უმთავრესი საფუძველი. ციფრული ეკონომიკა, რომელიც მოიცავს ელექტრონულ კომერციას, ფინტექ სერვისებს, ციფრულ ბანკინგს და ონლაინ სერვისების უამრავ სახეობას, დამოკიდებულია მონაცემთა უსაფრთხოებასა და სანდოობაზე.

თანამედროვე საფრთხეები ციფრულ ეკონომიკაში

ციფრული ეკონომიკის განვითარებასთან ერთად, კიბერდანაშაულის მასშტაბიც იზრდება. თანამედროვე ორგანიზაციები აწყდებიან რთულ და მრავალმხრივ საფრთხეებს, რომლებიც მუდმივად ვითარდება და ახალ ფორმებს იძენენ.

ransomware თავდასხმები დღეს ერთ-ერთი ყველაზე დამანგრეველი საფრთხეა ბიზნესისთვის. კიბერდამნაშავეები ხსნიან ორგანიზაციის მონაცემებს და მოითხოვენ

გამოსასყიდს მათი განბლოკვისთვის. ასეთი თავდასხმები შეიძლება სრულად დაბლოკოს კომპანიის საქმიანობა და გამოიწვიოს მილიონობით დოლარის ზარალი.

phishing და სოციალური ინჟინერია რჩება ერთ-ერთ ყველაზე ეფექტურ მეთოდად კიბერდამნაშავეებისთვის. ამ მეთოდების საშუალებით თავდამსხმელები ატყუებენ თანამშრომლებს და აიძულებენ მათ გაუმხილონ კონფიდენციალური ინფორმაცია ან შეასრულონ მავნე ქმედებები.

DDoS თავდასხმები ათასობით ან მილიონობით მოწყობილობის გამოყენებით ახდენენ სერვისის დატვირთვას და მის ხელმისაწვდომობას უშლიან ხელს. ეს განსაკუთრებით სახიფათოა ელექტრონული კომერციისა და ონლაინ სერვისების პროვაიდერებისთვის.

მონაცემთა გაჟონვა ხდება როგორც ტექნიკური დაუცველობის, ისე ადამიანური ფაქტორის გამო. ერთმა ასეთმა ინციდენტმა შეიძლება დააზიანოს კომპანიის რეპუტაცია და გამოიწვიოს სერიოზული ფინანსური და სამართლებრივი შედეგები.

მონაცემთა დაცვის საერთაშორისო სტანდარტები

ციფრული ეკონომიკის გლობალიზაციამ განაპირობა მონაცემთა დაცვის ერთიანი სტანდარტების შექმნის აუცილებლობა. ევროკავშირის **GDPR** (General Data Protection Regulation) გახდა ერთ-ერთი ყველაზე ამბიციური და ყოვლისმომცველი მონაცემთა დაცვის კანონმდებლობა, რომელმაც დააწესა მკაცრი მოთხოვნები პერსონალური მონაცემების დამუშავების შესახებ და მნიშვნელოვანი უფლებები მიანიჭა მონაცემთა სუბიექტებს.

მსოფლიოს სხვადასხვა რეგიონში ამოქმედდა მსგავსი რეგულაციები: კალიფორნიის CCPA, ბრაზილიის LGPD და სხვა ეროვნული კანონმდებლობები. ეს ნორმატიული აქტები ავალდებულებს კომპანიებს უზრუნველყონ გამჭვირვალობა მონაცემთა შეგროვებასა და გამოყენებაში, მიაწოდონ მომხმარებლებს კონტროლი საკუთარ ინფორმაციაზე და დაუყოვნებლივ აცნობონ მონაცემთა გაჟონვის შემთხვევები.

საქართველოს აქვს "პერსონალურ მონაცემთა დაცვის შესახებ" კანონი, რომელიც რეგულირებს პერსონალური მონაცემების დამუშავებას და მათ დაცვას. ეს კანონმდებლობა ახლოსაა ევროპული GDPR სტანდარტებთან და განსაზღვრავს მონაცემთა სუბიექტების უფლებებს და მონაცემთა დამამუშავებელთა ვალდებულებებს.

ტექნიკური მექანიზმები და საუკეთესო პრაქტიკა

კიბერუსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად თანამედროვე ორგანიზაციები იყენებენ მრავალშრიან მიდგომას, რომელიც აერთიანებს ტექნოლოგიებს, პროცესებსა და ადამიანურ რესურსებს.

კრიპტოგრაფია წარმოადგენს მონაცემთა დაცვის საფუძველს. თანამედროვე დაშიფვრის ალგორითმები, როგორიცაა AES-256, უზრუნველყოფს მონაცემთა კონფიდენციალობას როგორც შენახვის, ისე გადაცემის დროს. End-to-end encryption გარანტიას იძლევა, რომ მხოლოდ მონაწილე მხარეებს შეუძლიათ წვდომა დეშიფრულ მონაცემებზე.

ავთენტიფიკაციის გაძლიერება მრავალფაქტორიანი ავთენტიფიკაციის (MFA) საშუალებით გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა. ეს მიდგომა მოითხოვს რამდენიმე დამოუკიდებელ დადასტურებას სისტემაში შესასვლელად, რაც მნიშვნელოვნად ამცირებს უნებართვო წვდომის რისკს.

Zero Trust არქიტექტურა ცვლის ტრადიციულ მიდგომას, რომელიც ეყრდნობოდა პერიმეტრის დაცვას. ეს კონცეფცია ეფუძნება პრინციპს "არასდროს ენდო, ყოველთვის გადაამოწმე" და მოითხოვს ყველა მოთხოვნის ვერიფიკაციას, მიუხედავად იმისა, საიდან მომდინარეობს იგი.

ქსელის სეგმენტაცია ჰყოფს ქსელს იზოლირებულ ზონებად, რაც ზღუდავს თავდამსხმელის შესაძლებლობას გავრცელდეს ორგანიზაციის მთელ ინფრასტრუქტურაზე. მიკროსეგმენტაცია კიდევ უფრო აძლიერებს ამ მიდგომას, იზოლირებს ინდივიდუალურ სამუშაო დატვირთვებს.

უსაფრთხოების მონიტორინგი და SIEM (Security Information and Event Management) სისტემები უზრუნველყოფს რეალურ დროში საფრთხეების გამოვლენას და რეაგირებას. ეს პლატფორმები აგროვებენ და აანალიზებენ ლოგებს სხვადასხვა წყაროდან, ახდენენ კორელაციას და ავტომატურად ამოიცნობენ ანომალიებს.

ხელოვნური ინტელექტი და მანქანური სწავლება გარდაქმნის კიბერუსაფრთხოების ლანდშაფტს. AI-ზე დაფუძნებული სისტემები შეუძლიათ გააანალიზონ უზარმაზარი მოცულობის მონაცემები, ამოიცნონ რთული შაბლონები და გამოავლინონ წინასწარ უცნობი საფრთხეები. ისინი ასევე ავტომატურებენ ბევრ რუტინულ ამოცანას და აჩქარებენ ინციდენტებზე რეაგირებას.

კლაუდ უსაფრთხოება და DevSecOps

ციფრული ეკონომიკა სულ უფრო მეტად ეყრდნობა ღრუბლოვან ინფრასტრუქტურას, რაც ქმნის როგორც შესაძლებლობებს, ისე გამოწვევებს უსაფრთხოების თვალსაზრისით.

კლაუდ სერვისების პროვაიდერები გვთავაზობენ მძლავრ უსაფრთხოების ინსტრუმენტებს, მაგრამ **გაზიარებული პასუხისმგებლობის მოდელი** გულისხმობს, რომ კლიენტები პასუხისმგებელი არიან თავიანთი მონაცემებისა და აპლიკაციების დაცვაზე. სწორი კონფიგურაცია, წვდომის მართვა და მონიტორინგი აუცილებელია ღრუბელში უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად.

DevSecOps მიდგომა ინტეგრირებს უსაფრთხოებას პროგრამული უზრუნველყოფის განვითარების ყველა ეტაპზე. უსაფრთხოების ტესტირება, დაუცველობის სკანირება და კოდის ანალიზი ხდება განვითარების პროცესის ინტეგრალური ნაწილი, რაც უზრუნველყოფს უფრო უსაფრთხო პროდუქტების მიწოდებას.

ადამიანური ფაქტორი და კიბერუსაფრთხოების კულტურა

ტექნოლოგია მხოლოდ ერთი კომპონენტია ეფექტური კიბერუსაფრთხოების სტრატეგიაში. ადამიანური ფაქტორი რჩება როგორც ერთ-ერთ ყველაზე მოწყვლად რგოლად, ისე ყველაზე ძლიერ თავდაცვის ხაზად.

რეგულარული **ტრენინგები და ცნობიერების ამაღლება** აუცილებელია ყველა თანამშრომლისთვის. თანამშრომლები უნდა იყვნენ ინფორმირებულნი თანამედროვე საფრთხეების, phishing ტექნიკების და უსაფრთხო პრაქტიკის შესახებ. სიმულირებული თავდასხმები ეხმარება ორგანიზაციებს შეაფასონ მზადყოფნა და გამოავლინონ სუსტი ადგილები.

უსაფრთხოების კულტურის ჩამოყალიბება გულისხმობს, რომ კიბერუსაფრთხოება ხდება ყველას საზრუნავი, არა მხოლოდ IT განყოფილების. ეს მოითხოვს ხელმძღვანელობის ჩართულობას, გამჭვირვალე კომუნიკაციას და დადებითი ქცევის წახალისებას.

ინციდენტებზე რეაგირება და აღდგენა

მიუხედავად საუკეთესო პრევენციული ზომებისა, ინციდენტები მაინც შესაძლებელია. ამიტომ კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციებს ჰქონდეთ კარგად შემუშავებული **ინციდენტზე რეაგირების გეგმა**.

ეფექტური რეაგირება მოიცავს: ინციდენტის სწრაფ გამოვლენას და შეფასებას, კონტეინმენტს საფრთხის შემდგომი გავრცელების თავიდან ასაცილებლად, დაზარალებული

სისტემების აღდგენას და ინციდენტის გამომწვევი მიზეზების იდენტიფიცირებას მომავალში თავიდან ასაცილებლად.

უწყვეტობის დაგეგმვა და კატასტროფებისგან აღდგენა (Business Continuity and Disaster Recovery) უზრუნველყოფს, რომ ორგანიზაცია შეძლებს კრიტიკული ფუნქციების გაგრძელებას მნიშვნელოვანი ინციდენტის დროსაც. რეგულარული backup-ები, რეზერვული სისტემები და ტესტირება აუცილებელია ამ სტრატეგიის ეფექტურობის უზრუნველსაყოფად.

მომავლის გამოწვევები და ტენდენციები

ციფრული ეკონომიკის განვითარება აგრძელებს ახალი გამოწვევების შექმნას კიბერუსაფრთხოების სფეროში. **IoT მოწყობილობების** პროლიფერაცია ქმნის უზარმაზარ თავდასხმის ზედაპირს. **5G ტექნოლოგიებს** მოაქვს ახალი შესაძლებლობები, მაგრამ ასევე ახალი რისკები.

კვანტური კომპიუტინგი პოტენციურ საფრთხეს უქმნის თანამედროვე კრიპტოგრაფიულ სტანდარტებს, რაც მოითხოვს პოსტ-კვანტური კრიპტოგრაფიის განვითარებას და დანერგვას.

AI-ზე დაფუძნებული თავდასხმები ხდება უფრო დახვეწილი, გამოიყენება deepfake-ები და ავტომატური ექსპლოიტები. პარალელურად, დამცველებიც ავითარებენ AI-ზე დაფუძნებულ თავდაცვის მექანიზმებს, რაც ქმნის ახალ სასწორს თავდამსხმელებსა და დამცველებს შორის.

დასკვნა. კიბერუსაფრთხოება და მონაცემთა დაცვა წარმოადგენენ ციფრული ეკონომიკის ზრდისა და მდგრადობის ფუნდამენტურ წინაპირობებს. თანამედროვე ტექნოლოგიური ლანდშაფტის სირთულე მოითხოვს კომპლექსურ, მრავალდონიან და პროაქტიულ მიდგომას.

სამომავლო კვლევები უნდა კონცენტრირდეს ახალ საფრთხეებზე, რომლებიც დაკავშირებულია კვანტური გამოთვლების, ხელოვნური ინტელექტისა და IoT-ის განვითარებასთან. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია სოციალურ-ეკონომიკური ასპექტების გათვალისწინება კიბერუსაფრთხოების სტრატეგიების შემუშავებაში.

ციფრული ეკონომიკის მომავალი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად წარმატებით შევძლებთ ბალანსის მიღწევას ინოვაციასა და უსაფრთხოებას შორის. ეს მოითხოვს ღია კოლაბორაციას მთავრობებს, ბიზნესსა და სამოქალაქო საზოგადოებას შორის.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Smith, J., & Johnson, A. (2023). *Cybersecurity in the Digital Economy: Challenges and Opportunities*. Journal of Digital Security, 15(3), 45-67.

2. European Union Agency for Cybersecurity. (2023). *Cybersecurity Threat Landscape 2023*. ENISA Publications.

3. National Institute of Standards and Technology. (2023). *Cybersecurity Framework 2.0: Core Functions and Implementation Guidance*. NIST Special Publication 800-53.

4. World Economic Forum. (2023). *Global Cybersecurity Outlook 2023*. WEF Digital Economy Report Series.

5. Chen, L., Williams, R., & Davis, M. (2023). "Quantum Cryptography and Post-Quantum Security: Preparing for the Next Decade." *International Journal of Quantum Computing Security*, 8(2), 112-134.

ინფორმაციული ტექნოლოგიების როლი სტრატეგიული მენეჯმენტის დაგეგმვაში
The Role of Information Technology in Strategic Management Planning

ნონა კუხიანიძე

აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

კომპიუტერული ტექნოლოგიების დეპარტამენტი. ასისტენტ პროფესორი

ანზორი ბაბუნაშვილი
აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
კომპიუტერული ტექნოლოგიების დეპარტამენტი. ასისტენტ პროფესორი
Nona Kukhianidze
Akaki Tsereteli State University
Department of Computer Technologies. Assistant Professor
Anzori Babunashvili
Akaki Tsereteli State University
Department of Computer Technologies. Assistant Professor

აბსტრაქტი. ინფორმაციული ტექნოლოგიების სწრაფმა განვითარებამ საფუძვლიანად შეცვალა სტრატეგიული მენეჯმენტის მიდგომები. თანამედროვე მენეჯერები იყენებენ ციფრულ ინსტრუმენტებს, მონაცემთა ანალიტიკასა და ავტომატიზირებულ სისტემებს, რათა მიიღონ დროული, ზუსტი და ინფორმირებული სტრატეგიული გადაწყვეტილებები. ტრადიციული მენეჯმენტის მოდელები, რომლებიც ეფუძნებოდა სტატიკურ დაგეგმვასა და ინტუიციურ მიდგომებს, იცვლება დინამიური, ინოვაციებზე ორიენტირებული სტრატეგიებით, სადაც IT აღარ არის მხოლოდ დამხმარე საშუალება, არამედ ბიზნესის ზრდის მთავარი მამოძრავებელია. აღნიშნულმა ტრანსფორმაციამ ორგანიზაციებს მისცა შესაძლებლობა გაზარდონ კონკურენტუნარიანობა, სწრაფად მოერგონ ცვალებად გარემოსა და უზრუნველყონ მდგრადი განვითარება ციფრული ეპოქის პირობებში.

სტატიაში განხილულია, თუ როგორ გარდაიქმნება ორგანიზაციებში სტრატეგიული დაგეგმვის, გადაწყვეტილების მიღებისა და კონკურენტუნარიანობის მართვის პროცესები ციფრული ტექნოლოგიების მეშვეობით.

სტატია გვიჩვენებს, რომ თანამედროვე სტრატეგიული მენეჯმენტი აღარ შემოიფარგლება მხოლოდ გრძელვადიანი დაგეგმვით ის გულისხმობს მუდმივ ადაპტაციასა და ციფრული ინოვაციების ეფექტურ გამოყენებას ბიზნესწარმატების მისაღწევად.

საკვანძო სიტყვები: ციფრული ინსტრუმენტები, ადაპტაცია, სტრატეგიული მენეჯმენტი, კიბერუსაფრთხოება.

Abstract. The rapid development of information technology has fundamentally transformed strategic management approaches. Contemporary managers utilize digital tools, data analytics, and automated systems to make timely, accurate, and informed strategic decisions. Traditional management models, which were based on static planning and intuitive approaches, are being replaced by dynamic, innovation-oriented strategies where IT is no longer merely a supporting tool, but rather the primary driver of business growth. This transformation has enabled organizations to enhance their competitiveness, rapidly adapt to changing environments, and ensure sustainable development in the digital era.

The article addresses how strategic planning, decision-making, and competitiveness management processes are being transformed within organizations through digital technologies.

The article demonstrates that contemporary strategic management is no longer limited to long-term planning alone; it encompasses continuous adaptation and the effective utilization of digital innovations to achieve business success.

Keywords: digital tools, adaptation, strategic management, cybersecurity.

შესავალი

21-ე საუკუნეში ტექნოლოგიური პროგრესი მნიშვნელოვნად გარდაქმნის ბიზნეს გარემოს. ინფორმაციული ტექნოლოგიები (IT) აღარ არის მხოლოდ დამხმარე საშუალება ისინი კონკურენტული უპირატესობის წყაროს წარმოადგენს. ამ ცვლილებამ ფუნდამენტურად შეცვალა სტრატეგიული მენეჯმენტის პრინციპები, მოდელები და პრაქტიკები. თანამედროვე სტრატეგია ხშირად ემყარება მონაცემებზე დაფუძნებულ გადაწყვეტილებებს, ციფრულ ტრანსფორმაციას და დროზე სწრაფად რეაგირების უნარს.

ეკონომიკურ და სოციალურ სფეროებში სრულმასშტაბიანი ციფრული ტრანსფორმაციის ეპოქაში, კომპანიები სტრატეგიული მენეჯმენტის კუთხით მნიშვნელოვანი გამოწვევების წინაშე დგანან. ტექნოლოგიების სწრაფი განვითარება როგორიცაა დიდი მონაცემები, ხელოვნური ინტელექტი, ღრუბლოვანი სერვისები, ნივთების ინტერნეტი, ვირტუალური და გაფართოებული რეალობა რადიკალურად ცვლის ოპერაციულ გარემოს, ბაზრის საზღვრებსა და ღირებულების შექმნისა და განაწილების მოდელებს.

სტრატეგიის შემუშავების ტრადიციული მიდგომები, რომლებიც დაფუძნებულია სტატიკურ პოზიციონირებაზე, გრძელვადიან გეგმებზე და იერარქიულ კონტროლზე, სულ უფრო ნაკლებად ეფექტიანი ხდება ინოვაციების ექსპონენციალური ტემპის, ინდუსტრიების საზღვრების გაქრობისა და სრულიად ახალი მოთამაშეებისა და ბიზნეს მოდელების გამოჩენის პირობებში.

ციფრული გარემოს ძირითადი მახასიათებლები მაღალი გაურკვევლობა, დინამიკა, სირთულე და მონაცემთა სიჭარბე სტრატეგიული მიზნების დასახვისა და მათი განხორციელების მართვის პროცესებზე ახალ მოთხოვნებს აყენებს. იქმნება ცვლილება მდგრადი კონკურენტული უპირატესობების ძიებიდან ადაპტაციის უნარის, დინამიური შესაძლებლობებისა და ბიზნეს მოდელების, ოპერაციული პროცესებისა და მენეჯერული კომპეტენციების უწყვეტი ტრანსფორმაციისკენ.

ტექნოლოგიურ გამოწვევებზე ოპერატიული რეაგირების, ინოვაციების გენერირებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის სწრაფი გადახალისების უნარი სტრატეგიული წარმატების მთავარ ფაქტორად ყალიბდება.

კვლევის ობიექტს წარმოადგენს თანამედროვე კომპანიების სტრატეგიის შემუშავებისა და განხორციელების პროცესები, რომლებიც სრულმასშტაბიანი ციფრული ტრანსფორმაციის პირობებში ფუნქციონირებენ.

კვლევის საგანს შეადგენს მეთოდოლოგიური მიდგომები, მოდელები, მენეჯერული პრაქტიკები და ინსტრუმენტები, რომლებიც ეფუძნება თანამედროვე ციფრულ გადაწყვეტილებებსა და ტექნოლოგიებს.

სტრატეგიული მენეჯმენტის ახალი მახასიათებლები IT-ის ეპოქაში

1. **მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღება** ხელოვნური ინტელექტის (AI), დიდი მონაცემებისა და ანალიტიკის განვითარებამ ბიზნესს საშუალება მისცა ჩაუღრმავდეს მონაცემთა ანალიზს და განახორციელოს პროგნოზირება. სტრატეგიული მენეჯერები დღეს იღებენ გადაწყვეტილებებს რეალურ დროში არსებულ მონაცემებზე დაყრდნობით, რაც ზრდის ეფექტიანობას და ამცირებს რისკს.

2. **აგილური სტრატეგიული დაგეგმვა** მრავალწლიან, დეტალურ სტრატეგიულ გეგმებზე ორიენტირებული ეპოქა მნიშვნელოვნად შეიცვალა. ბაზრებისა და მომხმარებელთა ქცევის ცვლილებების ფონზე, ორგანიზაციები ხშირად მიმართავენ აგილურ მიდგომებს, რაც გულისხმობს მოქნილ სტრატეგიულ დაგეგმვას, ექსპერიმენტებზე დაფუძნებულ მიდგომებსა და მყისიერ ადაპტაციას.

3. **ციფრული ტრანსფორმაცია და სტრატეგიული ფოკუსირება** ტრადიციული ბიზნეს მოდელები იცვლება ციფრული პლატფორმების ზემოქმედებით. კომპანიები, როგორიცაა Amazon, Tesla და Airbnb, აჩვენებენ, თუ როგორ შეუძლია ტექნოლოგიას მთლიანად შეცვალოს ინდუსტრია. თანამედროვე სტრატეგია მოიცავს პლატფორმული ეკონომიკის, ავტომატიზაციისა და ინოვაციების ინტეგრირებას.

4. **კიბერუსაფრთხოება და ეთიკური მენეჯმენტი** თანამედროვე სტრატეგიაში კიბერუსაფრთხოება და მონაცემთა კონფიდენციალურობა განსაკუთრებულ მნიშვნელობას

იძენს. მომხმარებელთა ნდობა სტრატეგიულ აქტივად იქცევა. ამავდროულად, მენეჯმენტი ეფუძნება ეთიკურ ჩარჩოებს იმის უზრუნველსაყოფად, რომ ტექნოლოგიური პროგრესი არ ეწინააღმდეგებოდეს საზოგადოებრივ ღირებულებებს.

5. **მულტი-პლატფორმული და დისტანციური სამუშაო სტრატეგია**

პანდემიის შემდეგ დისტანციური მუშაობის მნიშვნელობა მკვეთრად გაიზარდა. ორგანიზაციებმა დაიწყეს ისეთი სტრატეგიების შემუშავება, რომლებიც ითვალისწინებს ჰიბრიდული და გლობალური სამუშაო პროცესების მხარდაჭერას რაც შეუძლებელი იქნებოდა ტექნოლოგიის გარეშე.

პრაქტიკული შემთხვევების მაგალითები

- **Netflix** – იყენებს ხელოვნურ ინტელექტს მომხმარებელთა ქცევის შესასწავლად და პერსონალიზებული რეკომენდაციების შესაქმნელად, რაც ზრდის მომხმარებელთა შენარჩუნების დონეს.
- **Zara** – იყენებს სწრაფი რეაგირების მოდელს: აგროვებს რეალურ დროში ინფორმაციას მაღაზიებიდან და შესაბამისად ადაპტირებს წარმოებას მომხმარებელთა მოთხოვნის მიხედვით.

ქვემოთ მოცემულია ფსევდოკოდი, რომელიც აჩვენებს, როგორ შეიძლება სტრატეგიული მენეჯმენტის ალგორითმების გამოყენება ამ კონტექსტში:

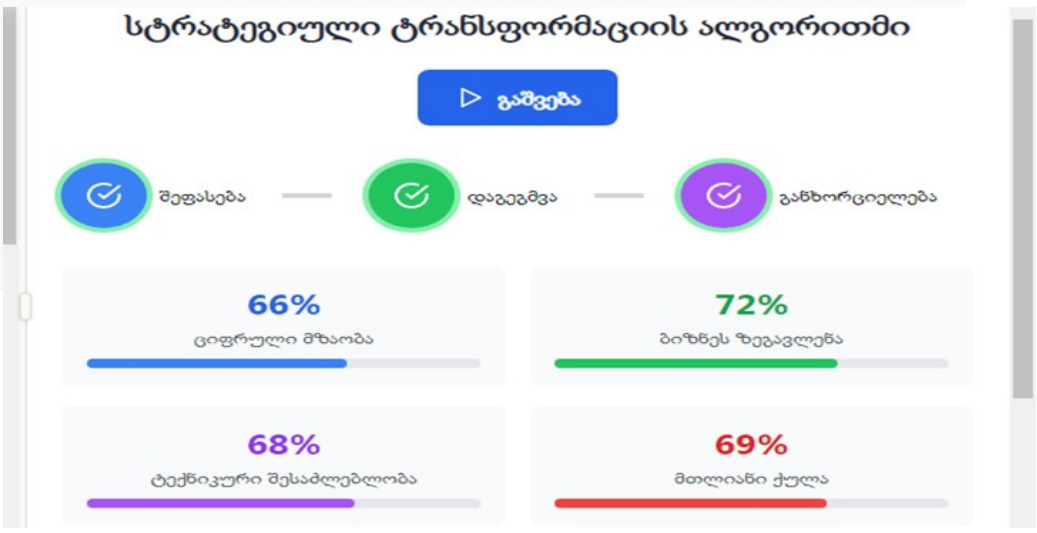
ალგორითმის კოდი (ფუნქციური სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელი):

```
function transform() {
  // 1. შეფასება
  let assessment = {
    digital: evaluateDigital(),        // ციფრული გარემოს შეფასება
    business: evaluateBusiness(),      // ბიზნეს გარემოს შეფასება
    technical: evaluateTechnical()     // ტექნიკური პირობების შეფასება
  };

  // 2. დაგეგმვა
  let strategy = createStrategy(assessment);     // სტრატეგიის შექმნა შეფასებაზე დაყრდნობით
  let roadmap = buildRoadmap(strategy);          // სამოქმედო გეგმის შექმნა სტრატეგიის მიხედვით
```


```
  // 2. დაგეგმვა
  let strategy = createStrategy(assessment);     // სტრატეგიის შექმნა შეფასებაზე დაყრდნობით
  let roadmap = buildRoadmap(strategy);          // სამოქმედო გეგმის შექმნა სტრატეგიის მიხედვით

  // 3. განხორციელება
```

სურ. 1. სტრატეგიული ტრანსფორმაციის ალგორითმი

სტრატეგიული ტრანსფორმაციის ალგორითმის ფუნქციონალობა

ალგორითმი აფასებს ციფრულ მზაობას, ბიზნესის გავლენასა და ტექნიკურ შესაძლებლობებს, ქმნის ქულას და შესაბამის რეკომენდაციებს. ასევე გვაწვდის კონკრეტულ მითითებებს მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი მიზნებისთვის.

სტრატეგიული ტრანსფორმაციის ალგორითმის ეტაპები:

1. **შეფასების ეტაპი**

• აანალიზებს ორგანიზაციის ამჟამინდელ მდგომარეობას;

• აფასებს ციფრულ მზაობასა და ტექნოლოგიურ შესაძლებლობებს;

• გამოავლენს ძლიერ და სუსტ მხარეებს;

2. **დაგეგმვის ეტაპი**

• ავითარებს სტრატეგიული ტრანსფორმაციის გეგმას;

• განსაზღვრავს პრიორიტეტებსა და ეტაპობრივ მიზნებს;

• აანალიზებს რისკებსა და შესაძლებლობებს;

• ადგენს ვადებსა და რესურსების განაწილების გეგმას;

3. **განხორციელების ეტაპი**

• მოდელირებს ტრანსფორმაციის პროცესს;

• აფასებს მიღწეული შედეგების ეფექტიანობას;

• უზრუნველყოფს ხარისხის კონტროლს;

• აძლევს საბოლოო რეკომენდაციებს;

ალგორითმი აერთიანებს ამ კომპონენტებს ერთიან სისტემაში, ქმნის კომპლექსურ შეფასებას და აწვდის ორგანიზაციას სტრატეგიულ საგზაო რუკას.

დასკვნა

ამრიგად, სტრატეგიული მენეჯმენტის ტრანსფორმაცია ინფორმაციული ტექნოლოგიების ეპოქაში წარმოადგენს არა მხოლოდ ტექნოლოგიურ ცვლილებას, არამედ ფუნდამენტურ ორგანიზაციულ გარდაქმნას. წარმატების მისაღწევად საჭიროა მთლიანობაზე ორიენტირებულ სტრატეგიულ მიდგომა, რომელიც აერთიანებს ტექნოლოგიურ ინოვაციას, ორგანიზაციულ ტრანსფორმაციასა და სტრატეგიულ ხედვას.

კომპანიები, რომლებიც ეფექტიანად იყენებენ ციფრული ტექნოლოგიების შესაძლებლობებს სტრატეგიული მენეჯმენტის კონტექსტში, იღებენ გადამწყვეტ კონკურენტულ უპირატესობას და უზრუნველყოფენ გრძელვადიან მდგრადობას.

ინფორმაციის ეპოქაში სტრატეგიული მენეჯმენტი უფრო მოქნილი, მონაცემებზე დაფუძნებული და ეთიკურად პასუხისმგებლიანი გახდა. წარმატებული ორგანიზაციები ახერხებენ ტექნოლოგიის ინტეგრირებას სტრატეგიულ ხედვაში და ინოვაციებს ადარებენ ადამიანის ღირებულებებთან. მომავალში სტრატეგიული მენეჯმენტი უფრო მეტად იქნება მიმართული ხელოვნური ინტელექტის, გარემოსდაცვითი პასუხისმგებლობისა და გლობალური თანამშრომლობისკენ.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. McKinsey & Company. (2023). *The State of AI in 2023: Generative AI's breakout year*.

2. Grant, R. M. (2021). *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). Wiley.

3. Deloitte Insights. (2022). *Global Technology Leadership Study*.

4. Gartner. (2023). *Strategic Planning Assumptions for CIOs and IT Leaders*.

5. Chanias S., Myers M.D., Hess T. Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider // Journal of Strategic Information Systems. — 2019. — Т. 28, № 1. — С. 17–33.

აკადემიური თავისუფლება და განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა
Academic freedom and the education quality assurance system

ქეთევან ცაბაძე
შპს „უნიკუმი“
Ketevan Tsabadze
LTD “Unikumi”

აბსტრაქტი. სტატიაში განხილულია აკადემიური თავისუფლების თეორიული არსი და მისი ურთიერთდამოკიდებულება განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემასთან. აღნიშნული საკითხი წარმოადგენს უმაღლესი განათლების განვითარების ფუნდამენტურ საფუძველს, რომელიც განსაზღვრავს უნივერსიტეტების ავტონომიას, აკადემიური პერსონალის დამოუკიდებლობას და ცოდნის შექმნის პროცესის თავისუფლებას. ნაშრომში გაანალიზებულია აკადემიური თავისუფლების ძირითადი პრინციპები, მისი მნიშვნელობა განათლების ხარისხის ასამაღლებლად და ის რისკები, რომლებიც თავისუფლების შეზღუდვის ან არასწორი ინტერპრეტაციის შედეგად წარმოიქმნება. განხილულია ხარისხის უზრუნველყოფის შიდა და გარე მექანიზმები, საერთაშორისო სტანდარტები და ორგანიზაციების (UNESCO, OECD, EUA, ENQA) გამოცდილება. დასკვნით ნაწილში ხაზგასმულია, რომ აკადემიური თავისუფლება და ხარისხის უზრუნველყოფა არ უნდა აღიქმებოდეს როგორც ურთიერთგამომრიცხავი ცნებები; მათი ბალანსი წარმოადგენს თანამედროვე უნივერსიტეტის მდგრადი განვითარების აუცილებელ წინაპირობას. ავტორი ასკვნის, რომ ხარისხის პოლიტიკა უნდა ეფუძნებოდეს თავისუფლებასა და პასუხისმგებლობას შორის ჰარმონიას, რაც უზრუნველყოფს განათლების სისტემის პროგრესულ განვითარებას და საერთაშორისო სივრცეში მის კონკურენტუნარიანობას.

საკვანძო სიტყვები: აკადემიური თავისუფლება, განათლების ხარისხი, ხარისხის უზრუნველყოფა, უნივერსიტეტის ავტონომია, საერთაშორისო სტანდარტები.

Abstract. The article explores the theoretical essence of academic freedom and its interrelation with the higher education quality assurance system. Academic freedom is identified as a fundamental principle of higher education development, defining university autonomy, academic independence, and the freedom of knowledge creation. The paper analyzes the main principles and significance of academic freedom, emphasizing its crucial role in enhancing educational quality, as well as the risks arising from its restriction or misinterpretation. Both internal and external quality assurance mechanisms are discussed, together with international standards and the experience of organizations such as UNESCO, OECD, EUA, and ENQA. The conclusion highlights that academic freedom and quality assurance should not be perceived as contradictory concepts; rather, their balance is a prerequisite for the sustainable development of modern universities. The author concludes that quality assurance policies should be grounded in the harmony between freedom and responsibility, ensuring the progressive evolution of higher education systems and their competitiveness within the global academic space.

Key words: Academic freedom, Education quality, Quality assurance, University autonomy, International standards

შესავალი

თანამედროვე საგანმანათლებლო სივრცეში ერთ-ერთ უმთავრეს ფასეულობად აკადემიური თავისუფლება იქცა. იგი წარმოადგენს უნივერსიტეტების ავტონომიისა და აკადემიური პერსონალის შემოქმედებითი საქმიანობის საფუძველს. აკადემიური თავისუფლება განისაზღვრება როგორც უფლებათა ერთობლიობა, რომელიც მეცნიერებსა და პედაგოგებს აძლევს შესაძლებლობას, დამოუკიდებლად იკვლიონ, ასწავლონ და გაავრცელონ ცოდნა ყოველგვარი პოლიტიკური, ეკონომიკური ან იდეოლოგიური ზეწოლის გარეშე. აღნიშნული პრინციპი განუყოფელად უკავშირდება განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემას, რადგან სწორედ თავისუფალი და პასუხისმგებლობით აღჭურვილი აკადემიური გარემო ქმნის პირობებს ინოვაციური და მდგრადი ცოდნის გენერირებისთვის.

თანამედროვე განათლების პოლიტიკა სულ უფრო მეტად ორიენტირდება არა მხოლოდ ინსტიტუციური ავტონომიის გაფართოებაზე, არამედ ხარისხის უზრუნველყოფის ისეთი მექანიზმების ჩამოყალიბებაზეც, რომლებიც აკადემიურ თავისუფლებასთან შესაბამისობაშია. ამ ურთიერთდამოკიდებულების გააზრება მნიშვნელოვანია განათლების სისტემის სტაბილური განვითარებისა და მისი საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობისთვის.

აკადემიური თავისუფლების მნიშვნელობა

აკადემიური თავისუფლება წარმოადგენს უმაღლესი განათლების სისტემის ფუნდამენტურ პრინციპს. იგი განსაზღვრავს არა მხოლოდ სწავლების და კვლევის შინაარსს, არამედ უნივერსიტეტის სოციალურ როლსაც საზოგადოებაში. როგორც ფილიპ ალტბახი (Altbach, 2001) აღნიშნავს, აკადემიური თავისუფლება უნივერსიტეტების „ინტელექტუალური ეკოსისტემის“ საფუძველია, რომელიც ხელს უწყობს კრიტიკული აზროვნების, ინოვაციისა და პროგრესის განვითარებას.

თავისუფლება გულისხმობს უნივერსიტეტისა და აკადემიური პერსონალის უფლებას, თავად განსაზღვრონ კვლევის თემატიკა, სწავლების მეთოდოლოგია და აკადემიური პროგრამების სტრუქტურა. ამასთანავე, მას თან ახლავს პასუხისმგებლობა — სწავლების ხარისხის, ეთიკისა და სამეცნიერო სტანდარტების დაცვის მიმართ. ამგვარად, აკადემიური თავისუფლება არ არის მხოლოდ უფლება, არამედ ვალდებულებაც, რომელიც უნივერსიტეტს ავალებს საზოგადოებრივი ინტერესის დაცვას.

აკადემიური თავისუფლების რისკები და გამოწვევები

გლობალიზაციის, პოლიტიზაციისა და განათლების კომერციალიზაციის პირობებში, აკადემიური თავისუფლება ხშირად დგება სხვადასხვა ტიპის ზეწოლის ქვეშ. ზოგიერთ შემთხვევაში, სახელმწიფო პოლიტიკა და ფინანსური დამოკიდებულება ზღუდავს უნივერსიტეტების დამოუკიდებლობას. OECD-ის (2020) კვლევების თანახმად, ხშირია შემთხვევები, როდესაც ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემები გადაჭარბებულად ბიუროკრატიული ხდება და აუკუღმართებს აკადემიური საქმიანობის ბუნებრივ დინამიკას.

მეორე მხრივ, აკადემიური თავისუფლება შეიძლება გადაიზარდოს თვითნებობაში, თუ არ არსებობს მკაფიო რეგულაციები და ეთიკური ჩარჩოები. ამიტომ აუცილებელია ისეთი ბალანსის პოვნა, რომელიც ერთდროულად დაიცავს თავისუფლებას და უზრუნველყოფს პასუხისმგებლობას. სწორედ ამ ბალანსზეა დამოკიდებული განათლების ხარისხის სტაბილურობა და სისტემის სანდოობა.

განათლების ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმები

განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა წარმოადგენს იმ ინსტრუმენტთა ერთობლიობას, რომლებიც უზრუნველყოფს სასწავლო პროცესის სტანდარტების დაცვას და უწყვეტ გაუმჯობესებას. UNESCO-ის განსაზღვრებით (UNESCO, 2018), ხარისხის უზრუნველყოფა

მოიცავს როგორც შიდა (ინსტიტუციური), ისე გარე (ეროვნული და საერთაშორისო) მექანიზმების სისტემას.

შიდა ხარისხის უზრუნველყოფის მექანიზმები მოიცავს აკადემიური პროგრამების რეგულარულ შეფასებას, სტუდენტთა უკუკავშირის გამოყენებას, აკრედიტაციის შიდა კრიტერიუმების შესრულებას და პერსონალის პროფესიულ განვითარებას. გარე მექანიზმებს კი წარმოადგენს ეროვნული ხარისხის სააგენტოები, აკრედიტაციის ორგანოები და საერთაშორისო სტანდარტები (მაგ., ESG — European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education).

ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემა ეფექტურია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ იგი ეყრდნობა უნივერსიტეტის შიდა კულტურას, სადაც აკადემიური თავისუფლება აღიქმება როგორც ხარისხის მთავარი კომპონენტი, და არა როგორც მისგან დამოუკიდებელი ელემენტი.

საერთაშორისო პრაქტიკა და სტანდარტები

საერთაშორისო გამოცდილება აჩვენებს, რომ აკადემიური თავისუფლება და ხარისხის უზრუნველყოფა ურთიერთდამოკიდებულ და ურთიერთგამამტკიცებელ კატეგორიებს წარმოადგენენ. ევროპაში Bologna Process-ის ფარგლებში ჩამოყალიბდა საერთო სტანდარტები, რომლებიც ითვალისწინებს უნივერსიტეტების ავტონომიის პატივისცემას და ხარისხის უზრუნველყოფის გამჭვირვალე მექანიზმებს.

OECD, World Bank და EUA (European University Association) ხაზს უსვამენ, რომ უნივერსიტეტების ეფექტიანი მმართველობა ეფუძნება სამ ძირითად პრინციპს: პასუხისმგებლიან ავტონომიას, გამჭვირვალობას და ინკლუზიურობას.

ამავე დროს, საერთაშორისო ორგანიზაციები მოუწოდებენ ქვეყნებს, რომ განათლების პოლიტიკა არ გახდეს აკადემიური საქმიანობის ზედმეტი რეგულაციის იარაღი. უნივერსიტეტების ავტონომია უნდა იყოს დაცული, ხოლო ხარისხის უზრუნველყოფა — მიმართული უწყვეტი განვითარებისკენ და არა კონტროლისკენ.

დასკვნა

აკადემიური თავისუფლება და განათლების ხარისხის უზრუნველყოფა წარმოადგენენ ერთი სისტემის ორ არსებით კომპონენტს. თავისუფლება ქმნის შემოქმედებით გარემოს, სადაც ცოდნა ვითარდება, ხოლო ხარისხის უზრუნველყოფა აძლევს მას სტრუქტურას, სანდოობასა და პასუხისმგებლობის ჩარჩოს.

მნიშვნელოვანია, რომ პოლიტიკის შემქმნელებმა და უნივერსიტეტებმა იპოვონ ბალანსი აკადემიურ თავისუფლებასა და ხარისხის რეგულაციებს შორის. მხოლოდ ასეთ პირობებში იქნება შესაძლებელი ისეთი განათლების სისტემის ჩამოყალიბება, რომელიც ერთდროულად ინარჩუნებს თავისუფლებას და უზრუნველყოფს მაღალ აკადემიურ სტანდარტებს.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Altbach, P. G. (2001). Academic freedom: International realities and challenges. Higher Education, 41(1).

2. Berdahl, R. (1990). Academic freedom, autonomy and accountability in British universities. Studies in Higher Education.

3. Brennan, J., & Shah, T. (2019). Quality assessment and institutional change: Experiences from Europe. OECD Education Papers.

4. OECD (2020). Ensuring Quality in Higher Education. OECD Publishing, Paris.
5. UNESCO (2018). Quality Assurance in Higher Education: Policies and Practices. Paris: UNESCO.
6. https://ijsser.org/2024files/ijsser_09__68.pdf
7. https://ijsser.org/more2024.php?id=68
8. World Bank (2021). Improving Higher Education Quality and Relevance. Washington, DC.
9. Teichler, U. (2006). Changing structures of the higher education systems: The increasing complexity. Higher Education Policy.
10. EUA (2020). Universities without walls: A vision for 2030. European University Association.
11. ENQA (2015). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels.

ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრაცია მეწარმეობის სასწავლო კურსის სწავლების მეთოდიკაში
Integrating Artificial intelligence into the Teaching methodology of Entrepreneurship Education

ლია ოტიაშვილი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი
მოწვეული ასოცირებული პროფესორი
Lia Otiashvili
Georgian Technical University
Doctor of Business Administration
Visiting Assistant Professor

აბსტრაქტი. მოცემული ნაშრომის მიზანია მეწარმეობის სასწავოლო კურსის სწავლების პროცესში ხელოვნური ინტელექტის როლის განსაზღვრა, თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვის თავისებურებების შესწავლა და პედაგოგიური საქმიანობის ფარგლებში ხელოვნური ინტელექტის გამოყენებით სწავლების პროცესისთვის საჩვენებელი ლექციის დიზაინის შემუშავება. ნაშრომში განხილულია კვლევის შედეგები, რომელიც ძირითადად ფოკუსირებული იყო ხელოვნური ინტელექტის გამოყენებაზე მეწარმეობის სასწავლო კურსში. რა თქმა უნდა გათვალისწინებულ იქნა სხვადასხვა ასპექტები, მათ შორის, სასწავლო კურსის საგანმანათლებლო მიზანი და ხელოვნური ინტელექტის გამოყენების საფუძველზე სასწავლო კურსის სწავლების შესაძლო შედეგები.

მეწარმეობის სასწავლო კურსის სწავლების პროცესში ხელოვნური ინტელექტის გამოყენება საჭიროებს შესაბამის პედაგოგიურ მიდგომებს. აუცილებელია სწავლებასთან შერწყმული პროგნოზირება, როგორც მეწარმეობის შინაარსობრივი თავისებურებების, ისე მისი პროცედურული მახასიათებლების გათვალისწინებით. ეს ყველაფერი უნდა ხორციელდებოდეს მეწარმეობის პედაგოგიკის პრინციპების დაცვით. მეწარმეობის ანალიტიკა, თავის მხრივ, გვაძლევს შესაძლებლობას, გავაანალიზოთ მეწარმეობრივი პროექტების დაბალი ხარჯებით მაღალი შემოსავლების მიღების პერსპექტივები.

ნაშრომის მიზანს წარმოადგენს მეწარმეებისა და პედაგოგების ყურადღების კონცენტრირება ხელოვნური ინტელექტის საგანმანათლებლო პოტენციალზე, რაც მათ შესაძლებლობას მისცემს გაანალიზონ მისი ეფექტიანი ინტეგრაციის გზები სწავლების პროცესში.

საკვანძო სიტყვები. ხელოვნური ინტელექტი, ანტერპრენობა, საგანმანათლებლო პოტენციალი.

Abstract: The aim of this paper is to determine the role of artificial intelligence in the teaching process of the entrepreneurship course, to study the features of the implementation of modern technologies, and to develop a demonstration lecture design for the teaching process using artificial intelligence within the framework of pedagogical activities. The paper discusses the results of a study that focused primarily on the use of artificial intelligence in an entrepreneurship curriculum. Of course, various aspects were taken into account, including the

educational goal of the curriculum and the possible outcomes of teaching a curriculum based on the use of artificial intelligence. The use of artificial intelligence in the process of teaching an entrepreneurship course requires appropriate pedagogical approaches. It is necessary to combine forecasting with teaching, taking into account both the content features of entrepreneurship and its procedural characteristics. All this should be carried out in accordance with the principles of entrepreneurship pedagogy. Entrepreneurship analytics, in turn, allows us to analyze the prospects of entrepreneurial projects for generating high revenues at low costs.

The aim of the paper is to focus the attention of entrepreneurs and educators on the educational potential of artificial intelligence, which will enable them to analyze ways of its effective integration into the teaching process.

Keywords: Artificial Intelligence, Entrepreneurship, Educational Potential

შესავალი. ტერმინი ,,ხელოვნური ინტელექტი“, რომელიც მიმდინარე პერიოდში განსაკუთრებული პოპულარობით სარგებლობს, თავისი მნიშვნელობით მნიშვნელოვნად სცილდება კომპიუტერული მეცნიერების ფარგლებს და მოიცავს მეცნიერების მრავალფეროვან დარგებსა და დისციპლინებს. ხელოვნური ინტელექტი წარმოადგენს ერთ-ერთ გამოწვევას თანამედროვე საგანმანათლებლო სივრცეში, განსაკუთრებით უმაღლესი განათლების საფეხურზე. ხელოვნური ინტელექტის მიზნობრივი და ეფექტიანი გამოყენება საგანმანათლებლო სფეროს წარმომადგენლების მიერ წარმოადგენს მნიშვნელოვან წინგადადგმულ ნაბიჯს პედაგოგიურ პრაქტიკაში, რომელიც უზრუნველყოფს საგანმანათლებლო პროცესების ოპტიმიზაციას, პედაგოგების დროის ეფექტურ მართვასა და ინოვაციური სწავლების მეთოდოლოგიების დანერგვას.

მეწარმეებს, შეუძლიათ მეწარმეობრივი განათლების მიღებისა და საკუთარი ბიზნესის შექმნის გზით, ხელი შეუწყონ უმუშევრობის შემცირებასა და ეკონომიკური ზრდის ტემპის ზრდას ინოვაციური იდეების, პროდუქტების, მომსახურებისა და ტექნოლოგიების გამოყენებით. მიუხედავად ამისა, მეწარმეობის განათლების სფეროში მოქმედი პედაგოგები იშვიათად იყენებენ საგანმანათლებლო ტექნოლოგიებს ყოველდღიურ სასწავლო და ადმინისტრაციულ პროცესებში. მიუხედავად იმისა, რომ ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრაცია მეწარმეობაში აქტიურად მიმდინარეობს, თეორიული კვლევები აღნიშნული მიმართულებით კვლავ არასაკმარისია. ამის შედეგად, ხელსაყრელი კვლევითი ბაზრის არარსებობა აფერხებს მეწარმეობისა და მეწარმეობრივი განათლების პრაქტიკის ეფექტიან განვითარებას მომავალში.

ძირითადი ნაწილი.

დღევანდელ სამყაროში ხელოვნური ინტელექტი სულ უფრო აქტუალური ხდება სწავლა-სწავლების პროცესში, რადგან მას შეუძლია გააუმჯობესოს საგანმანათლებლო პროცესები, გაზარდოს დასწავლის ეფექტიანობა და განავითაროს ახალი შესაძლებლობები სასწავლო პროცესის განვითარებასთან მიმართებაში.

ხელოვნური ინტელექტის გამოყენება განათლებაში სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მთელი ცხოვრების მანძილზე სწავლებასა და განვითარებაში.

ხელოვნური ინტელექტის ტექნოლოგიების განვითარება საშუალებას აძლევს მეწარმეობის სასწავლო კურსის სტუდენტებს მოიპოვონ კონკურენტული უპირატესობები, გაიუმჯობესონ მეწარმის უნარ-ჩვევების გამომუშავების ხელოვნება, რაც შემდგომში საშუალებას მისცემთ მოახდინონ საკუთარ მომხმარებლებთან ურთიერთქმედება, ოპტიმიზაცია გაუკეთონ წარმოების პროცესებს და გაზარდონ მომგებიანობა. ამიტომ, ხელოვნური ინტელექტის დანერგვა თანამედროვე სწავლების მეთოდებში წარმატებული განვითარების განუყოფელი ელემენტი ხდება.

ხელოვნურ ინტელექტს შეუძლია საგანმანათლებლო შინაარსის რესურსების სტუდენტთა მომზადების დონესთან ადაპტირება, რაც სწავლის პროცესს უფრო ეფექტურს ხდის. თუ

გავაანალიზებთ ხელოვნური ინტელექტის ახალ პოტენციალს საგანმანათლებლო სივრცეში, შეგვიძლია აღვნიშნოთ, რომ მას შეუძლია იმოქმედოს, როგორც ინტელექტუალური ასისტენტი, დაეხმაროს სტუდენტებს რთული საკითხების ათვისებაში და მიაწოდოს პერსონალიზებული რეკომენდაციები. აღნიშნულიდან გამომდინარე საგანმანათლებლო პროცესებში, მათ შორის მცირე მეწარმეობის სასწავლო კურსის შემთხვევაშიც, ხელოვნური ინტელექტს გააჩნია ინტეგრაციის პერსპექტივები.

ხელოვნური ინტელექტი მნიშვნელოვნად ცვლის ტრადიციული სწავლების მეთოდებს, სთავაზობს სტუდენტებსა და პროფესორ-მასწავლებლებს შორის ურთიერთქმედების ახალ ფორმებს. ხელოვნური ინტელექტის გამოყენება ბიზნეს ანალიტიკის სწავლებაში სტუდენტებს მნიშვნელოვან პრაქტიკულ უნარებს აძლევს.

თანამედროვე პლატფორმები, უნიკალურ შესაძლებლობებს გვთავაზობენ ბიზნეს ანალიტიკის სწავლებისთვის ადაპტური ალგორითმებისა და ცოდნის შეფასების ავტომატიზირებული სისტემების მეშვეობით, ასეთ პლათფორმებს კი მიეკუთვნება Coursera და DataCamp.

მეწარმეობის სასწავლო კურსის სწავლების კლასიკური მეთოდები მოიცავს ლექციებს, შემთხვევის კვლევებს და პრაქტიკაზე დაფუძნებულ სწავლებას. თუმცა, ციფრული ტრანსფორმაცია მოითხოვს სწავლების მეთოდების განახლებას ახალი ტექნოლოგიების, მათ შორის ხელოვნური ინტელექტის გათვალისწინებით. განათლებაში ხელოვნური ინტელექტის გამოყენების უცხოური პრაქტიკის ანალიზმა საშუალება მოგვცა გამოგვევლინა შემდეგი თანამედროვე ტექნოლოგიები, რომლებიც გამოიყენება საგანმანათლებლო სივრცეში:

- პლატფორმები, რომლებიც უცხოურ პრაქტიკაში ადაფტირებულია აანალიზებენ სტუდენტების პროგრესსა და შეცდომებს, ადაპტირებენ მასალებს მათი ცოდნის დონის შესაბამისად და სთავაზობენ ინდივიდუალურ რეკომენდაციებს;
- სტუდენტებს რთული საკითხების ათვისებაში ეხმარებიან ვირტუალური ასისტენტები და ჩატბოტები;
- ცოდნის შეფასებისა და უკუკავშირის პროცესს აჩქარებს ავტომატიზირებული შეფასების სისტემები.

ნაშრომში მეწარმე განხილულია, როგორც კრეატიული პიროვნება, ინდივიდი, რომელიც მუდმივად ორიენტირებულია განვითარებაზე და ამავდროულად ყოველთვის ცდილობს, რომ გაიზარდოს პროფესიულად და იყოს კრეატიული. აქედან გამომდინარე სწორედ პარალელია გავლებული მეწარმეობის სასწავლო კურსის სწავლებისას ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრაციაზე. მეწარმე ვინაიდან თავად განკარგავს ბიზნესის უწყვეტობის პროცესებს, თანამედროვე მიდგომებზე დაფუძნებული სწავლება სამომავლოდ ხელს შეუწყობს სასწავლო კურსის მსმენელებს გამოუმუშავდეთ ლიდერული თვისებები, შეძლონ მომავალში პრობლემების ეფექტიანად და დროულად გადაჭრა. სწავლების ტრადიციული მეთოდები თანამედროვე გამოწვევების ფონზე ვერ უზრუნველყოფენ მეწარმისთვის საჭირო უნარების გამომუშავებას, რომელიც აუცილებელია მეწარმეთათვის პროფესიული საქმიანობის შესასრულებლად.

მეწარმეობის სასწავლო კურსი წარმოადგენს ინტერაქტიულ და პრაქტიკაზე დაფუძნებულ კურს, რომლის სწავლების დროსაც კურსის ხელმძღვანელმა უნდა შეძლოს და გამოუმუშავოს მსმენელებს კრიტიკული აზროვნების უნარი, პრობლემის გადაჭრის უნარი და სტრატეგიული ხედვის შესაძლებლობები. სწავლების ტრადიციული მეთოდები კი, როგორც ჩვენს მიერ იქნა აღნიშნული წარმოადგენს როლურ თამაშებს, ქეისებს, გუნდურ თამაშებს და ბიზნეს გეგმის

შედგენას. თუ ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრაცია მოხდება სასწავლო კურსში, ეს შესაძლებლობას მოგვცემს პერსონალიზებული სწავლების შესაძლებლობას, რომელიც შესაძლებელს გახდის ინდივიდუალური რეკომენდაციები მიიღონ სტუდენტებმა სწავლის სტილისა და დონიდან გამომდინარე, ასევე შესაძლებელს გახდის მიიღონ ბიზნეს გადაწყვეტილებების სიმულაციები - რეალურ სიტუაციებზე დაფუძნებული სცენარები. ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრაცია შესაძლებელს გახდის, სტუდენტებმა ავტომატურად მიიღონ ბიზნეს გეგმის ანალიზის შეფასება. ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრაცია მეწარმეობის სასწავლო კურსის სწავლების პროცესში, პროფესორ-მასწავლებელს აძლევს შესაძლებლობას, რომ შეასრულოს ფასილიტატორის და მრჩევლის ფუნქცია, ხოლო ხელოვნური ინტელექტი კი უზრუნველყოფს ინფორმაციის მიწოდებას.

ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრაციას მეწარმეობის სასწავლო კურსის სწავლების მეთოდოლოგიაში ასევე ახლავს რიგი გამოწვევები, რომელთაგან შეგვიძლია გამოვყოთ პროფესორ-მასწავლებელთა მომზადება, საჭიროა მათი მომზადება-გადამზადება და ახალი კომპეტენციების გამომუშავება.

ჩვენი კვლევის მიზანს წარმოადგენს შეფასებულ იქნეს მეწარმეობის სასწავლო კურსის სწავლებისას ხელოვნური ინტელექტის გამოყენების თავისებურებები, დადებითი და უარყოფითი მხარეები, არსებული საერთაშორისო მდგომარეობა და სამომავლო პერსპექტივები.

კვლევის მეთოდოლოგია.

ემპირიული მეთოდები: მასწავლებლებისა და სტუდენტების ინტერვიუირება განათლებაში ხელოვნური ინტელექტის გამოყენების შესახებ მათი ცნობიერების, მზაობისა და აღქმის დონის დასადგენად. საგანმანათლებლო პლატფორმების შესწავლა და ანალიზი. საგანმანათლებლო პროცესების დაკვირვება - ხელოვნური ინტელექტის ინსტრუმენტების გამოყენების პრაქტიკის შესწავლა საგანმანათლებლო დაწესებულებებში. შემთხვევის ანალიზი - წარმატებული მაგალითების შესწავლა. შემთხვევის ანალიზი საქართველოს უმაღლეს და პროფესიულ საგანმანათლებლო დაწესებულებებში „მეწარმეობის“ სასწავლო კურსის სწავლებაში ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრირების წარმატებული მაგალითების შესწავლის მიზნით.

სტატისტიკური ანალიზის მეთოდები სტუდენტების აღქმასა და შესრულებაში არსებული კანონზომიერებების დასადგენად ხელოვნური ინტელექტის ინსტრუმენტების გამოყენებისას. პროგნოზირების მეთოდები საგანმანათლებლო პროცესში ხელოვნური ინტელექტის დანერგვის პერსპექტივებისა და პოტენციური რისკების შესაფასებლად.

კვლევის შედეგების სანდოობა და ვალიდურობა განისაზღვრება ინტეგრირებული მიდგომის გამოყენებით, რომელიც აერთიანებს თეორიულ ანალიზსა და ემპირიულ კვლევას; მონაცემთა წყაროების ვალიდურობით და შესაბამისი სამეცნიერო ლიტერატურის, ანალიტიკური ანგარიშებისა და განათლებაში ხელოვნური ინტელექტის პრაქტიკული გამოყენების შედეგების ჩართულობით; საუკეთესო გლობალურ პრაქტიკასთან შედარებით - ხელოვნური ინტელექტის დანერგვის წარმატებული მაგალითების ანალიზით საქართველოს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში.

თანამედროვე ხელოვნური ინტელექტის ტექნოლოგიები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს „მეწარმეობის“ კურსის სწავლებაზე, რაც საშუალებას იძლევა სწავლის პერსონალიზაციის, ცოდნის შეფასების ავტომატიზაციისა და ინტელექტუალური სწავლების სისტემების გამოყენების. კვლევამ აჩვენა, რომ ხელოვნური ინტელექტის ინსტრუმენტები, როგორიცაა ადაპტური საგანმანათლებლო პლატფორმები, ჩატბოტები და ავტომატიზირებული შეფასების სისტემები (მაგ: Moodle), ზრდის საგანმანათლებლო პროცესის ეფექტიანობას. გამოვლენილია

უპირატესობები (პერსონალიზაცია, ავტომატიზაცია, მონაცემებზე წვდომა) და გამოწვევები (ეთიკა, კრიტიკული აზროვნება, მასწავლებლების ციფრული წიგნიერება). შემუშავებულია რეკომენდაციები ხელოვნური ინტელექტის სწავლაში ინტეგრირებისთვის.

კვლევის მონაცეთა შეგროვების მეთოდები.

რაოდენობრივი მონაცემები შეგროვებულ იქნა ღია და დახურული კითხვარების მეშვეობით, რომლის მიზანიც იყო მიგვეღო ფართომასშტაბიანი ინფორმაცია პროფესორ მასწავლებლებისგან და სტუდენტებისგან. კითხვარი ძირითადად მოიცავდა ისეთ მონაცემებს, რომელიც ეხებოდა ხელოვნური ინტელექტის გამოყენებას სასწავლო კურსში და როგორ აფასებენ მის როლს სწავლების პროცესში.

ხარისხობრივი მონაცემები მოპოვებულ იქნა ინტერვიუების გზით ფოკუს ჯგუფებიდან.

კვლევის შედეგების ანალიზი და ინტერპრეტაცია

ჩვენი კვლევის მიზანს წარმოადგენდა თუ როგორ აისახება ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრაცია მეწარმეობის სასწავლო კურსის სწავლების მეთოდიკაზე, სტუდენტთა ჩართულობაზე და სწავლის შედეგებზე. ასევე კლევის მიზანს წარმოადგენს გაანალიზოს პროფესორ-მასწავლებელთა შეხედულებები ხელოვნური ინტელექტის გამოყენებასთან მიმართებაში მეწარმეობის სასწავლო კურსის სწავლების პროცესში და გამოიკვლიოს ის მთავარი და ძირითადი უპირატესობები, რომელაც ხელოვნური ინტელექტი სთავაზობს სტუდენტებს სწავლების თვალსაზრისით.

რესპოდენტთა 82 % ფიქრობს, რომ ხელოვნური ინტელექტი ხელს უწყობს სწავლების პროცესის გამარტივებას და ინტერაქტიულობას. გამოკითხული სტუდენტების 72 %-ი გამოხატავს ინტერეს ხელოვნური ინტელექტის ინსტრუმენტების გამოყენებით იმუშაოს პროექტებზე და შეძლოს დამოუკიდებლად შეადგინოს ბიზნეს გეგმა, სადაც სასწავლო კურსის პედაგოგს მოისაზრებს მხოლოდ ტუტორის როლში.

სტუდენტთა 85 %-მა აღნიშნა, რომ ხელოვნური ინტელექტის გამოყენება სწავლების პროცესში ზრდის მათ მოტივაციას. სტუდენტებს მოსწონთ თვითონ ინფორმაციის გენერაცია და ანალიზი ხელოვნური ინტელექტის დახმარებით - ეს მათ საშუალებას აძლევთ გამოუმუშავდეთ პრაქტიკული უნარ-ჩვევები და დამოუკიდებლად შეძლონ თეორიული ცოდნის გამოყენება პრაქტიკაში.

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ სტუდენტებს შესაძლებლობა ეძლევათ ხელოვნური ინტელექტის მეშვეობით მოიძიონ ისეთი ინფორმაცია და წყაროები, რომლებიც არ არის წარმოდგენილი ტრადიციულ სახელმძღვანელოებში. აღნიშნული კი რა თქმა უნდა ხელს უწყობს ცოდნის ინდივიდუალურ ზრდას და თვითშემეცნებით სწავლებას. ჩატარებული კვლევის ფარგლებში გამოიკვეთა, რომ ხელოვნური ინტელექტის მიერ მეწარმეობის სფეროდან მიწოდებული მაგალითები შესაძლებელია, რომ რეალურად გამოყენებულ იქნას პრაქტიკაში, რომლის შედეგადაც სწავლების პროცესი უფრო ახლოვდება რეალურ ბიზნესქეისებთან და სტუდენტებში ზრდის პრაქტიკული უნარების განვითარების შესაძლებლობას.

კვლევის შედეგების ინტერპრეტაციიდან გამომდინარე შეიძლება ითქვას, რომ ხელოვნური ინტელექტი უკვე აღარ აღიქმება მხოლოდ ტექნოლოგიურ ინოვაციად. პროფესორ-მასწავლებელთა მოსაზრებით ხელოვნური ინტელექტი უნდა ითქვას, რომ უკვე გადაიქცა პედაგოგიური პროცესების მხარდამჭერ აქტიურ კომპონენტად. მისი გამოყენება უკვე აქტუალურია ისეთ დისციპლინებში, როგორიცაა მეწარმეობა, სადაც თეორიული ცოდნის პრაქტიკაში გადატანა სასწავლო პროცესის კრიტიკულ კომპონენტს წარმოადგენს. სტუდენტების

აზრით კი, ხელოვნური ინტელექტი ხელს უწყობს მათში მოტივაციის ზრდას და ანალიტიკური და პრობლემის გადაჭრის უნარების განვითარებას.

დასკვნა

ჩატარებული კვლევის შედეგები გვაჩვენებს, რომ მეწარმეობის სასწავლო კურსის სწავლებისას ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრაციის მნიშვნელობაზე და საჭიროებაზე. იმისდა მიუხედავად, რომ პროფესორ-მასწავლებლებიც და სტუდენტებიც მიუთითებენ ამის საჭიროებაზე, მაინც არსებობს დღეს ხარვეზები მათ კომპეტენციაში, სასწვლო პროგრამებთან ადაპტაციასა და სწავლების შესაძლებლობებში.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ანდრიაძე ნ. ანტრეპრენერობა, ევროკავშირი საქართველოსთვის
2. საქართველოს კანონი მეწარმეთა შესახებ
3. ერქომაიშვილი გ. გიგაური ლ. ტალახაძე ნ. მეწარმეობის საფუძვლები
4. by Jonathan T. Scott. The Entrepreneur's Guide to Building a Successful Business – 2017

Quality Assurance in Times of Crisis: Ensuring Stability, Autonomy, and International Cooperation in Higher Education

Nona Zumbadze
National University of Georgia (SEU)
Faculty of Business and Technology

Abstract. Quality Assurance (QA) in higher education plays a vital role in maintaining academic standards and promoting institutional resilience. During periods of crisis—be it a pandemic, geopolitical conflict, or economic instability—QA mechanisms face complex challenges that test their flexibility, adaptability, and integrity. This paper examines how QA systems contribute to stability, protect institutional autonomy, and foster international cooperation under turbulent conditions. Drawing on global and national practices, it highlights the evolution of adaptive QA frameworks that function as both stabilizing and transformative forces in higher education governance.

Keywords: Quality Assurance, Higher Education, Crisis Management, Institutional Autonomy, International Cooperation, Resilience

1. Introduction

Higher education institutions operate within dynamic and often unpredictable environments that are highly sensitive to global crises. The COVID-19 pandemic, the Russia–Ukraine war, and economic recessions have had significant impacts on teaching, academic mobility, and accreditation processes. In such circumstances, Quality Assurance has become a crucial mechanism for maintaining stability and reinforcing public trust.

The aim of this paper is to analyze how QA functions in times of crisis to ensure stability, institutional autonomy, and international collaboration, with special attention to global and national practices. By examining both adaptive and collaborative QA models, the paper emphasizes the need for systems that are flexible, data-driven, and capable of supporting educational continuity without compromising academic integrity or institutional independence.

4. 2. Ensuring Stability through Adaptive Quality Assurance (AQA)

In the context of higher education management, *stability* represents an institution's sustainable capacity to maintain consistent quality, uphold stakeholder trust, and ensure operational continuity despite internal or external disruptions. Traditionally, stability has been achieved through standardized procedures, static assessment models, and compliance-oriented QA mechanisms. However, the rapidly evolving educational landscape—shaped by technological innovation, globalization, and changing societal expectations—requires a more flexible and responsive approach. This necessity has given rise to the concept of *Adaptive Quality Assurance (AQA)*.

Adaptive QA refers to the dynamic alignment of quality systems with environmental, technological, and institutional changes. Unlike traditional models that rely heavily on pre-defined indicators and cyclical evaluations, AQA emphasizes continuous feedback, data-driven decision-making, and real-time performance metrics (Harvey & Williams, 2010; Dill, 2014). Through this approach, institutions can not only monitor but also anticipate quality risks, adjust processes accordingly, and balance innovation with accountability.

Ensuring stability through adaptive QA thus entails cultivating a *learning-oriented organizational culture*—one that values reflection, evidence-based planning, and collaborative problem-solving as mechanisms for quality enhancement. Stability is no longer perceived as a static condition but as a dynamic equilibrium achieved through ongoing adaptation. In this sense, adaptive QA serves both as a stabilizing and transformative force—stabilizing because it ensures consistency of standards and outcomes, and transformative because it fosters responsiveness and institutional resilience (Harvey & Stensaker, 2008; Newton, 2013; Stensaker & Leiber, 2015).

The implementation of adaptive QA also supports long-term institutional sustainability. When QA is participatory, iterative, and evidence-based, universities can respond more effectively to challenges such as demographic shifts, financial constraints, or digital transformation (Dill & Beerkens, 2010; Westerheijden, Stensaker, & Rosa, 2007). Stability is thus maintained not by resisting change, but by strategically integrating it within continuous improvement frameworks.

Institutional stability depends largely on a university's ability to preserve academic integrity and quality during crises. QA agencies worldwide have revised their standards and procedures to adapt to emergency contexts without compromising quality. During the COVID-19 pandemic, for instance, the *European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)* and the *Malaysian Qualifications Agency (MQA)* digitized their accreditation processes and introduced flexible online evaluation formats.

In Austria, *AQ Austria* implemented a rapid response mechanism that enabled universities to conduct accreditation of online programs while ensuring compliance with verified quality standards (ENQA, 2021). Similarly, Malaysia's *MQA* developed *Guidelines on Open and Distance Learning (ODL)* (MQA, 2020), allowing institutions to transition to online platforms while maintaining academic rigor.

In Georgia, the *National Center for Educational Quality Enhancement (NCEQE)* played a crucial role during the pandemic by implementing hybrid and virtual accreditation and authorization procedures. These adaptations were critical for maintaining continuity of teaching and assessment, while higher education institutions developed internal digital QA mechanisms to monitor the quality of remote learning

5. 3. Protecting Institutional Autonomy in Times of Crisis

Institutional autonomy — the capacity of higher education institutions to govern themselves without undue external interference — constitutes the cornerstone of academic freedom and educational quality. During periods of crisis, such as political unrest, pandemics, or economic instability, this autonomy is often subject to significant pressure. Governments may impose emergency regulations, funding restrictions, or centralized decision-making mechanisms that inadvertently weaken university self-governance.

Protecting autonomy in such circumstances requires a carefully balanced approach. Universities must demonstrate accountability and transparency while safeguarding the fundamental principles of independent academic judgment, freedom of research, and self-governed leadership. Sustainable leadership, robust internal governance structures, and effective communication with policymakers and society are essential in maintaining this balance.

International frameworks — such as those established by the *European University Association (EUA)* and *UNESCO* — emphasize that autonomy should not be compromised, even under exceptional circumstances. Instead, it should be adapted through collaborative crisis management models that preserve institutional integrity and uphold core missions.

Crises often lead to increased state intervention in the education sector, posing risks to institutional independence. However, effective quality assurance frameworks can provide transparent accountability mechanisms that protect academic freedom. For example, the *Finnish Education Evaluation Centre (FINEEC)* maintained a trust-based QA system that allowed universities to conduct self-assessments without excessive external control (FINEEC, 2020). Similarly, in Georgia, the *NCEQE* enabled institutions to submit internal self-evaluation reports electronically, ensuring both transparency and institutional discretion.

Institutional autonomy is deeply intertwined with academic freedom. According to the *Council of Europe Recommendation CM/Rec(2022)18*, QA systems must safeguard the independence of universities and prevent political or commercial influence. This principle proved particularly crucial in war-affected Ukraine, where QA agencies, in collaboration with European partners, upheld academic quality and mutual recognition standards despite extreme disruption.

Ultimately, protecting institutional autonomy during crises is not merely a matter of policy — it is a matter of trust among universities, governments, and society. Preserving autonomy ensures that higher education continues to serve as a stabilizing, innovative, and critical voice in democratic development.

6. 4. International Cooperation and Mutual Recognition

International cooperation in higher education is a cornerstone for advancing academic excellence, fostering intercultural understanding, and ensuring the global comparability of qualifications. *Mutual*

recognition—the acceptance of academic degrees, study periods, and credentials across borders—represents the operational core of this cooperation.

Frameworks such as the *Lisbon Recognition Convention* (1997), the *Bologna Process*, and UNESCO's *Global Convention on the Recognition of Qualifications* (2019) have established principles of fairness, transparency, and reciprocity in academic recognition. These initiatives not only facilitate academic mobility but also strengthen institutional capacity and mutual trust among national education systems.

Nevertheless, challenges persist. Variations in national QA systems, political constraints, and differing standards of institutional autonomy can hinder effective implementation. The path forward lies in developing harmonized QA frameworks, digital certification systems, and bilateral or regional agreements that balance national sovereignty with international openness.

International cooperation in QA ensures comparability of standards, promotes academic mobility, and reinforces mutual confidence among institutions and nations. During crises, this collaboration becomes a pillar of resilience. The *European Higher Education Area (EHEA)* and the *Bologna Process*—anchored in the *European Standards and Guidelines (ESG)*—play a crucial role in aligning accreditation practices globally (ENQA, 2021).

During the COVID-19 pandemic, when physical mobility was largely suspended, QA agencies worldwide adopted virtual assessments. Joint programs between German and Ukrainian universities continued through online formats, maintaining quality and recognition standards despite logistical barriers. Similarly, at the regional level, the *ASEAN Quality Assurance Network (AQAN)* and the *African Quality Assurance Network (AfriQAN)* expanded the use of digital tools and the exchange of best practices (AQAN, 2020; AfriQAN, 2021).

For Georgia, active participation in the Bologna Process and engagement with ENQA/EQAR networks have been pivotal. The *NCEQE* regularly partakes in international evaluations, while Georgian higher education institutions' involvement in *Erasmus+* partnerships has enhanced quality culture and aligned QA standards with European and global benchmarks.

Ultimately, mutual recognition embodies shared values of trust, cooperation, and a commitment to academic freedom and equity in education. It represents not only an administrative agreement but also a collective pledge toward a globally coherent and inclusive higher education space.

7. 5. Developing Quality Assurance in Times of Crisis: Lessons Learned and Strategic Directions

Crises—whether stemming from pandemics, economic downturns, political instability, or natural disasters—serve as catalysts for both disruption and transformation within higher education systems. Quality Assurance (QA) mechanisms must, therefore, not only manage immediate risks but also enable long-term institutional learning, adaptability, and resilience. The experience of recent global crises has provided valuable lessons for the strategic evolution of QA frameworks.

Successful responses have revealed a shift from rigid compliance-oriented models toward integrated, flexible, and data-informed approaches that prioritize continuity, inclusion, and collaboration. Key lessons emerging from crisis contexts include the critical importance of real-time monitoring, inclusive policymaking, and digital readiness.

1. Monitoring and Rapid Response

Effective QA systems in times of crisis depend on robust data infrastructures that enable timely collection, analysis, and interpretation of key indicators—such as student engagement, teaching quality, and institutional performance. Real-time data allows universities to make informed and proactive

decisions rather than reactive interventions. Early warning systems play a preventive role by identifying emerging risks—such as declining academic performance, low participation rates, or systemic inefficiencies—before they escalate into widespread quality concerns. The integration of data analytics within QA frameworks enhances institutional resilience, optimizes resource allocation, and safeguards educational continuity during rapid change or crisis.

2. Digital Delivery of Learning Resources and Services

The global shift toward remote and hybrid learning during the COVID-19 pandemic underscored the need for high-quality digital teaching, assessment, and student support. Effective QA in this context must evaluate not only the technical infrastructure but also the pedagogical soundness of digital delivery. Innovative learning design, robust online assessment strategies, and accessible platforms are essential to maintain quality and equity. Universities that developed digital QA protocols and established internal e-monitoring mechanisms were able to preserve teaching integrity while supporting inclusive access to education.

3. Inclusion and Equity in QA Policy

Crises exacerbate inequalities, disproportionately affecting vulnerable groups—students from low-income backgrounds, those lacking digital access, or individuals with disabilities. Inclusive QA frameworks must address these disparities explicitly through flexible admission and assessment standards, targeted student support mechanisms, and the integration of equity indicators in quality evaluations. Inclusion, therefore, is not an adjunct principle but a central pillar of quality assurance. It strengthens social responsibility, enhances institutional legitimacy, and positions universities as equitable and forward-looking organizations capable of maintaining excellence under uncertainty.

4. Institutional Autonomy and Academic Freedom

In times of heightened uncertainty, universities often face increased state oversight and regulatory control. Yet, the capacity of institutions to sustain academic freedom and independent decision-making is fundamental to maintaining quality and innovation. QA frameworks play a vital mediating role by ensuring accountability without compromising autonomy. Transparent evaluation processes, participatory governance, and dialogue between universities and government bodies are key to preserving trust and integrity. Upholding autonomy and academic freedom during crises safeguards not only the intellectual independence of institutions but also their ethical and democratic foundations.

8. International Cooperation and Mutual Recognition

International cooperation and mutual recognition have become central components of contemporary higher education governance and quality assurance. In an increasingly interconnected academic environment, cross-border collaboration facilitates not only the exchange of knowledge and innovation but also the comparability and compatibility of qualifications, curricula, and institutional standards.

Mutual recognition refers to the acknowledgment of academic degrees, study periods, and learning outcomes obtained in other institutions or countries, based on shared principles of trust and quality. It promotes student and staff mobility, joint educational programs, and transnational research initiatives. Frameworks such as the *Lisbon Recognition Convention* (1997), the *Bologna Process*, and UNESCO's *Global Convention on the Recognition of Qualifications* (2019) have established global standards for fair, transparent, and consistent recognition practices.

For quality assurance agencies and higher education institutions, mutual recognition is not merely an administrative act—it is a strategic approach aimed at enhancing global engagement and ensuring equitable access to education. By aligning national QA frameworks with international standards,

universities can strengthen their credibility, attract diverse student populations, and contribute to the creation of a unified and inclusive global higher education space.

Ultimately, international cooperation and mutual recognition serve as mechanisms for strengthening resilience, fostering innovation, and promoting shared responsibility for the quality of education across borders.

9. Conclusion

The findings of this study clearly indicate that, in times of crisis, *Quality Assurance (QA)* is not merely an evaluative mechanism but the strategic core of stability, autonomy, and international trust. Adaptive QA systems promote institutional resilience and foster a culture of innovation, while inclusive and digitally supported policies enhance both access and quality in education.

Protecting institutional autonomy and academic freedom during crises safeguards the moral and intellectual strength of universities, ensuring their continued role as agents of critical thought and social progress. Meanwhile, international cooperation and mutual recognition create a global unity around shared quality standards.

Thus, crises should not be viewed solely as threats to higher education systems but as opportunities—to realize sustainable, inclusive, and data-driven transformation that strengthens the very foundations of academic excellence.

Literature

1. AfriQAN. (2021). Regional Collaboration for Quality Assurance in African Higher Education. Addis Ababa.

2. AQAN. (2020). ASEAN QA Framework and Mutual Recognition of Quality Standards. Kuala Lumpur.

3. Council of Europe. (2022). Recommendation CM/Rec(2022)18 on Academic Freedom and Institutional Autonomy.

4. ENQA. (2021). Quality Assurance of Higher Education in the Time of COVID-19. Brussels: European Association for Quality Assurance in Higher Education.

5. FINEEC. (2020). Evaluation in a Trust-Based Quality Assurance System. Helsinki: Finnish Education Evaluation Centre.

6. Malaysian Qualifications Agency (MQA). (2020). Guidelines on Open and Distance Learning (ODL). Kuala Lumpur.

7. NCEQE. (2021). Adapted QA Procedures for Online Learning. Tbilisi: National Center for Educational Quality Enhancement.

ეგო და ეგოს დაცვის მექანიზმები
Ego and ego defense mechanisms

ლია მეტრეველი

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
პროფესორი
ქეთევან ჯაფარიძე
სოციალური მეცნიერებებისდოქტორი
Lia Metreveli
Georgian Technical University. Professor
Ketevan Japaridze
Doctor of Social Sciences

აბსტრაქტი. ფსიქოანალიტიკური თეორიის თანახმად, ეგოს დაცვის მექანიზმებს სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს, ისინი წარმოადგენენ ფსიქიკურ სტრატეგიებსა და ხერხებს, რომელთა საშუალებითაც ეგო ცხოვრების მიმდინარეობისას განცდილი კონფლიქტებისგან იცავს თავს და ცდილობს შეინარჩუნოს საკუთარი მე.

ადამიანების მცდელობას, დაჟინებულ ფიქრსა და ბრძოლოლას იცხოვრონ სასიამოვნო და უსაფრთხო ფსიქიკური ცხოვრებით, შეამცირონ მათთვის შემაწუხებელი, მიუღებელი და მტკივნეული ფაქტები, აზრები და მოვლენები გამოცდა ელის,(აქვე დავსძენ, რომ ასეთი მდგომარეობის მიღწევა სხვაასხვა საშუალებითაც შეიძლება მოხერხდეს,) არსებობენ კატეგორია ადამიანებისა, ვისთვისაც ყოველივე ეს, მთელი ცხოვრების მანძილზე მიუღწეველია. მოგეხსენებათ, ფსიქოანალიზში ჩამოყალიბდა დაცვის მექანიზმები, რომელთა ფუნქცია უპირველეს ყოვლისა ეგოსთვის საფრთხის თავიდან აცილება გახლავთ, ეს საფრთხეები კი, შეიძლება ასე ჩამოყალიბდეს; ტრავმული მოგონებები, გარკვეული ხასიათის სურვილები, ისინი ეგოსთვის საკმაოდ საშიშად და უარყოფითად შეილება იყოს აღიქმული, ყოვლივე ეს გახდეს მიზეზი და აუცილებელი პირობა იმის რომ ეგოს მოუხდეს საკუთარი თავს დაცვა.

აქვე ვიტყვი , რომ ეგოს დაცვის მექანიზმები გაუცნობიერებელი პროცესია და მათ მთავარ დანიშნულებას წარმოადგენს თავიდან აიცილოს ეგოსთვის საშიში, უხერხული მოვლენები ,მაშასადამე გარკვევით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ დაცვის მექანიზმები არაცნობიერია და ისინი ეგოსთანაა შესისხორცებულია.

საკვანძო სიტყვები; ეგო, თავის დაცვის მექანიზმები. არაცნობიერი მე, ინდივიდი.

Abstract. According to psychoanalytic theory, ego defense mechanisms are of vital importance; they are mental strategies and methods by which the ego protects itself from the conflicts experienced in the course of life and tries to preserve its own self.

People's attempts, persistent thinking and struggle to live a pleasant and safe mental life, to reduce disturbing, unacceptable and painful facts, thoughts and events are tested (I will also note here that such a state can be achieved by other means). There is a category of people for whom all this is unattainable throughout their lives. As you know, psychoanalysis has developed defense mechanisms whose function is primarily to prevent threats to the ego, and these threats can be formed in this way; Traumatic memories, desires of a certain nature, they can be perceived as quite dangerous and negative for the ego, all of which become the reason and necessary condition for the ego to have to protect itself.

Here I will also say that the ego's defense mechanisms are an unconscious process and their main purpose is to prevent dangerous, uncomfortable events for the ego, therefore we can clearly say that the defense mechanisms are unconscious and they are inherent to the ego.

Key words: Ego, self-defense mechanisms. Unconscious, self, individual.

კულტურული ტურიზმის განვითარების საკომუნიკაციო სტრატეგიები საქართველოში
Communication Strategies for the Development of Cultural Tourism in Georgia

მაია ღვინჯილია
საქართველოს შოთა რუსთაველის თეატრისა და კინოს
სახელმწიფო უნივერსიტეტი. ასოც. პროფესორი
Maya Gvinjilia
Shota Rustaveli Theatre and Film Georgia State University
Associate Professor

აბსტრაქტი. კულტურული ტურიზმის განვითარების საკომუნიკაციო სტრატეგიები საქართველოში მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ქვეყნის ეკონომიკურ, სოციალურ და კულტურულ განვითარებაზე. კვლევის მიზანს წარმოადგენს კულტურული ტურიზმის საკომუნიკაციო სტრატეგიების ანალიზი ქართულ რეალობაში, განსაკუთრებული აქცენტით სამეგრელოს რეგიონის გამორჩეულ კულტურულ და არამატერიალურ მემკვიდრეობაზე. კვლევის ფარგლებში განხილულ იქნა საერთაშორისო გამოცდილება, აქცენტი გაკეთდა თანამედროვე საკომუნიკაციო მიდგომებზე, როგორიცაა ციფრული არხები, ნარატივზე დაფუძნებული ბრენდინგი და დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა.

კვლევის შედეგები აჩვენებს, რომ საქართველოს კულტურული ტურიზმის პოტენციალი მაღალია, განსაკუთრებით რეგიონებში, როგორიცაა სამეგრელო, სვანეთი, იმერეთი, კახეთი და აჭარა. თუმცა, ტურისტული რესურსების პოპულარიზაცია რეგიონებში არათანაბარია, საკომუნიკაციო სტრატეგიები ხშირად ფრაგმენტული და არაკოორდინირებულია, ხოლო ადგილობრივი საზოგადოების ჩართულობა კვლავ დაბალია. კვლევა ასევე ხაზს უსვამს ინფრასტრუქტურულ პრობლემებს, რეგიონული უთანასწორობას და ციფრული კომუნიკაციის არასაკმარის განვითარებას.

შედეგად, რეკომენდირებულია ინტეგრირებული საკომუნიკაციო სტრატეგიის შემუშავება, ციფრული არხების გაძლიერება, ადგილობრივი საზოგადოების აქტიური ჩართულობა, კულტურული ღონისძიებების ორგანიზება და სისტემატური მონიტორინგი. ამ მიდგომების გამოყენება ხელს შეუწყობს კულტურული ტურიზმის კონკურენტუნარიანობის გაზრდას, ტურისტული ნაკადების მომატებას, საქართველოს საერთაშორისო იმიჯის გაძლიერებას და კულტურული მემკვიდრეობის მდგრად დაცვას.

საკვანძო სიტყვები: კულტურული ტურიზმი, საკომუნიკაციო სტრატეგია, რეგიონული განვითარება, ციფრული კომუნიკაცია, ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციები (IMC); დესტინაციის ბრენდინგი; არამატერიალური მემკვიდრეობა;

Abstract. The development of cultural tourism communication strategies in Georgia plays a crucial role in the country's economic, social, and cultural growth. This study aims to examine cultural tourism communication strategies within the Georgian context, with a particular focus on the distinctive tangible and intangible heritage of the Samegrelo region. The research analyzes both national documents, including the *National Tourism Strategy 2025*, and international best practices, highlighting modern communication approaches such as digital channels, narrative-based branding, and stakeholder engagement.

The findings reveal that Georgia possesses significant cultural tourism potential, especially in regions such as Samegrelo, Svaneti, Imereti, Kakheti, and Adjara. However, the promotion of tourist resources varies across regions; communication strategies are often fragmented and uncoordinated, while local community involvement remains limited. Infrastructure challenges, regional disparities, and underdeveloped digital communication further constrain sector development.

Accordingly, the study recommends developing an integrated communication strategy, strengthening digital platforms, actively engaging local communities, organizing cultural events, and systematically monitoring initiatives. Implementing these measures is expected to enhance Georgia's competitiveness in cultural tourism, increase tourist flows, strengthen the country's international image, and ensure the sustainable preservation of cultural heritage.

Keywords: cultural tourism, communication strategy, regional development, digital communication, branding.

კულტურული ტურიზმი თანამედროვე ტურისტული ინდუსტრიის ერთ-ერთ ყველაზე სწრაფად მზარდ მიმართულებად იქცა. მსოფლიო ტურიზმის ორგანიზაციის (UNWTO)

მონაცემებით, კულტურულ მოტივებზე დაფუძნებული მოგზაურობა გლობალურ ტურისტულ გადაადგილებაში 40%-ზე მეტს შეადგენს, რაც ხაზს უსვამს მის ეკონომიკურ და სოციალურ მნიშვნელობას.[224] საქართველოში, როგორც მრავალფეროვანი კულტურული მემკვიდრეობის მქონე ქვეყანაში, აღნიშნული მიმართულების განვითარება არა მხოლოდ ეკონომიკური სარგებლის მიღებას, არამედ ეროვნული იდენტობის პოპულარიზაციასა და საერთაშორისო იმიჯის გაძლიერებასაც ემსახურება.

თანამედროვე ტურისტულ ბაზარზე კონკურენციის ზრდა საჭიროებს ინოვაციურ მიდგომებს, განსაკუთრებით კი ეფექტურ საკომუნიკაციო სტრატეგიებს, რომლებიც უზრუნველყოფს კულტურული რესურსების სწორ პოზიციონირებას, სამიზნე სეგმენტების მოზიდვასა და ტურისტული პროდუქტების პოპულარიზაციას. საქართველოს შემთხვევაში ეს საკითხი კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია, რადგან ქვეყანა მსოფლიო ტურიზმის რუკაზე ჯერ კიდევ ჩამოყალიბების პროცესშია და საჭიროებს მკაფიო სტრატეგიულ ხედვას.

სტატიის მიზანია, კულტურული ტურიზმის განვითარების საკომუნიკაციო სტრატეგიების განხილვა ქართულ რეალობაში, სადაც განსაკუთრებული აქცენტი კეთდება სამეგრელოს რეგიონზე როგორც საინტერესო მაგალითზე. სამეგრელო გამოირჩევა მდიდარი ფოლკლორით, ეთნოგრაფიითა და მატერიალური კულტურული მემკვიდრეობით, თუმცა მისი ტურისტული პოტენციალი სრულად არ არის ათვისებული.

კვლევის ამოცანას წაროადგენს კულტურული ტურიზმისა და საკომუნიკაციო სტრატეგიების თეორიული საფუძვლების ანალიზი; ქართული რეალობის შეფასება კულტურული ტურიზმის განვითარების კონტექსტში; სამეგრელოს რესურსების გამოყენებით არსებული გამოწვევებისა და შესაძლებლობების წარმოჩენა; პრაქტიკული რეკომენდაციების შეთავაზება ეფექტური საკომუნიკაციო სტრატეგიების შემუშავებისთვის.

კულტურული ტურიზმი განისაზღვრება, როგორც მოგზაურობა, რომელიც მიმართულია ისტორიული, კულტურული და შემოქმედებითი რესურსების გაცნობისკენ. მასში შედის როგორც მატერიალური მემკვიდრეობა (არქიტექტურული ძეგლები, მუზეუმები, არქეოლოგიური ობიექტები), ისე არამატერიალური მემკვიდრეობა (ფოლკლორი, ტრადიციები, რელიგიური რიტუალები, ხელოვნება). Richards[225] აღნიშნავს, რომ კულტურული ტურიზმი ე.წ. „ხიდია წარსულსა და თანამედროვეობას შორის“, რომელიც ადგილობრივ საზოგადოებას საკუთარი იდენტობის განვითარებისა და საერთაშორისო აუდიტორიისთვის გაცნობის შესაძლებლობას აძლევს.

კულტურული ტურიზმის მნიშვნელობა გლობალურ დონეზე რამდენიმე ასპექტით განისაზღვრება:

-ეკონომიკური – ის ქმნის დამატებით შემოსავლებს რეგიონებისთვის და ხელს უწყობს ადგილობრივი მოსახლეობის დასაქმებას;

-სოციალური – აძლიერებს ადგილობრივ იდენტობასა და სოლიდარობას, ხელს უწყობს თაობათშორისი კავშირების შენარჩუნებას;

-საგანმანათლებლო – ტურისტებს სთავაზობს ახალ ცოდნას, გამოცდილებას და კულტურათა შორის დიალოგს;

-პოლიტიკური და დიპლომატიური – კულტურული ტურიზმი ხშირად გამოიყენება ქვეყნის „რბილი ძალის“ (soft power) ინსტრუმენტად.

[224] Richards, G., Cultural Tourism: A Review of Recent Research and Trends. Journal of Hospitality and Tourism Management, 36, 12–21. 2018

[225] Richards, G., Cultural Tourism: Global and Local Perspectives. Routledge, 2007

UNESCO-სა და UNWTO-ის კვლევები აჩვენებს, რომ XXI საუკუნეში კულტურული ტურიზმი სულ უფრო მეტად უკავშირდება **კრეატიულ ტურიზმს** (creative tourism), სადაც ვიზიტორი არა მხოლოდ პასიური დამკვირვებელია, არამედ აქტიური მონაწილე (მაგალითად, სვანეთში კუბდარის მომზადების მასტერკლასი, იმერეთში ტრადიციული ჭურჭლის დამზადების ჩვენება).

ქვეყნის მდიდარი კულტურული მემკვიდრეობა შეიძლება მრავალფეროვან ტურისტულ პროდუქტად გარდაიქმნას, თუმცა ამისთვის აუცილებელია შესაბამისი კომუნიკაციური მიდგომების შემუშავება. თანამედროვე ტურისტი უკვე აღარ კმაყოფილდება მხოლოდ ძეგლების დათვალიერებით – მას სურს ემოციური და ინტერაქტიული გამოცდილება.

ამ კონტექსტში, საკომუნიკაციო სტრატეგიები ხდება არა მხოლოდ ინფორმაციის გადაცემის საშუალება, არამედ ღირებულების შექმნის მექანიზმი – სადაც სწორად შერჩეული ნარატივი, ვიზუალური მასალა და ციფრული პლატფორმები განსაზღვრავს რეგიონის ტურისტულ მიმზიდველობას.

ტურიზმის ინდუსტრიაში კომუნიკაცია ერთ-ერთი უმთავრესი ფაქტორია, რომელიც განსაზღვრავს ქვეყნისა თუ რეგიონის იმიჯს, ტურისტული პროდუქტის აღქმას და საბოლოოდ -ტურისტის არჩევანს. კულტურული ტურიზმის შემთხვევაში საკომუნიკაციო სტრატეგიები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რადგან კულტურული მემკვიდრეობის უნიკალური ასპექტები ხშირად საჭიროებს სათანადო ინტერპრეტაციასა და პოზიციონირებას.

საერთაშორისო პრაქტიკაში გამოირჩევა რამდენიმე საკომუნიკაციო მიდგომა, რომლებიც აქტიურად გამოიყენება კულტურული ტურიზმის პოპულარიზაციისთვის, როგორიცაა ბრენდინგი და იმიჯის ფორმირება, ნარატივზე დაფუძნებული კომუნიკაცია, ციფრული პლატფორმები და სოციალური მედია, ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაცია (IMC), დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა;

რეგიონებისა და ქალაქების ტურისტული ბრენდები ქმნიან იდენტობას, რომელიც ემოციურ კავშირს ამყარებს სამიზნე აუდიტორიასთან; ტურისტული კულტურული ტურიზმის სტრატეგიები ხშირად იყენებს ნარატივებს, რომლებიც ასახავს ადგილობრივი საზოგადოების ისტორიას, ტრადიციებსა და ლეგენდებს. კომუნიკაციური სტრატეგიის მსგავსი ფორმა ქმნის არა მხოლოდ ინფორმაციულ, არამედ ემოციურ ჩართულობას, რაც ტურისტის გადაწყვეტილებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს.

თანამედროვე ეპოქაში ტურისტული გადაწყვეტილებების მიღებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სოციალური მედიის პლატფორმებზე არსებული ინფორმაცია და ონლაინ-მიმოხილვები. Instagram, Facebook, TikTok და YouTube უკვე იქცა საკომუნიკაციო არხებად, სადაც ვიზუალური და ინტერაქტიული კონტენტი ქმნის ტურისტული ინტერესის გაღვივების საშუალებას. სხვადასხვა არხის (ტრადიციული მედია, ციფრული მედია, პიარი, ღონისძიებები) ერთობლივი გამოყენება უზრუნველყოფს სტრატეგიის თანმიმდევრულობას და ეფექტურობას.

წარმატებული საკომუნიკაციო სტრატეგიები არ შემოიფარგლება მხოლოდ ტურისტების მიზანმიმართული ინფორმირებით; ისინი მოიცავს ადგილობრივი მოსახლეობის, ბიზნესის, არასამთავრობო ორგანიზაციებისა და სახელმწიფო სტრუქტურების თანამშრომლობას.

ევროპის რამდენიმე ქვეყნის მაგალითი აჩვენებს, რომ კომუნიკაციის სწორად ორგანიზება განსაზღვრავს რეგიონების კონკურენტუნარიანობას. მაგალითად, ესპანეთში ანდალუსიაში კულტურული ტურიზმი პოზიციონირებულია როგორც „ისტორიისა და ფლამენკოს გამოცდილება“, ხოლო იტალიაში ტოსკანაში — როგორც „კულტურისა და ღვინის სინთეზი“. ორივე შემთხვევაში, საკომუნიკაციო სტრატეგიები აერთიანებს როგორც ტრადიციულ, ისე ციფრულ არხებს და ქმნის მკაფიო ტურისტულ იდენტობას.

საქართველოს რეალობაში მსგავსი მიდგომების ინტეგრირება მნიშვნელოვანია, რადგან ქვეყანაში არსებული კულტურული მრავალფეროვნება საჭიროებს თანამედროვე საკომუნიკაციო პლატფორმების გამოყენებას. ხშირად ცალკეული რეგიონების ტურისტული იმიჯი ფრაგმენტულად ყალიბდება და საკმარისი თანმიმდევრულობის ნაკლებობა ასუსტებს მათ საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობას.

„საქართველო ბოლო ორი ათწლეულის განმავლობაში კულტურული ტურიზმის განვითარების ერთ-ერთ მთავარ მიმართულებად განიხილება. სახელმწიფო დონეზე მიღებული დოკუმენტები, მათ შორის „ტურიზმის ეროვნული სტრატეგია 2025“, ხაზს უსვამს კულტურისა და მემკვიდრეობის ინტეგრაციას ტურისტულ პროდუქტებში. ამავდროულად, საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია (GNTA) აქტიურად მუშაობს ქვეყნის საერთაშორისო ბრენდინგზე, რაც ნათლად აისახება კამპანიაში **„საქართველო - ქვეყანა, რომელიც უნდა აღმოაჩინო“.**[226]

თუმცა, მიუხედავად პროგრესისა, ქართულ რეალობაში კვლავ მრავალი გამოწვევა რჩება:

არათანმიმდევრული საკომუნიკაციო პოლიტიკა – სახელმწიფო და ადგილობრივი ხელისუფლებების სტრატეგიები ხშირად არაკოორდინებულად ხორციელდება, რის გამოც რეგიონული პოტენციალი სრულად ვერ ინტეგრირდება ეროვნულ ბრენდში.

ციფრული კომუნიკაციის სუსტი განვითარება – ონლაინ-პლატფორმებზე წარმოდგენილი ტურისტული რესურსები ხშირ შემთხვევაში არასრულფასოვანია: აკლია მრავალენოვანი ინფორმაცია, ვიზუალური მასალა უფრო მაღალი ხარისხის უნდა იყოს.

ადგილობრივი საზოგადოების დაბალი ჩართულობა – კულტურული ტურიზმის წარმატება მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია მოსახლეობის აქტიურ მონაწილეობასა და თანამონაწილეობაზე. მიუხედავად ამისა, საქართველოში ჯერ კიდევ ვერ ყალიბდება მყარი პარტნიორობა სახელმწიფოსა და ადგილობრივ თემებს შორის, რაც ზღუდავს ინოვაციური ინიციატივების განხორციელებას რეგიონულ დონეზე.

ტურისტული ნაკადები უმეტესწილად კონცენტრირებულია თბილისში და რამდენიმე პოპულარულ რეგიონში (კახეთი, სვანეთი, აჭარა), მაშინ როდესაც სხვა ტერიტორიები, მათ შორის სამეგრელო, ნაკლებად არის წარმოდგენილი ტურისტულ რუკაზე. შედეგად, იქ არსებული უნიკალური არამატერიალური მემკვიდრეობა სათანადოდ ვერ გამოიყენება ტურისტული პროდუქტების განვითარებისთვის.

ტურიზმის ეფექტური კომუნიკაცია უშედეგოა იმ შემთხვევაში, თუ რეგიონში არ არის განვითარებული მომსახურება და ხელმისაწვდომობა. საქართველოში რიგ კულტურულ მარშრუტზე კვლავ სერიოზულ გამოწვევას წარმოადგენს ტრანსპორტის არასაკმარისი განვითარება, კვალიფიციური გიდების ნაკლებობა და ვიზიტორთა ცენტრების არქონა, რაც მნიშვნელოვნად ზღუდავს ტურისტულ გამოცდილებას.

ბოლო წლებში გამოიკვეთა რამდენიმე პოზიტიური ტენდენციაც:

-ჩამოყალიბდა საქართველოს კულტურული მარშრუტების ქსელი (Cultural Routes of Georgia) ევროპის საბჭოს ინიციატივასთან თანამშრომლობით;[227]

-კერძო სექტორი სულ უფრო აქტიურად იყენებს ციფრულ მარკეტინგს, განსაკუთრებით ღვინის ტურიზმის მიმართულებით (მაგალითად, მცირე სასტუმროები და მარნები).

---

[226] https://gnta.ge/%E1%83%9B%E1%83%94%E1%83%93%E1%83%98%E1%83%90-%E1%83%AA%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%A2%E1%83%A0%E1%83%98/expedia?fbclid=IwY2xjawMlSYZleHRuA2FlbQIxMABicmlkETFGVFhpWFZORlMzVHhzNFpZAR5k9dklbR3oINoXGRRcjFk8ih9KVJpJjPtedTqLyI0uWKXdJHc0mMf2kYX9Rg_aem_lP5UAhsJiepqRSM2hQy6lg

[227] https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/georgia

ამრიგად, ქართულ რეალობაში საკომუნიკაციო სტრატეგიები კვლავ განვითარების ეტაპზეა. არსებული პრაქტიკა საჭიროებს უფრო კოორდინირებულ, ინტეგრირებულ და ინოვაციურ მიდგომებს, რათა კულტურული ტურიზმი გადაიქცეს „ქვეყნის ერთ-ერთ მთავარ ეკონომიკურ და სოციალურ ძალად.“

აღნიშნული გამოწვევები განსაკუთრებით თვალსაჩინოა რეგიონულ კონტექსტში, მათ შორის – სამეგრელოში. მიუხედავად იმისა, რომ რეგიონი გამოირჩევა მრავალფეროვანი არამატერიალური მემკვიდრეობით — უნიკალური პოლიფონიური სიმღერებით, ტრადიციული რიტუალებით, ზეპირსიტყვიერი ლეგენდებითა და გამორჩეული კულინარიით — ეს რესურსები საკომუნიკაციო სტრატეგიებში სრულად ვერ გამოიყენება.

სამეგრელოს შემთხვევაში ადგილობრივი საზოგადოების ჩართულობა კვლავ დაბალია: მოსახლეობის ინიციატივები იშვიათად გარდაიქმნება მდგრად ტურისტულ პროდუქტად და ხშირად დამოკიდებულია მუნიციპალიტეტების ან არასამთავრობო ორგანიზაციების ერთჯერად აქტივობებზე. შედეგად, მდიდარი მემკვიდრეობა ვერ იქცევა იმგვარ გამოცდილებად, რომელიც ტურისტში ემოციურ ჩართულობასა და გრძელვადიან ინტერესს განამტკიცებს.

რეგიონული უთანასწორობაც აშკარაა: მიუხედავად იმისა, რომ სამეგრელოში მდებარეობს ისეთი მნიშვნელოვანი ობიექტები, როგორიცაა დადიანების სასახლეები, ანაკლიის ტურისტული ზონა, ნოქალაქევის ნაქალაქარი და მარტვილის კანიონი, რეგიონი ნაკლებადაა ინტეგრირებული საქართველოს ეროვნული ბრენდინგის სტრატეგიებში. შესაბამისად, მისი უნიკალური არამატერიალური კულტურა (მაგალითად, მეგრული სამზარეულო და ფოლკლორი) საერთაშორისო აუდიტორიისთვის კვლავ ნაკლებად ცნობილია.

ინფრასტრუქტურული პრობლემებიც მნიშვნელოვან დაბრკოლებას ქმნის: მიუხედავად იმისა, რომ ბოლო წლებში გაუმჯობესდა ძირითადი სატრანსპორტო გზები, ტურისტებისთვის კვლავ რთულად ხელმისაწვდომია სოფლის თემებში არსებული კულტურული აქტივობები, ოსტატთა სახელოსნოები და ფოლკლორული ღონისძიებები. ვიზიტორთა ცენტრების სიმცირე და პროფესიონალი გიდების ნაკლებობა კი მნიშვნელოვნად ზღუდავს ხარისხიანი ინფორმაციის მიწოდებას.

ამრიგად, სამეგრელოს მაგალითი ნათლად აჩვენებს, რომ ეროვნულ საკომუნიკაციო სტრატეგიებს სჭირდებათ რეგიონული სპეციფიკის გათვალისწინება და ადგილობრივი თემების უფრო აქტიური ინტეგრაცია. მხოლოდ ამ შემთხვევაში გახდება შესაძლებელი კულტურული ტურიზმის პოტენციალის სრულფასოვანი გამოყენება როგორც ქვეყნის, ასევე კონკრეტული რეგიონების განვითარებისთვის.

ქართველი ტურისტული რეგიონების გამოცდილება ნათლად აჩვენებს, რომ კულტურული ტურიზმის წარმატებული განვითარება შესაძლებელია მხოლოდ სტრატეგიული კომუნიკაციის სისტემის შექმნის პირობებში. ქვემოთ წარმოდგენილია რამდენიმე პრაქტიკული რეკომენდაცია:

– აუცილებელია კოორდინირებული სტრატეგიის შემუშავება, რომელიც ყველა რეგიონში, მათ შორის სამეგრელოში, გააერთიანებს სახელმწიფო ინსტიტუტების, კერძო სექტორისა და ადგილობრივი თემების ინიციატივებს. ამ სტრატეგიაში-**ინტეგრირებული საკომუნიკაციო სტრატეგია**- თანაბრად უნდა აისახოს როგორც მატერიალური, ისე არამატერიალური კულტურული რესურსები, რაც შექმნის ერთიან და მიმზიდველ ტურისტულ ნარატივს.

– ყველა კულტურულ მარშრუტსა და მნიშვნელოვან ტურისტულ ობიექტს უნდა ჰქონდეს მრავალენოვანი ვებგვერდი, მობილურ მოწყობილობებზე ადაპტირებული აპლიკაციები და აქტიური სოციალური მედია არხები. ვიზუალური კონტენტის (ფოტო, ვიდეო, ვირტუალური

ტურები) ხარისხიანი წარმოება კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ტურისტული ინტერესისა და ჩართულობის ზრდისთვის, რაც გულისხმობს **ციფრული კომუნიკაციის გაძლიერებას.**

– თითოეულ რეგიონს უნდა ჰქონდეს საკუთარი უნიკალური ტურისტული **ბრენდი,** რომელიც ხაზს უსვამს ადგილობრივ კულტურულ და ისტორიულ მემკვიდრეობას. ნარატივები უნდა იყოს ემოციურად დამაკავშირებელი ვიზიტორებისთვის და წარმოაჩინოს რეგიონის ერთგულება ტრადიციების, ხელოვნებისა და უნიკალური იდენტობის მიმართ.

– ტურიზმის კომუნიკაციის პროცესში აქტიური მონაწილეობა უნდა ჰქონდეთ ადგილობრივ მოსახლეობას, ოსტატებს, მეწარმეებსა და არასამთავრობო ორგანიზაციებს. ეს არა მხოლოდ ამაღლებს ტურისტული პროდუქტის ავთენტურობას, არამედ ხელს უწყობს ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარებას და კულტურული იდენტობის დაცვას.

– რეგიონული ფესტივალები და კულტურული ღონისძიებები ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური საკომუნიკაციო საშუალებაა. მათი ინტეგრირება ეროვნულ ბრენდთან და საერთაშორისო მარკეტინგულ კამპანიებში მნიშვნელოვნად ზრდის ქვეყნის ხილვადობას და მიმზიდველობას.

– ყველა საკომუნიკაციო კამპანია უნდა იყოს შედეგზე ორიენტირებული. მიზანშეწონილია **KPIs-ის (Key Performance Indicators**) განსაზღვრა, როგორიცაა ვიზიტორთა რაოდენობა, სოციალური მედიის ჩართულობის დონე და საერთაშორისო გამოხმაურება. ამ გზით შესაძლებელი გახდება სტრატეგიების ეფექტიანობის მუდმივი შეფასება და გაუმჯობესება.

შესაბამისად, რეკომენდაციები ეფუძნება როგორც საერთაშორისო გამოცდილებას (Richards, 2018; UNWTO, 2020), ასევე ადგილობრივ რეალობას, რაც საშუალებას აძლევს საქართველოს, როგორც კულტურული ტურიზმის მიმართულებას, გახდეს უფრო კონკურენტუნარიანი რეგიონულ და საერთაშორისო ბაზარზე.

კულტურული ტურიზმის განვითარების საკომუნიკაციო სტრატეგიები საქართველოში მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ქვეყნის ეკონომიკურ, სოციალურ და კულტურულ განვითარებაზე. კვლევის შედეგად გამოიკვეთა რამდენიმე ძირითადი დასკვნა:

– საქართველოს კულტურული ტურიზმი მდიდარია რესურსებით, განსაკუთრებით ისეთ რეგიონებში, როგორიცაა სამეგრელო, სვანეთი, იმერეთი, კახეთი და აჭარა.

– ტურისტული რესურსების პოპულარიზაცია რეგიონებში არათანაბარ დონეზეა განვითარებული, რაც ხაზს უსვამს კოორდინირებული ეროვნული სტრატეგიის არსებობის აუცილებლობას.

– თანამედროვე საკომუნიკაციო მიდგომები, საერთაშორისო გამოცდილება (ციფრული არხები, ნარატივზე დაფუძნებული ბრენდინგი) ეფექტურად შეიძლება იქნეს გამოყენებული საქართველოს კონტექსტში.

– რეკომენდირებულია ინტეგრირებული სტრატეგიის შექმნა, ციფრული კომუნიკაციის გაძლიერება, ადგილობრივი საზოგადოების ჩართულობა, კულტურული ღონისძიებების ორგანიზება და სისტემატური მონიტორინგი მნიშვნელოვნად გაზრდის საქართველოს კულტურული ტურიზმის კონკურენტუნარიანობას საერთაშორისო ბაზარზე.

საერთო ჯამში, კულტურული ტურიზმის ეფექტიანი საკომუნიკაციო სტრატეგიების დანერგვა არა მხოლოდ გაზრდის ტურისტულ ნაკადებს, არამედ ამაღლებს საქართველოს საერთაშორისო იმიჯს, ასევე ხელს შეუწყობს კულტურული მემკვიდრეობის დაცვასა და ადგილობრივი საზოგადოების მდგრად განვითარებას.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია. (2023). ტურიზმის განვითარების ეროვნული სტრატეგია 2025.
2. https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/georgia
3. https://gnta.ge/
4. Richards, G., Cultural Tourism: Global and Local Perspectives. Routledge, 2007
5. Richards, G., Cultural Tourism: A Review of Recent Research and Trends. Journal of Hospitality and Tourism Management, 36, 12–21. 2018
6. Sigala, M., Social media and cultural tourism: Catalysts for creative entrepreneurship. Tourism Management Perspectives, 27, 91–99. 2018
7. Ivanov, S., & Webster, C., Adoption of innovations in tourism: Smart destinations and smart technologies. Tourism Economics, 23(8), 1452–1469, 2018
8. Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J, City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, 96(5), 506–514., 2005
9. Müller, D., Destination Branding and Cultural Tourism. Springer, 2017
10. „კულტურული ტურიზმის მარშრუტები საქართველოში“ – https://www.visitgeorgia.ge
11. „ტურისტული პროდუქტების რუკა და ციფრული კამპანიები“ – https://www.turebi.ge
12. UNESCO, Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage. Paris: UNESCO 2023
13. UNWTO, Global Report on Cultural Tourism. Madrid: United Nations World Tourism Organization. 2020
14. UNWTO, Tourism and Culture Synergies. Madrid: UNWTO. 2019, https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284418978?utm_source.

დაცული ტერიტორიების პოპულარიზაციის სტრატეგიები მდგრადი ტურიზმის განვითარების კონტექსტში

Strategies for promoting protected areas in the context of sustainable tourism development

ნინო ლეთანძე
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ
ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი, ასისტენტ-პროფესორი
ლანა მზარელუა
სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
გოგრაფიის დოქტორი. ასოცირებული პროფესორი
Nino Letandze
Georgian National University SEU
Doctor of Business Administration. Assistant Professor
Lana Mzarelua
Sukhumi State University. Doctor of Geography. Associate Professor

აბსტრაქტი: სტატიაში განხილულია დაცული ტერიტორიების მნიშვნელობა ეკოსისტემების შენარჩუნებასა და ადგილობრივი ეკონომიკის გაძლიერებაში. მოცემულია მათი პოპულარიზაციის სტრატეგიები მდგრადი ტურიზმის განვითარების კონტექსტში. წარმოდგენილია არსებული მდგომარეობის ანალიზი საქართველოში და ძირითადი გამოწვევები.

სტატიაში ხაზგასმულია შედეგების შეფასების და მონიტორინგის აუცილებლობა, რომ ტურიზმის განვითარება იყოს ეკოლოგიურად პასუხიმგებლიანი და სოციალურ–ეკონომიკურად სარგებლის მომტანი.
საკვანძო სიტყვები: დაცული ტერიტორიები, მდგრადი ტურიზმი, პოპულარიზაცია, ეკოტურიზმი, გარემოს დაცვა, ადგილობრივი თემები
Abstract: In the article, the role of protected territories in the preservation of ecosystems and in the development of the local economy is considered. Presented promotion strategies in the context of development of sustainable tourism. An analysis of the current situation in Georgia and the main problems is presented. The article emphasizes the need to evaluate the results so that the development of tourism was environmentally responsible and socially and economically beneficial
Keywords: protected areas, sustainable tourism, promotion, ecotourism, environmental protection, local communities.

თემის აქტუალობა: ტურიზმის სწრაფმა ზრდამ წინ წამოწია ეკოლოგიური და სოციალური პრობლემები, რამაც აუცილებელი გახადა ახალი მიდგომების მოძიება და განხილვა, რომ დაბალანსდეს ვითარება. თანამედროვე მსოფლიოში მთავარი გამოწვევა არის ტურიზმის მდგრადი განვითარება, რადგან მდგრადი ტურიზმი უზრუნველყოფს ბუნებრივი და კულტურული მემკვიდრეობის დაცვას, ხელს უწყობს ეკონომიკურ განვითარებას და სოციალური სტაბილურობის შენარჩუნებას. გამოცდილება აჩვენებს, რომ მდგრადი ტურიზმი შესაძლებელია გახდეს ეკონომიკური ზრდის ხელშემწყობი ფაქტორი, რომელიც ამავე დროს გაითვალისწინებს გარემოსა და ადგილობრივი თემების ინტერესებს.

თემის აქტუალობა: ტურიზმის სწრაფმა ზრდამ წინ წამოწია ეკოლოგიური და სოციალური პრობლემები, რამაც აუცილებელი გახადა ახალი მიდგომების მოძიება და განხილვა, რომ დაბალანსდეს ვითარება. თანამედროვე მსოფლიოში მთავარი გამოწვევა არის ტურიზმის მდგრადი განვითარება, რადგან მდგრადი ტურიზმი უზრუნველყოფს ბუნებრივი და კულტურული მემკვიდრეობის დაცვას, ხელს უწყობს ეკონომიკურ განვითარებას და სოციალური სტაბილურობის შენარჩუნებას. გამოცდილება აჩვენებს, რომ მდგრადი ტურიზმი შესაძლებელია გახდეს ეკონომიკური ზრდის ხელშემწყობი ფაქტორი, რომელიც ამავე დროს გაითვალისწინებს გარემოსა და ადგილობრივი თემების ინტერესებს.

კვლევის მიზანი: ემპირიული მასალის გამოყენებით კოსტა-რიკაში და საქართველოში ადგილობრივი პრაქტიკის შესწავლა ბუნებაზე დფუძნებული ტურისტული პროექტების ორგანიზებისა და მართვის კუთხით, ასევე, ყველაზე მნიშვნელოვანი პროექტების გამოვლენა.

ტურიზმის ინდუსტრია ერთ-ერთი ყველაზე სწრაფად მზარდი სექტორია გლობალურ დონეზე, რაც მოიცავს როგორც პოზიტიურ, ასევე ნეგატიურ გავლენებს ეკონომიკურ, სოციალურ და ეკოლოგიურ სისტემებზე. სწორედ ამ პროცესების ფონზე გაჩნდა მდგრადი ტურიზმის საჭიროება, რომლის მთავარი ამოცანაა ტურისტული საქმიანობის ისე განხორციელება, რომ იგი არ არღვევდეს გარემოს ბალანსს, იცავდეს ადგილობრივი მოსახლეობის ინტერესებს და ამავე დროს ქმნიდეს ეკონომიკურ სარგებელს როგორც ახლანდელი, ისე მომავალი თაობებისთვის. მდგრადი ტურიზმი უზრუნველყოფს ბუნებრივი და კულტურული მემკვიდრეობის დაცვას, ხელს უწყობს ეკონომიკურ განვითარებას და სოციალური სტაბილურობის შენარჩუნებას.

ძირითადი მიზანი, რაც მდგრადი ტურიზმის განვითარებისთვის განიხილება არის ის, რომ ტურიზმი იყოს ეკოლოგიურად სუფთა, სოციალურ-კულტურულად სასარგებლო და ეკონომიკურად ეფექტური, მაგრამ ამისთვის საჭიროა შესაბამისი პოლიტიკის შექმნა და ამ პოლიტიკის შესრულებაზე მუდმივი მონიტორინგი. ასევე, მნიშვნელოვანია, რომ ადგილობრივმა თემებმა მიიღონ აქტიური მონაწილეობა ტურიზმის განვითარების პროცესში, რათა ის შეესაბამებოდეს მათ საჭიროებებს და შეხედულებებს.

მდგრადი ტურიზმი არ არის მხოლოდ ფიზიკური და ეკონომიკური სტრუქტურების განვითარება, არამედ ის მოითხოვს ცნობიერების ამაღლებას როგორც ტურისტების, ასევე, ადგილობრივი მოსახლეობას შორის. საჭიროა ტურისტებმა იცოდნენ თავიანთი მოქმედებების

გავლენა გარემოზე და ადგილობრივ თემებზე, ხოლო ადგილობრივმა მოსახლეობამ იცოდეს, რა არის მდგრადი ტურიზმი და როგორ შეიძლება ის სასარგებლო იყოს მათთვის.

მდგრადი ტურიზმის დანერგვას და განვითარებას თან ახლავს ინოვაციური ტექნოლოგიებისა და იდეების გამოყენება, როგორიცაა ალტერნატიული ენერგია, დიჯიტალიზაციის პროცესის გააქტიურება, ციფრული მონიტორინგი ტურისტული აქტივობებისა და გარემოსდაცვითი ზეგავლენის შესახებ. მდგრადი ტურიზმის გააქტიურება შესაძლებელია ახალი ბიზნესმოდელების გათვალისწინებით, რომლებიც აერთიანებენ ტურისტული და ადგილობრივი ბიზნესების ინიციატივებს, მაგალითად, ეკოლოგიური ტურიზმი, აგროტურიზმი, კულტურული ტურიზმი, რომელიც ნაკლებად არის უფრო დამაბინძურებელი. დღეს ტურისტული მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება და სერვისების გაუმჯობესება შესაძლებელი გახდა საინფორმაციო ტრქნოლოგიების დახმარებით. ბიზნესს, რომელიც საინფორმაციო ტექნოლოგიებს აქტიურად იყენებს, წარმატების მეტი შანსი აქვს. აქ მნიშვნელოვანია, რამდენად ახდენს გავლენას საინფორმაციო ტექნოლოგიები ბუნებრივი რესურსების ეფექტურ გამოყენებაზე, ანუ მდგრადი ტურიზმის განვითარებაზე.

მდგრადი ტურიზმის კონტექსტში დაცული ტერიტორიები მთავარ როლს ასრულებენ: ისინი ერთდროულად იცავენ ბუნებას და ქმნიან ეკონომიკურ სარგებელს ტურიზმით. ეკოტურიზმის განვითარების ტენდენცია გაერთიანებული ერების მსოფლიო ტურისტული ორგანიზაციის (UNTWO) მიერაა დადგენილი. UNTWO ამ სფეროში ჩართულია 1990-იანი წლების დასაწყისიდან, როდესაც ორგანიზაციამ შეიმუშავა სახელმძღვანელო, რომელიც ფოკუსირებული იყო მჭიდრო კავშირზე დაცულ ტერიტორიასა და ტურიზმს შორის.

როგორც კვლევები ადასტურებს, გლობალური თანამშრომლობა მდგრადი ტურიზმის მიმართულებით, ეკოტურიზმის განვითარებისთვის ჩადებული ინვესტიციები ზრდის რესურსების მართვის ეფექტურობას, აქვს მეტი პოტენციალი შექმნას ახალი სამუშაო ადგილები და ხელი შეუწყოს სოციალურ–ეკონომიკურ განვითარებას ადგილობრივ დონეზე. მსგავსი გამოცდილება არსებობს ნორვეგიაში, სადაც მდგრადი ტურიზმის სტრატეგიები მიმართულია ენერგოეფექტურობის და ეკოლოგიური მეთოდების გამოყენებაზე. ნორვეგიამ გააუმჯობესა ტურისტულ ადგილებში დასახლების და ტრანსპორტის სისტემები, რაც მორგებულია მდგრადი განვითარების პრინციპებზე. გარდა ამისა, ქვეყანა ინვესტირებას ახორციელებს მწვანე ინფრასტრუქტურაში, რაც ხელს უწყობს ტურისტების მიერ ბუნებრივი ძეგლების დაცვას. ასევე ჰოლანდია არის ერთ–ერთი გამორჩეული ქვეყანა, რომელიც წარმატებით ატარებს მდგრადი ტურიზმის პოლიტიკას.

სტატიაში განვიხილავთ საქართველოსა და კოსტა რიკის გამოცდილებას, როგორც საინტერესო მოდელებს შედარებისთვის.

კოსტა–რიკაში მდგრადი ტურიზმი წარმოადგენს ქვეყნის ეკონომიკური და სოციალური განვითარების მთავარ ასპექტს. ეს ქვეყანა უკვე მრავალი წელია მხარს უჭერს ეკოტურიზმს და შეიმუშავა ადგილობრივი ეკოსისტემების დაცვის სტრატეგიები. მთავრობა ცდილობს არა მხოლოდ ბუნებრივი რესურსების რაციონალურად გამოყენებას, არამედ ადგილობრივი თემების ჩართულობას და ეკონომიკური სარგებლის მიღებას, რომელიც მდგრად ტურიზმთან არის დაკავშირებული. მან აჩვენა, რომ ტურიზმის გრძელვადიანი და ეკოლოგიურად სუფთა მოდელი შეიძლება წარმატებული იყოს და შექმნას ახალ ეკონომიკური შესაძლებლობები.

2024 წელს კოსტა–რიკას ეწვია 2,900,000 ტურისტი და ტურიზმიდან მიიღო 5,434 მლრდ–ი დოლარი. შესაბამისად, მთლიანი ტურიზმის წილი ქვეყნის მშპ–ში შეადგენდა 5.7%–ს, მაგრამ აქ მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ რადგან ტურიზმი ქვეყანაში ძირითადად არის ბუნებაზე დაფუძნებული, მიღებული შემოსავალი თითქმის მთლიანად ეკოტურიზმზე მოდის, რომელიც შემდგომ ხმარდება ბუნების კონსერვაციასა და ადგილობრივი მოსახლეობის დასაქმებას. მაგალითად, ,,მონტევერდეს ღრუბლოვანი ტყის რეზერვატი'' ვიზიტორებისგან მიღებულ

თანხას სრულად მოიხმარს ეკოსისტემის დაცვისთვის. კოსტა-რიკის დასავლეთ სანაპიროზე მდებარე ოსტიონალის (Ostional Wildlife Reserve) ველური ბუნების ნაკრძალი ცნობილია იმით, რომ ზღვის კუები ყოველთვიურად გარკვეულ დღეებში ამოდიან ნაპირზე კვერცხების დასადებად. ეს მოვლენა სანახაობას წარმოადგენს როგორც ადგილობრივი, ასევე, საერთაშორისო ტურისტებითვის. ამ ეკოტურისტული ატრაქციის მაქსიმალურად დატვირთვისა და არსებული ეკოსისტემის შენარჩუნების მიზნით ადგილობრივმა მაცხოვრებლებმა შექმნეს ოსტიონალის ინტეგრირებული განვითარების ასოციაცია, რომელიც მოქმედებს ნაკრძალის მონახულების და კოსტა-რიკაში ეკოტურიზმის რეგულაციების შესაბამისად. ქვეყანაში ეკოტურიზმის განვითარება ხელს უწყობს ადგილობრივი მოსახლეობის აქტიურ თანამშრომლობას ეროვნულ პარკებსა და დაცულ ტერიტორიებთან, სამეცნიერო ორგანიზაციებთან, სამთავრობო ორგანოებთან, რომ მიიღონ სარგებელი და თან იზრუნონ მათ დაცვაზე.

კოსტა-რიკამ დაცული ტერიტორიების ეროვნული სისტემის მეშვეობით მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა გარემოს დაცვაში მთელი პლანეტის მასშტაბით, რაც ქვეყნის მდგრადი განვითარების საფუძველს წარმოადგენს. მე-20 საუკუნეში (1900-დან 1940 წლამდე) ქვეყანაში დაიხვეწა გარემოსდაცვითი კანონმდებლობა და 1949 წელს კოსტა-რიკა გახდა ერთ-ერთი პირველი ქვეყანა, რომელიც მწვანე ეკონომიკაზე გადავიდა: ქვეყანამ გააუქმა არმია და რესურსები განათლებასა და გარემოს დაცვისკენ მიმართა. დღეს კოსტა-რიკამ ტყის საფარის 50% აღდგენას მიაღწია.

კოსტა–რიკის, რომლის მოსახლეობა ხუთ მილიონზე მეტს შეადგენს, ბუნების დაცვა 167 ერთეულისგან შემდგარი ფართო დაცული ტერიტორიების სისტემაზეა დაფუძნებული და სახმელეთო ტერიტორიის 27%-ს. ქვეყნის ბუნების დაცვის პროგრამის მთავარი პრიორიტეტი არის დაცულ ტერიტორიებს შორის ურთიერთკავშირი, ანუ ხიდი ბუნებაში. კოსტა–რიკაში 2006 წელს შეიქმნა ეროვნული ბიოლოგიური (ეკოლოგიური) დერეფნების პროგრამა (Programa Nacional de Corredores Biológicos) და იგი გარემოს დაცვისა და ენერგეტიკის სამინისტროს დაქვემდებარებაში მყოფი კონსერვაციის ტერიტორიების ეროვნულ სისტემაში (SINAC; Sistema Nacional de Áreas de Conservación) შედის. 2017 წლიდან მოცემული პროგრამა დასახელდა, როგორც ბიომრავალფეროვნების კონსერვაციის ეროვნული სტრატეგია. ამჟამად, არსებობს 44 განსაზღვრული დერეფანი, რომლებიც მოიცავს 1.6 მილიონ ჰექტარს. კონსერვაციის ტერიტორიების ეროვნულმა სისტემამ (SINAC) შეიმუშავა გარკვეული კრიტერიუმები დერეფნების მართვის ეფექტურობის გასაზომად. ეს კრიტერიუმები იყენებს ეკოლოგიური, სოციალურ-ეკონომიკური და კულტურული ტენდენციების მართვის ინდიკატორებს. ეკოლოგიური თვალსაზრისით, ბოლოდროინდელი კვლევები აჩვენებს, რომ დერეფნების ეფექტურობა ცვალებადია. ბიოლოგიური დერეფნები, დაცულ ტერიტორიებთან ერთად, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ ადგილობრივი მიწათსარგებლობის გეგმების შემუშავებაზე.

კოსტა-რიკის ნაკრძალები საყვარელი ადგილია ტურისტებისთვის და მნიშვნელოვანი ობიექტია სამეცნიერო კვლევებისთვის. ქვეყანამ დაცული ტერიტორიების მოწინავე სისტემის შექმნით თავდაჯერებულად დაამკვიდრა ეკოტურიზმი, როგორც მისი ეროვნული ტურისტული პროდუქტის ბირთვი. იგი ერთ–ერთი საუკეთესო მაგალითია მდგრად ტურიზმსა და ეკოტურიზმის ურთიერკავშირზე, რადგან კოსტა–რიკა ჩამოყალიბდა როგორც საერთაშორისო ბრენდი და ,,ეკოტურიზმის დედაქალაქი“.

კოსტა–რიკაში ტურიზმის მოდელი სამი ძირითადი ფაქტორის გათვალისწინებით შემუშავდა: მდგრადობა, ინოვაცია და ინკლუზიურობა. ქვეყანაში ტურისტული ატრაქციონები ეკოლოგიურად სუფთა აქტივობებზეა ორიენტირებული, რაც მოგზაურებს საშუალებას აძლევს, შეამცირონ ნახშირბადის კვალი და წვლილი შეიტანონ კულტურული მემკვიდრეობის შენარჩუნებაში.

საქართველოში დაცული ტერიტორიების სააგენტო მართავს 90–ზე მეტ დაცულ ტერიტორიას, მათ შორის 15 ეროვნულ პარკს. მაგალითად, თუშეთის, ბორჯომ–ხარაგაულის, მტირალასა და კოლხეთის ეროვნულ პარკებს. ბორჯომ–ხარაგაულის ეროვნული პარკი: ერთ–ერთი ყველაზე დიდია ევროპაში (85,000 ჰა). აქ არის 11 ტურისტული მარშრუტი და ინფრასტრუქტურა ეკოტურიზმისთვის. საქართველო ჯერ განვითარების ეტაპზეა: ინფრასტრუქტურა და სერვისები უმჯობესდება, მაგრამ ჯერ კიდევ მცირეა საერთაშორისო ცნობადობა. ხოლო კოსტა რიკა უკვე ჩამოყალიბებულია, როგორც ეკოტურისტული ბრენდი, სადაც მთავრობა, ბიზნესები და ადგილობრივი მოსახლეობა ერთიანად მუშაობენ.

საქართველოში ყველაზე წარმატებულ დაცულ ტერიტორიებად ითვლება ბორჯომ-ხარაგაულის და მტირალას ეროვნული პარკები. ბორჯომ-ხარაგაულის ეროვნული პარკი კავკასიის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი ეროვნული პარკია, სადაც, მთავარი პროექტები განხორციელდა Caucasus Nature Fund (CNF) მხარდაჭერით. ეს პროექტები დაფინანსდა 2019–2021 წლებში 870 ათასი ევროთი: რეინჯერების ხელფასები, ტექნიკა, სატრანსპორტო საშუალებები, მონიტორინგის თანამედროვე სისტემების დანერგვა. ვიზიტორთა სერვისების გაუმჯობესება. ასევე განხორციელდა ეკოტურისტული ინფრასტრუქტურის განვითარება, როგორიცაა ტურისტული ბილიკების ქსელი (მრავალი დღის მარშრუტებიც). ვიზიტორთა ცენტრები ბორჯომსა და ხარაგაულში. ეკოტურისტული კემპინგზონები და კოტეჯები. ადგილობრივი მოსახლეობის ჩართულობა – ეკოგიდები, საოჯახო სასტუმროები, თემებისთვის დამატებითი შემოსავლის წყარო.

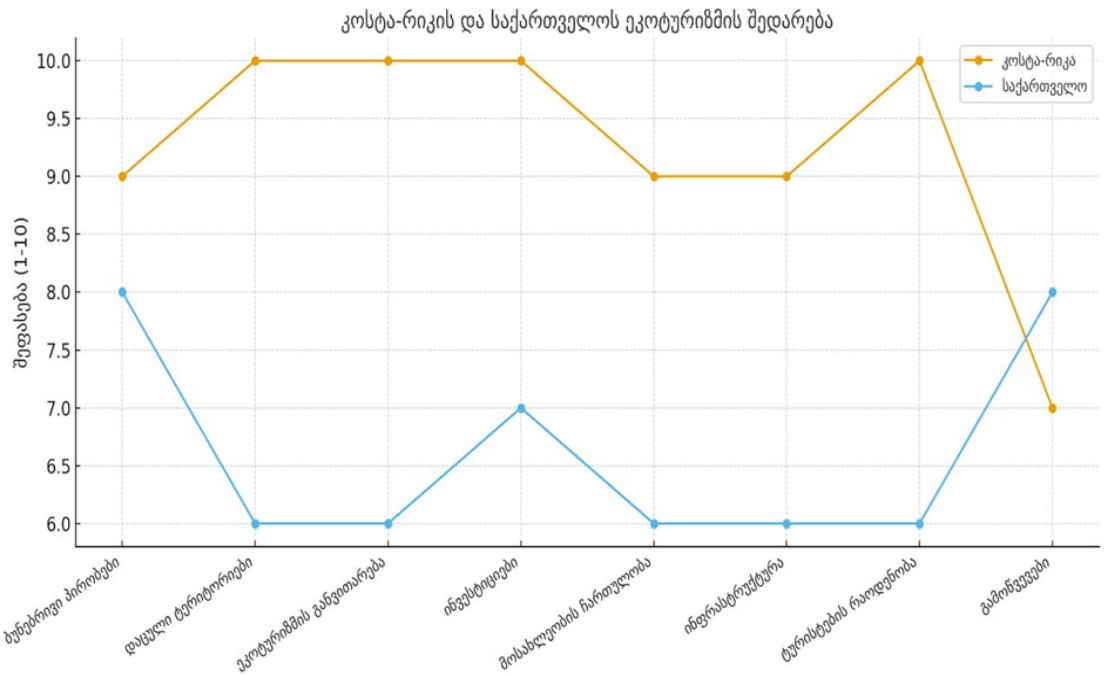
ამ პროექტების შედეგად გახდა ეროვნული პარკი ყველაზე მრავალფეროვანი და შეინარჩუნა უნიკალური ეკოსისტემა (ტყეები, ენდემური სახეობები) და საერთაშორისო დონორების მხარდაჭერა, რომელიც უზრუნველყოფს მდგრადობას. მტირალას ეროვნული პარკი მდებარეობს აჭარაში, ქობულეთისა და ქედის მუნიციპალიტეტებში, მოიცავს სუბტროპიკულ ტყეებს, სადაც გარემოსა და ბიომრავალფეროვნების დაცვის ფონდისა (CNF) და აშშ–ს საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) მხარდაჭერით შესაძლებელი გახდა უნიკალური სუბტროპიკული ტყეების მონიტორინგი, იშვიათი და ენდემური სახეობების (მათ შორის მურა დათვი, სხვადასხვა ფრინველი) დაცვის ღონისძიებები, ვიზიტორთა ინფრასტრუქტურის განახლება, ბილიკებისა და ეკოტურისტული მარშრუტების გაკვალვა, კემპინგზონების მოწყობა. ასევე, ადგილობრივი თემების ჩართულობა – საოჯახო სასტუმროები, ტურისტული გიდები. ადგილობრივებისთვის ეკოტურიზმი გახდა დამატებითი შემოსავლის წყარო.

კოსტა-რიკა და საქართველო ორივე ცნობილია ეკოტურიზმით, მაგრამ მასშტაბი, გამოცდილება და მოდელები განსხვავებულია. იხ. ცხრ.

შედარებითი ანალიზი: კოსტა-რიკა vs საქართველო – ეკოტურიზმი

კრიტერიუმი	**კოსტა-რიკა**	**საქართველო**
ბუნებრივი პირობები	ტროპიკული ტყეები, ვულკანები, ოკეანეები, კარიბის და წყნარი ოკეანის სანაპიროები, ძალიან დიდ ტერი ტორიაზეა ბიომრავალფეროვნება	მთები (კავკასიონი), სუბ ტროპიკული ტყეები (აჭარა), ნახევარუდაბნო (ვაშლოვანი), ზღვა და ტბები – მცირე ტერიტო რიაზე მრავალფეროვანი ლანდშაფტი
ეროვნული პარკები და დაცული ტერიტორიები	ქვეყნის 25% –ზე მეტი დაცული ტერიტორიებია, 30–	მთების ლანდშაფტი ქვეყნის 10% –ზე მეტი

	ზე მეტი ეროვნული პარკი	დაცული ტერიტორიებია, 14 ეროვნული პარკი და ნაკრძალები
ეკოტურიზმის განვითარება	1980-იანი წლებიდან ცნობილია, როგორც ეკოტურიზმის „გლობალუ რი მოდელი“; მთავრობა და კერძო სექტორი აქტიურად თანამ შრომლობენ	აქტიური განვითარება დაიწყო 2000-იანი წლებიდან; ჯერ კიდევ გზაზეა, თუმცა ბოლო წლებში მნიშვნელოვნად გაძლიერდა
პროექტები და ინვესტიციები	დიდი საერთაშორისო ინვესტიციები, ტურიზმის სექტორი ეკონომიკის 8%-ზე მეტს ქმნის(მათ შორის ეკოტურიზმი 5%–ს), ეკოსერტიფიკაციის სისტემები სასტუმროებისა და ტუროპერატორების თვის	საერთაშორისო დონორები (CNF, USAID, EU); ბოლო წლებში 89 მილიონ ლარზე მეტი ინვესტიცია ჩაიდო დაცულ ტერიტორიებში, ეკოტურიზმის წილი ეკონომიკაში მცირეა, მაგრამ მზარდი
ადგილობრივი მოსახლეობის ჩართულობა	თემებზე დაფუძნებული ტურიზმი (community-based tourism); ადგილობრივები აქტიურად არიან დასაქმებულები გიდებად, სასტუმროების მფლობელებად	მცირეა, მაგრამ ჯერ კიდევ გამოწვევაა. ბევრ პროექტში ადგილობრივი თემები თანდათან უფრო მეტად ერთვებიან (მაგ. მტირალა, ალგეთი)
ინფრასტრუქტურა	მაღალ დონეზე განვითა რებული: კარგად მონიშნული ბილიკები, ვიზიტორთა ცენტრები, ეკო-ლოჯები, ტრანსპორტი	პროგრესი აშკარაა (ბორჯომ-ხარაგაულის, მტირალა, ალგეთი), თუმცა ზოგან ინფრა სტრუქტურა ჯერ კიდევ სუსტი და გაუმჯობესების პროცესშია
ეკოტურისტების რაოდენობა	წელიწადში 2 მილიონზე მეტი ვიზიტორი მხოლოდ ეკოტურისტულ ზონებში	საქართველოს ეკოტურიზმის სეგმენტი ჯერ მხოლოდ მცირდება, მაგრამ მზარდია
გამოწვევები	ტურისტების გადაჭარბება („overtourism“) ზოგ ადგილებში, გარემოზე ზეწოლა.	ცნობადობის გაზრდა საერთაშორისო ბაზარზე, სტრატეგიების შემუშავება და მეტი სტანდარტიზაცია



ჩვენ აღვნიშნეთ, რომ მდგრადი ტურიზმის განვითარება არის გლობალური და მრავალმხრივი გამოწვევა. მისი სტრატეგიები არ ითვალისწინებს მხოლოდ ერთ ქვეყნას ან რეგიონს. შესაბამისად, საქართველოში შესაძლებელია კოსტა–რიკის გამოცდილების გაზიარება - ტურიზმიდან მიღებული შემოსავლები უფრო ეფექტიანად მიმართოს ეკოსისტემების დაცვასა და ადგილობრივი თემების გაძლიერებისკენ.

მდგრადი ტურიზმი საჭიროებს გლობალურ თანამშრომლობას და ქვეყნებს შორის სტრატეგიების თანხვედრას. მეტი ეფექტურობისა და მასშტაბურობისთვის აუცილებელია სტრატეგიების ერთობლივი შემუშავება, მაგრამ მდგრადი ტურიზმის წარმატებული განვითარება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული, ასევე, რეგულაციების მართვასა და ადგილობრივ თემებში არსებული საჭიროებების გათვალისწინებაზე. მნიშვნელოვანია ქვეყნებმა დანერგონ მსგავსი მიდგომები ბუნებრივი რესურსების მართვის, გარემოს დაცვის და კულტურული მემკვიდრეობის შენარჩუნების საკითხებში.

დასკვნა. ამრიგად, კოსტა–რიკაში ტურიზმის მოდელი შემუშავდა სამი ძირითადი ფაქტორის გათვალისწინებით: მდგრადობა, ინოვაცია და ინკლუზიურობა. ქვეყანაში შექმნილია ბუნების დაცვის (ბიოლოგიური (ეკოლოგიური) დერეფნების) პროგრამა, რომელიც ეფუძნება დაცულ ტერიტორიებს შორის კავშირს. მდგრადი ტურიზმის კონტექსტში დაცული ტერიტორიები მთავარ როლს ასრულებენ: ისინი ერთდროულად იცავენ ბუნებას და ქმნიან ეკონომიკურ სარგებელს. საქართველო კი ამ მხრივ საჭიროებს ინფრასტრუქტურის მოწესრიგებას, განათლების სისტემების გაძლიერებას ამ მიმართულებით და ყველაზე მნიშვნელოვანი – სტრატეგიების (პროგრამების) შემუშავებას სახელმწიფოსა და ტურიზმის მარეგულირებელ

ორგანოებთან ერთობლივად, რადგან მდგრადი ტურიზმი დაცულ ტერიტორიებში არა მხოლოდ ბუნებას იცავს, არამედ ეკონომიკური და სოციალური სარგებლის წყაროცაა.

ლიტერატურა

1. ტურიზმი: საფუძვლები, პრაქტიკა, თეორია მე-12 გამოცემა; ჩარლზ რ. გელდნერი, ჯ. რ. ბრენტ რითჩი, 2013
2. SuToMA „ახალი მოდულების განვითარება მდგრადი ტურიზმის მართვაში საერთაშორისო საბაკალავრო და სამაგისტრო პროგრამებისათვის“
3. ეკოტურიზმის საფუძვლები, დ.მაისურაძე, ი.ვერბიცკი.თბ.2012
4. ტურიზმის საინფორმაციო ტექნოლოგიები - პიერ ბენკენდორფი, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა
5. Tourism and visitor management in protected areas – IUCN (გაიდლაინები)
6. The Sustainable Marketing of in Protected Areas: Moving Forvard – Wearing, Archer, Beeton (2007). – მოკლე მონოგრაფია/გაიდლაინი ტრადიციული მარკეტინგის პრინციპების ადაპტირებაზე დაცულ ტერიტორიებზე
7. არაბული ავთანდილი და სხვანი, 2003, – ,,ვაშლოვანისა და ლაგოდეხის დაცული ტერიტორიების მიმდებარე მოსახლეობის წეს–ჩვეულებების სახელმზღვანელო–ცნობარი ტურისტებისთვის“
8. მწვანე ტურიზმი საქართველოში – პუბლიკაცია, GNTA და GIZ
9. საქართველოს ტურიზმის სტრატეგია 2025
10. Ecological tourism as a promising trend of sustainable development in Georgia (დოკუმენტი ქართულ ენაზე, კონფერენციის მასალები, 2023)
11. https://sustainability.ge/ecotourism/
12. ბაშმაკოვი ი.ს., ტერეშინა მ.ვ. – ადგილობრივი თემების პრაქტიკა ეკოტურიზმის განვითარების სფეროში: კოსტა რიკის გამოცდილება – https://cyberleninka.ru/article/n/lokalnye-praktiki-mestnyh-soobschestv-v-oblasti-razvitiya-ekoturizma-opyt-kosta-riki
13. https://conservationcorridor.org/digests/2023/11/ecological-connectivity-in-national-policies-costa-rica/

ტურიზმის ეკოლოგიური ასპექტები
Ecological Aspects of Tourism

ლალი ოქროცვარიძე
კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი
სოციალურ მეცნიერებათა დოქტორი. ასოცირებული პროფესორი
ჯემალ სოლოღაშვილი
კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი
ფიზიკა-მათემატიკის მეცნიერებათა დოქტორი. პროფესორი
Lali Okrotsvaridze

Caucasus International University
Doctor of Social Sciences. Associate Professor
Jemal Sologhashvili
Caucasus International University
Doctor of Physical and Mathematical Sciences. Professor

აბსტრაქტი. ჩვენი საუკუნე სრულიად ახალი აღმოჩენებისა და გამოწვევების ვითარების ფონზე მრავალ სიახლეს სთავაზობს მსოფლიოს, თანამედროვე მეცნიერულ-ტექნიკური რევოლუციის შემოთავაზებების სახით. ამასთანავე, ცივილიზებულმა საზოგადოებამ კარგად იცის, დასვენებას რა როლი აკისრია ადამიანის ჯანმრთელობის აღდგენა-შენარჩუნებასა და შრომისნაყოფიერების ამაღლებაში.

ადამიანი ყოველთვის ეძებდა რაღაც განსხვავებულს, მისთვის მნიშვნელოვანს, გასართობს, გამაჯანსაღებელს და რა თქმა უნდა, კომფორტსაც, რისთვისაც უნებლიეთ უწევდა მას არსებული გარემოს შეცვლა, არღვევდა რა მის სიმყუდროვესა და ერთიანობას.

საუკუნეების განმავლობაში ადამიანის სურვილებს, მოთხოვნებს და ამბიციებს ეწირებოდა ბუნებრივი ლანდშაფტის ბევრი სიკეთე ფლორისა და ფაუნის სახით. სამწუხაროდ, ბევრჯერ არ ხდებოდა ამ ქმედებების შემდგომ თანმდევი შედეგების ადეკვატური შეფასება, რაზეც მიანიშნებს მსოფლიო მასშტაბით ბუნებაში მიმდინარე მრავალი ანომალური გამოვლინება.

თანამდროვე მეცნიერებისა და საზოგადოებისათვის კარგადაა ცნობილი, რომ სამყაროს საკუთარი კანონები გააჩნია. როდესაც ადამიანი (მოგზაური, ტურისტი) ცოტა მეტად შეიჭრება მის წიაღში და ხელყოფს ბიომებს, ეკოსისტემებს და პირდაპირი ზეწოლა ხდება მათზე, მაშინვე თავისთავად ამოქმედდება დამცავი მექანიზმი და ბუნება თვითაღდგენით პროცესებს იწყებს. თუ გარემოზე ზემოქმედება ზედაპირულია, იგი ადვილად მოგვარებადი ხდება, მაგრამ, თუ სიღრმისეული, მაშინ შესაძლოა, მდგომარეობა პოპულაციათა განადგურებამდეც კი მივიდეს.

ბუნებისა და ცხოვრების ამ ორომტრიალში არც საქართველოა გამონაკლისი. ევროპისა და აზიის გზაგასაყარზე მდებარეს, ტურიზმის განვითარების თვალსაზრისით, დიდი პოტენციალი გააჩნია: რელიგია, ტრადიციები, ისტორია, კულტურა, რელიეფი, ბუნება და რაც მთავარია, ხალხი კუთხური თავისებურებებით. აქ ყველაფერი საინტერესოა... ამიტომაც ძალზე მნიშვნელოვანია და სწორედ რომ დროა, რომ ამ მიმართებით დროული და ქმედითი გადაწყვეტილებები მიიღოს და განახორციელოს ქვეყნის დამოუკიდებელმა ხელისუფლებამ.

საკვანძო სიტყვები: მეცნიერულ-ტექნიკური რევოლუცია, ლანდშაფტი, პოპულაცია, ბიომები, ეკოსისტემები, დამცავი მექანიზმი, თვითაღდგენითი პროცესები.

Abstract. Our century offers the world many new discoveries and challenges, providing numerous innovations in the form of modern scientific and technological revolutions. At the same time, the global community understands the important role that recreation plays in restoring and maintaining human health and improving productivity. Humankind has always sought something different, something important, entertaining, rejuvenating, and of course, comfortable, for which it inevitably had to change its existing environment, often disturbing its stability and unity. For centuries, many benefits of the natural landscape, such as flora and fauna, were sacrificed to satisfy human desires, needs, and ambitions. Unfortunately, the subsequent consequences of these actions were often not adequately assessed, which is reflected in numerous anomalous manifestations in nature worldwide.

It is well known to modern science and society that the world operates according to its own laws. When a human (a traveler, a tourist) intrudes too much into nature and disturbs biomes and ecosystems, a direct pressure is exerted on them. At this point, a protective mechanism is activated, and nature begins self-restoration processes. If the problem is superficial, it can be easily solved, but if it is deep-rooted, it can lead to the extinction of populations. Georgia is no exception. Located at the crossroads of Europe and Asia, it has great potential for tourism development —religion, traditions, history, culture, relief, nature, and most importantly, the people with their regional characteristics. Everything here is interesting... That's why it's crucial, and indeed high time, for the country's independent government to make timely decisions and take actions in this regard.

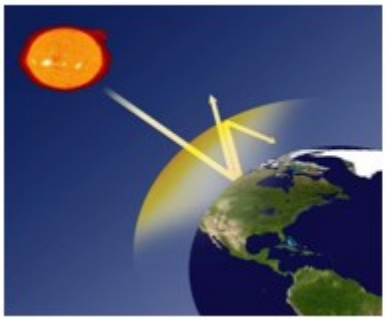
Keywords: Scientific and technological revolution, landscape, population, biomes, ecosystems, protective mechanisms, self-healing processes

რთული არაა იმის გააზრება, რომ სიღარიბე, შიმშილი, ეკონომიკური არასტაბილურობა, ომები, საინფორმაციო და სხვა ტექნოლოგიური მიღწევები ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირშია.

ომები ფიზიკურად სპობს გარემოს (ფლორას, ფაუნას), სახეს უცვლის ლანდშაფტს, აბინძურებს ატმოსფეროს, ზღვებს, ოკეანეებს, იწვევს რესურსების დეფიციტს, ადამიანების

მიგრაციას (დღეს პლანეტაზე ეკომიგრანტთა რაოდენობა 25 მილიონს აღწევს). რესურსების მკვეთრად გამოხატული დეფიციტი აიძულებს ადამიანს, კვლავ ბუნებას მიმართოს და ხშირად წითელ წიგნში შესულ სახეობებსაც კი სრული განადგურების რისკის ქვეშ აყენებს, ხარჯავს, წვავს არსებულ ბუნებრივ საფარს, ბუნებრივ რესურსებს ახალი და ნოყიერი ნიადაგების ათვისების მიზნით, რაც პირდაპირ აისახება ეკოსისტემებზე. ადამიანის არასწორი ჩარევის მიზეზია „არალის ზღვის“ „ტბად“ გადაქცევა, ამ ტბის დაშრობის პროცესი დღემდე ადამიანის ქმედებით გამოწვეულ, უდიდეს ეკოლოგიურ კატასტროფად რჩება.

ამ ანთროპოგენული პროცესების პარალელურად იცვლება კლიმატი, რამაც უკვე გლობალური ხასიათი მიიღო და ასახვა ჰპოვა, პირველ რიგში, ეკოლოგიურ კატასტროფებში. კლიმატური კრიზისი რომ პირდაპირ მოქმედებს ეკოსისტემებზე და სამწუხაროდ, ხშირად შედეგიც ფატალურია, ამის მრავალი მაგალითი არსებობს: მნიშვნელოვნად მცირდება მტკნარი წყლების რაოდენობა, იზრდება განსაკუთრებულად საშიში ინფექციების გამომწვევი სოკოთა არეალი. მეცნიერთა საფიქრალი გახდა კაცობრიობის ყველაზე მწვავე თემა - „გლობალური დათბობა“. კვლევებმა აჩვენა, რომ მზისგან მიღებული სითბოს 70% დედამიწიდან ისევ კოსმოსს უბრუნდება, მაგრამ ამ პროცესს ხელს უშლის წიაღისეული საწვავის წვა, რომლის დროსაც გამოიყოფა გაზები (ნახშირორჟანგი, მეთანი, ფრეონი და ა.შ.).





ბოლო ორი საუკუნის განმავლობაში ატმოსფეროში ასეთი აირების მატება დღითიდღე იზრდება, რაც ნაწილობრივ ინდუსტრიული რევოლუციის დამსახურებაცაა. დედამიწის ატმოსფეროში სითბოს დაგროვებასა და შენახვას „სათბურის ეფექტს“ უწოდებენ. ამ ეფექტის გამოც ხდება დედამიწაზე ტემპერატურის მატება. სათბურის ეფექტის აღმოჩენა მოხდა 1824 წელს იოზეფ ფურიეს მიერ და მისი შესწავლა 1896 წელს დაიწყო სვანტე არენიუსმა. ამან საშუალება მისცა საზოგადოებასა და მეცნიერთა გუნდს, ყურადღება გაემახვილებინა ამ გლობალურ პრობლემაზე.

ისტორიული წყაროები გვამცნობენ, რომ ეკოლოგიური საკითხით ჯერ კიდევ ძველი წელთაღრიცხვით იყვნენ დაინტერესებულნი. საყურადღებოა ინდური ტრაქტატები "რამაიანა" და "მაჰაბჰარატა" (ძვ. წ. VI-I საუკუნეები), სადაც ინფორმაცია მრავლად მოიპოვება ცხოველთა ცხოვრების წესებზე, ჰაბიტატსა და კვებაზე, აღწერილია, თუ როგორ მოქმედებს ბუნებრივი გარემოს ცვლილება მათ რეპროდუქტიულობასა და ყოველდღიურ ყოფაზე.

ეკოლოგიით დაინტერესებულმა არისტოტელემ ცხოველებს მიანიჭა ეკოლოგიური კლასიფიკაცია, რაც კარგად ჩანს მის ნაშრომში - "ცხოველთა ისტორია", სადაც აღწერა ჰაბიტატი, მისი მოძრაობის ტიპი, თავშესაფრი... მისი მიმდევარი იყო თეოფრასტე, გეობოტანიის უძველესი დამაარსებლი, რომელიც ძირითადად სწავლობდა მცენარეებს. ნაშრომში - "ბუნებრივი ისტორია" სიღრმისეულად წარმოადგინა ზოოეკოლოგიური კონცეფციების ეკონომიკური ფონი. ეს ყველაფერი კი მიგვითითებს იმაზე, რომ კაცობრიობის განვითარების ყოველ ეტაპზე ხდებოდა ბუნებაზე ზეგავლენა და ეს პროცესები ახალი არ არის უბრალოდ, დღეს უფრო სიღრმისეული და გლობლური ხასიათი მიიღო.

ყოველთვის აღიარებული იყო, რომ კლიმატური ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავს გარემოს მდგომარეობას, ძალზე მნიშვნელოვანია მრავალი საქმიანობისათვის და მათ შორის, ტურიზმისთვისაც. ტურიზმის ფუნქციონირება კი საჭიროებს ტერიტორიის ტურისტულ პოტენციალს და ადამიანს, რომელიც ვერ იქნება იზოლირებული ბუნებრივი გარემოსგან.

თუ კლიმატს შევხედავთ როგორც ტურისტულ რესურსს, მაშინ ის ორმაგად მნიშვნელოვანია საზოგადოებისათვის. მას აქვს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი ზეგავლენა რეკრეანტზე. რამდენადაც ტურიზმი განიხილება როგორც ეკონომიკური ბერკეტი და ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საყრდენი ქვეყნისათვის, მისი მნიშვნელობაც გასაგებია და რეკრეანტთა რაოდენობრივი ზრდის მოთხოვნილებაც ადვილი ასახსნელია. თუმცა ტურისტთა რიცხვის ზრდა პირდაპირ კავშირშია გარემოზე მავნე ზემოქმედების ზრდასთან. თითოეული ეს ზემოქმედება ცალკეული ქვეყნისათვის სპეციფიურია, მისი განვითარების დონიდან გამომდინარე. თუნდაც ზედმეტი პროდუქციის წარმოება და მოხმარების მუდმივი ზრდა კიდევ ერთი პრობლემაა, რომელიც შეშფოთებას იწვევს ბევრ ქვეყანაში. რომ არაფერი ვთქვათ სატრანსპორტო მომსახურებაზე, რომელიც საწვავით დაბინძურების რისკს ზრდის. საქართველოს მაგალითზე საქსტატის ინფორმაციით შეგვიძლია, აღვნიშნოთ, რომ „2024 წელს ტურისტული ვიზიტების რეკორდული მაჩვენებელი დაფიქსირდა და ისტორიულ მაქსიმუმს 5.1 მილიონ ვიზიტს მიაღწია, რაც წინა წლის მაჩვენებელზე 9%-ით მეტია. 2019 წელთან შედარებით ტურისტული ვიზიტები რაოდენობა 0.2% გაიზარდა “.

2024 წელს საქართველოში 7,368,149 საერთაშორისო მოგზაურის ვიზიტი შედგა, რაც 2023 წლის მაჩვენებლზე 4.2%-ით მეტია. რაც შეეხება 2019 წელს, მასთან შედარებით ვიზიტები 78.7%-ით გაიზარდა. რაც საფუძველს გვაძლევს, ყურადღება გავამახვილოთ ქვეყანაში მიმდინარე ეკოლოგიურ პროცესებზე, რომელიც ყველაზე მეტად საწვავის მოხმარების ზრდით არის გამოწვეული.

საქართველოს მთავრობა უყურადღებოდ არ ტოვებს იმ მწვავე გამოწვევებს, რომელსაც ბუნება გვიგზავნის, თუმცა ხშირად პროცესი უმართავია და სავალალო შედეგებით მთავრდება, მ.შ. უამრავი ეკომიგრანტის წარმოქმნა. უნდა ითქვას, რომ არცერთი ეკომიგრანტი არ დარჩენილა ყურადღების გარეშე. გარემოს ეროვნული სააგენტოს წარმომადგენლები მუდმივ მონიტორინგს ახდენენ ჰაერზე, წყალზე. ბოლო კვლევები შავი ზღვის წყლის ხარისხის დასადგენად ჩატარდა 2025 წელის სექტემბერში. კვლევები, რომელიც ყოველთვიურად ტარდება, განსაზღვრავს ზღვის წყალში სახასიათო პარამეტრების კონცენტრაციას. თუმცა ეს არ ნიშნავს, რომ ქვეყანაში ყველაერი კარგადაა, არის ადგილები, სადაც ჯერ კიდევ მოუწესრიგებელია, თუნდაც ტურისტული ბილიკები, რომელთა ასეთი მდგომარეობა საკმაოდ უარყოფითად აისახება, როგორც ტურისტული ნაკადების უსაფრთხო გადაადგილებაზე, ისე არსებული გარმოს ენდემური სახით შენაჩუნებაზე, ნადგურდება ხეთა ფესვები, იტკეპნება ბილიკები, ხეივნებში იზრდება ხის ვარჯთა დაშორება, მცირდება კლდის სიმტკიცე. ასევე იზრდება სატრანსპორტო საშუალებათა რიცხვი. რომელთა მიერ გამოყოფილი ტოქსიკური ნივთიერებები პროპორციული თვალსაზრისით ზრდის გარემოს დაბინძურების რისკს. ამ სკითხს კი რომელი მხრიდანაც არ უნდა მივუდგეთ, შედეგი ერთია:- ნადგურდება ცოცხალი ორგანიზმები.

თუ საზღვარგარეთის ქვეყნებზე ვისაუბრებთ, იქ ზიანი ოდნავ კიდევ მეტია და განსხვავებულიც. მაგალითად, ჩინეთში, იაპონიაში, ევროპის ქვეყნებში, ადგილმდებარეობიდან და არსებული ცხოვრების სტილიდან გამომდინარე, გარემოზე მიყენებული ზიანიც განსხვავებულია.

ევროპის სინამდვილეში ტურიზმი ძალიან დიდ და მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს, მაგრამ ევროპის მოგზაურობის კომისიის (ETC) მიერ წარმოდგენილ ინფორმაციის მიხედვით, ამ ტერიტორიაზე ტურიზმი კრიზისის ზღვარზეა, კლიმატის ცვლილება ისეთი გამოწვევების წინაშე აყენებს ევროპას, როგორიცაა ჰაერის, წყლის და მიწის დაბინძურება, ბიომრავალფეროვნების განადგურება და ჭარბი რესურსების გამოყენება. უკვე ხდება გარკვეულ ტერიტორიებზე წყალდიდობები, გვალვები, ხანძრები, რაც ხშირად ტურისტული მარშრუტების გადამისამართების ან საერთოდ შეჩერების მიზეზი ხდება.

ტაილანდის მაგალითზე კარგად ჩანს აზიის პრობლემები. ტაილანდში ტურიზმის ნეგატიური ზეგავლენა გამოიხატა გარემოსდაცვით პრობლემებში, როგორიცაა, პლაჟების დაბინძურება, გარემოს დაბინძურება უკონტროლო ქმედებისა და ნარჩენების შედეგად. ასევე, საყურადღებოა ტურისტების სოციალურ-ეკონომიკური ზეგავლენა და ფინანსური ზეგავლენა კრიზისის ან კონფლიქტის დროს, როგორიცაა, 2025 წლის მოვლენები. გარდა ამისა, ჭარბი ტურიზმი იწვევს ზოგიერთი პოპულარული დანიშნულების ადგილის გადატვირთვას და მომსახურების პრობლემებს, არასტაბილურობას და ტურისტების მოტყუებას.

დიდი გამოხმაურება ჰპოვა ტაილანდში, მარჯნის რიფების დაზიანებამ (2018 წელს მაიას ყურე კოსამუისთან დროებით დახურეს გარემოს აღსადგენად). გარემოს დაბინძურებამ პლასტმასის ნარჩენებით და წყალმცენარეებით (ფუკეტი, პატაია), ასევე, ხალხმრავლობამ და ტრანსპორტის ინტენსიურმა მოძრაობამ შექმნა ჰაერის სერიოზული დაბინძურება. ტურისტული ინფრასტრუქტურის შექმნამ გაანადგურა ტყეები და სანაპირო ზოლები, ზიანი მიადგა ველურ ცხოველებს, კერძოდ, სპილოებს, რომლებიც გასართობად გამოიყენებოდა. საკმაოდ დიდი ტურისტული პოტენციალის მქონე ტაილანდი, რომელსაც ყოველწლიურად 30 მლნ-ზე მეტი ტურისტი სტუმრობს, ძნელად უმკლავდება პლასტმასის და საშიში ნარჩენების გადამუშავებას, კუნძულებიდან ნაგავი ხშირად პირდაპირ ზღვაში ხვდება, რაც შეეხება ადგილობრივთა ტრადიციებსა და ცხოვრების წესებს, ხშირად ზეწოლის ქვეშ ექცევა ტურისტთა მასშტაბური ნაკადების გამო.

2018 წელს ტაილანდის ხელისუფლებამ დახურა მაიას ყურე და დაიწყო დაზიანებული გარემოს აღდგენა. შემოიღო აკრძალვები, შეზღუდვები, ახალი წესები, რაც აისახა ვიზიტორთა შეშვების დროსა და წესებზე (300 ტურისტი შეზღუდული დროით).

მაიას ყურე არის მაგალითი იმისა, თუ როგორი ზიანი შეიძლება მიაყენოს ადამიანმა ბუნებას დაუდევარი ქმედების გამო და როგორ შეუძლია ბუნებას აღდგენა, თუ მას მივცემთ ამის შანსს.

მიუხედავად ყველაფრისა, ადამიანებს ვერ დავუშლით გადადგილებას, რადგან ეს მხოლოდ ომებთან არ არის დაკავშირებული, ეს ჯანმრთელობის და სიამოვნების მიღებასთანაც ასოცირდება. სტატისტიკა ნათლად გვიჩვენებს მოგზაურთა და ტურისტთა გადაადგილების გრაფიკს დროსა და სივრცეში. ეს მაჩვენებლები გვაძლევს საშუალებას, დავაკვირდეთ, საზოგადოების ცნობიერების ამაღლებასთან ერთად თუ როგორ იცვლება ადამიანთა მოთხოვნილებები და სურვილები. თუმცა არ უნდა დაგვავიწყდეს კიდევ ერთი უძლიერესი მოტივატორის არსებობა. ეს მოტივატორი ფინანსებია. სტატისტიკა ციფრების წყალობით საშუალებას გვაძლევს, დავაკვირდეთ ტურისტების მარშრუტებს, ნაკადებს, რათა განვსაზღვროთ და სათანადო დასკვნები გავაკეთოთ, რამდენად სახიფათონი არიან იმ გარემოსთვის, სადაც ისინი იმყოფებიან.

ამ კუთხით საზოგადოების გამოცოცხლებას უნდა ვუმადლოდეთ ინდუსტრიულ რევოლუციას, რომელმაც კაცობრიობას, ერთის მხრივ, ხელ-ფეხი გაუხსნა ახალი აღმოჩენებისა და მოთხოვნა-სურვილების გაიოლებული მიღებისკენ და მეორეს მხრივ, მას საშუალება მისცა,

თვალყური ედევნებინა სამყაროში მიმდინარე პროცესებზე უფრო დაზუსტებული ფორმით. ვერ ვიტყვით, რომ საამყარო მხოლოდ ადამიანის ზემოქმედების შედეგად იცვლება, არა, ის დღემდე განვითარების პროცესშია, მაგრამ არის ისეთი ცვლილებები, რაც მხოლოდ ადამიანის უშუალო ჩარევის შედეგია და რომელსაც აჩქარებს საზოგადოების მისწრაფება, მოკლე დროში მიიღოს, რაც შეიძლება მეტი მატერიალური და სულიერი კმაყოფილება. ეს პროცესები კი გარკვეულ წილად ტურიზმზე ორიენტირდება და გულისხმობს: ურბანიზაციას, საწვავის მომატებულ წვას, ხშირად გაუმართავი ავტომობილების არაეფექტურად გამოყენებას, დასახლებულ ადგილებში ფეხით ან ველოსიპედით გართულებულ გადაადგილებას, არაჯანსაღ დამოკიდებულებას ქიმიურ ნივთიერებებთან, ტყეების გაჩეხვას და სხვა მრავალს... სწორი იქნება, თუ ვიტყვით, რომ უშუალოდ ტურიზმი არ იწვევს დიდ ეკოლოგიურ კატასტროფებს, თუმცა ის ხელს უწყობს არსებული პრობლემების გამწვავებას. მაგრამ დღევანდელი გადასახედიდან, ტურიზმი კაცობრიობის სინამდვილეში იმდენად ღირებული სფეროა, რომ მასზე უარის თქმა თითქმის შეუძლებელია...

არსებობს ადამიანი, ესე იგი არსებობს ტურიზმზე მთხოვნილება და ამას გვიდასტურებს ის ფაქტი, რომ სინამდვილეში საზოგადოების განვითარების ყველა საფეხურზე ადამიანები მოგზაურობდნენ და ამ მისწრაფებამ მოძრაობისა და ახალი ადგილების მონახულებისაკენ გაუძლო საუკუნეებს, კრიზისებს, კატასტროფებს, ეპიდემიებს... და ეს ყოველივე დაფიქრებად ღირს.

დღის წესრიგში დგება ჯანმრთელი სამყაროსთვის მნიშვნელოვანი, ინდუსტრიულ საწარმოო პროცესში მუდმივად მზარდი ინოვაციური გადაწყვეტილებებისა და ქმედებების მიღება-დანერგვის საჭიროება. დროა, ადამიანმა თანამედროვე მიღწევები სამყაროს საკეთილდღეოდ მიმართოს და გამოიყენოს. საყურადღებოდ მიგვაჩნია იაპონიასა და შვეიცარიაში დამკვიდრებული სასკოლო აღზრდის პრაქტიკა, რომლის მიხედვითაც იაპონიაში სულ მცირე ასაკიდან ასწავლიან სკოლაში ძალიან მნიშვნელოვან ცხოვრებისეულ საკითხებს, უხსნიან ყველაფერს რაც გარემოსთან არის დაკავშირებული, ბავშვა იცის მცენარისა და ცხოველის დანიშნულება, მოფრთხილება. შვეიცარიაში კი მე-5 კლასიდან და შემდგომ, სასწავლო წლის ერთი კვირის განმავლობაში, მოსწავლეები ორგანიზებულად მიყავთ მთაში ფერმერების საქმიანობისა და ქვეყნის ბრენდული წარმოების - შვეიცარული ყველის დამზადების ტექნოლოგიის გასაცნობად. ამ შემოქმედებითი გასვლის ერთ-ერთი მიზანია, რომ მოზარდი თაობა შეეგუოს და შეიყვაროს ადგილობრივი ბუნება, ისწავლოს მისი გაფრთხილება და მოემზადოს დამოუკიდებელი ცხოვრებისათვის.

საქმე ის არის, რომ ტურიზმი სამყაროში ქმნის უხილავ ჯაჭვს, რომლის ყოველი რგოლის მნიშვნელობა ძალზე დიდია და მისი, თუნდაც ერთი რგოლის, ამოვარდნა მთელ მის სტრუქტურას დაარღვევს. გამოდის, რომ გარემოს დაცვა თვით ტურიზმის სფეროსთვისაც ძალზედ საჭიროა.

ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ ეკოლოგიური ტურიზმი, მწვანე ტურიზმი, აგროტურიზმი და საერთოდ, ტურიზმი დაეფუძნოს ადამიანთა ფართო მასების შეგნებულ და გააზრებულ მოქმედებას. ვფიქრობთ, რომ საჭიროა, თანამედროვე საზოგადოებამ ამ მიმართულებით მსოფლიოში აღიარებულ მეცნიერთა კომპეტენტური და სწორი რეკომენდაციებით იმოქმედოს და მოუფრთხილდეს სამყაროს როგორც უფლისგან ბოძებულ უნიკალერ ღირებულებას, შეიყვაროს ეს შეუფასებელი სიმდიდრე და სილამაზე, რათა თაობიდან თაობებს მიეცეს მიწიერი ცხოვრებით დატკბობის შესაძლებლობა.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/102/utskhoel-vizitorta-statistika ,2025
2. https://www.e-unwto.org/doi/10.18111/9789284425808
3. „ეკოლოგიური ტურიზმის საფუძვლები“,დ.მაისურაძე,თბ.2008
4. ENVIROMENT AND EKOTOURISM MANAGE ENT, M. Metreveli.tb.2012
5. https://centrarium.com/ka/blog/tajland-2025-klassicheskije-i-novyje-mesta-otdyha-385.html
6. 4.
7. Ecology & The Environment, https://uou.ac.in/sites/default/files/slm/EVS-501.pdf
8. https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9389488/
9. https://aithor.com/essay-examples/environmental-impacts-of-tourism-research-paper

სამედიცინო ტურიზმი და ინოვაციური მომსახურებები: მიკროეკონომიკური ანალიზი საქართველოს მაგალითზე

Medical Tourism and Innovative Services: Microeconomic Insights from the Case of Georgia

თეიმურაზ ენუქიძე
„თეთრი ხალათი“
მაკა ბულეიშვილი
კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი
მედიცინის აკადემიური დოქტორი. პროფესორი
მარიამ ჯიქიძე
კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი
ალექსანდრე შარაშენიძე
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
ეკონომიკის დოქტორი
Teimuraz Enukidze
“White Coat”
Maka Buleishvili
Caucasus International University
MD, PhD, Professor
Mariam Jikidze
Caucasus International University
Alexander Sharashenidze
Georgian Technical University. Doctor of Economics

აბსტრაქტი. დასაბუთება. სამედიცინო ტურიზმი ბოლო ათწლეულში გლობალური ჯანდაცვის ერთ-ერთ ყველაზე სწრაფად მზარდ სექტორად ჩამოყალიბდა. საქართველოს შემთხვევაში, სტომატოლოგია და გეგმიური ქირურგია გამოირჩევა ღირებულებისა და სარგებლის ოპტიმალური ბალანსით; თუმცა მხოლოდ დაბალ ფასებზე დაფუძნებული სტრატეგია ვერ უზრუნველყოფს სექტორის გრძელვადიან და მდგრად განვითარებას.

მეთოდები. გამოყენებულია შერეული მიდგომა, რომელიც აერთიანებს ეკონომეტრიკულ მოდელირებასა და სამი ქართული კლინიკის ქეის-სტადების ანალიზს. **შედეგები.** ლოგ–ლოგ სპეციფიკაციის რეგრესიულმა მოდელმა აჩვენა, რომ ხარისხისა და ინოვაციის კომპოზიტური ინდექსი, მათ შორის საერთაშორისო აკრედიტაცია (JCI/ISO), სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად ზრდის უცხოელი პაციენტების ნაკადს ($p < 0.01$). ფასის ეფექტი უარყოფითია და მიუხედავად იმისა, რომ სტატისტიკურად მნიშვნელოვანია, მისი გავლენის მასშტაბი შედარებით მცირეა ($p < 0.05$). ქეის-სტადებმა დაადასტურა, რომ ინვესტიციები ხარისხსა და ინოვაციებში — მაგალითად, ტელემედიცინასა და ლაბორატორიული სერვისების ციფრულიზაციაში — ზრდის ნდობას და აფართოებს საერთაშორისო სადაზღვევო ქსელს.

დასკვნა. საქართველოს მდგრადი პოზიციონირებისთვის აუცილებელია ხარისხზე ორიენტირებული ინოვაციების სისტემური ინტეგრაცია და საერთაშორისო სერტიფიცირების აქტიური ხელშეწყობა.

საკვანძო სიტყვები: სამედიცინო ტურიზმი; ჯანდაცვის ინოვაციები; ხარისხისა და ინოვაციის ინდექსი; საერთაშორისო აკრედიტაცია (JCI/ISO); ეკონომიკური ეფექტიანობა; ციფრული ტექნოლოგიები.

Abstract. Background. Medical tourism has emerged as one of the fastest-growing segments of global healthcare in the past decade. In Georgia, dentistry and elective surgery offer an optimal cost–benefit balance; however, a price-based strategy alone cannot ensure long-term sustainability. **Methods.** This study employs a mixed-methods design that combines econometric modeling with case studies of three Georgian providers. **Results.** A log–log regression model demonstrates that a composite Quality & Innovation Index, including international accreditation (JCI/ISO), significantly increases foreign patient inflows ($p < 0.01$). The price effect is negative and statistically significant, although modest in magnitude ($p < 0.05$). Case studies confirm that investments in quality and innovation—such as telemedicine and laboratory digitalization—enhance patient trust and expand partnerships with international insurance providers. **Conclusion.** For sustainable positioning, Georgia must pursue the systematic integration of quality-oriented innovations and actively promote international accreditation.

Keywords: medical tourism; healthcare innovations; Quality & Innovation Index; international accreditation (JCI/ISO); economic efficiency; digital technologies.

შესავალი

სამედიცინო ტურიზმი ბოლო ათწლეულში გლობალური ჯანდაცვის ერთ-ერთ ყველაზე სწრაფად მზარდ სექტორად ჩამოყალიბდა. 2024 წელს მისი მოცულობა შეადგენდა 31–47 მლრდ აშშ დოლარს, ხოლო პროგნოზებით 2030–2033 წლებში შეიძლება გაიზარდოს 160–220 მლრდ-მდე, საშუალო წლიური ზრდის ტემპით 16–23% (Grand View Research, 2024; Fortune Business Insights, 2025; MarketDataForecast, 2025; TowardsHealthcare, 2025). ინდუსტრიის გაფართოებას განაპირობებს ღირებულების დიფერენციაცია, რაც გულისხმობს ბაზარზე პოზიციონირებას არა მხოლოდ დაბალი ფასებით, არამედ ხარისხით, საერთაშორისო სტანდარტებითა და ინოვაციური ტექნოლოგიებით (Hanefeld et al., 2015; WHO, 2023).

გლობალურ დონეზე სამედიცინო ტურიზმის ლიდერებად ითვლებიან სინგაპური, ინდოეთი და ტაილანდი, სადაც სამედიცინო ტურიზმის ეკოსისტემა ეფუძნება მაღალი ხარისხის სერვისებსა და საერთაშორისო სერტიფიცირებას (Connell, 2013; Turner, 2022). რეგიონში წარმატებული მაგალითებია თურქეთი და უნგრეთი, რომლებიც კონკურენტუნარიანობას უზრუნველყოფენ ფასისა და ხარისხის ბალანსით. ამ ფონზე, სამედიცინო ტურიზმი იქცა არა მხოლოდ ეკონომიკურ, არამედ სოციალურ-კულტურულ ფენომენად, რომელიც მოიცავს პაციენტთა მიგრაციას უკეთესი მკურნალობისა და ინოვაციური ტექნოლოგიების ძიების მიზნით (OECD, 2021; WHO, 2023). WHO-სა და OECD-ის უახლესი ანგარიშები ხაზს უსვამს რეგიონული ჰაბების ჩამოყალიბებას, სადაც თავს იყრის თანამედროვე ინფრასტრუქტურა, მაღალკვალიფიციური პერსონალი და ხელმისაწვდომი ფასები (OECD, 2024).

საქართველოს აქვს პოტენციალი ჩამოყალიბდეს რეგიონულ სამედიცინო ჰაბად, განსაკუთრებით სტომატოლოგიასა და ესთეტიკურ მედიცინაში. მისი უპირატესობები უკავშირდება შედარებით დაბალ ფასებს, მაღალკვალიფიციურ კადრებსა და კლინიკებს, რომლებიც დასავლურ სტანდარტებთან შესაბამისობაში ფუნქციონირებენ (PwC, 2020; Abuladze & Adeishvili, 2023). მიუხედავად ამისა, ქვეყნის სამედიცინო ტურიზმის ეკონომიკური კვლევები იშვიათია, განსაკუთრებით ინოვაციური მომსახურებების სისტემური ანალიზის თვალსაზრისით.

გლობალურად, ინოვაციური მომსახურებები — ტელემედიცინა, რობოტული და მინიმალურად ინვაზიური ქირურგია, ლაზერული ტექნოლოგიები და პერსონალიზებული მედიცინა — უკვე იქცა კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთ მთავარ განმსაზღვრელად (Glinos et al., 2011; Bookman & Bookman, 2022; WHO, 2023). საქართველოსთვის ამ სერვისების ინტეგრაცია შეიძლება გახდეს ჯანდაცვის სექტორის გრძელვადიანი განვითარების და საერთაშორისო ბაზრებზე პოზიციონირების საკვანძო ფაქტორი.

ამ კვლევის მიზანია საქართველოს სამედიცინო ტურიზმის სექტორში საერთაშორისო პაციენტთა მოთხოვნაზე ინოვაციური მომსახურებების ინტეგრაციის მოქმედების შეფასება.

კვლევის კითხვები

- რომელი ინოვაციური მომსახურებები განსაზღვრავს საქართველოს კონკურენტულ უპირატესობას სამედიცინო ტურიზმის სექტორში?
- რომელ ფაქტორებზეა დამოკიდებული უცხოელი პაციენტების არჩევანი საქართველოს კლინიკების მიმართ?
- რა გზებით უწყობს ინოვაციური მომსახურებების ინტეგრაცია საქართველოს რეგიონულ სამედიცინო ჰაბად ჩამოყალიბებას?
- რა ეკონომიკური და ჯანდაცვის შედეგების გამოწვევის პოტენციალი აქვს ინოვაციური მომსახურებების განვითარებას გრძელვადიან პერსპექტივაში?

მეთოდოლოგია

კვლევა ეფუძნება შერეულ მიდგომას, რომელიც აერთიანებს ეკონომეტრიკულ მოდელირებასა და ქეის-სტადის ანალიზს (Dwyer, Gill, & Seetaram, 2021). დაკვირვების პერიოდი მოიცავს 2020–2024 წლების მონაცემებს. ძირითადი წყაროებია: საქართველოს სტატისტიკის სამსახური (GeoStat, 2024), საქართველოს ჯანდაცვის სამინისტრო (MoH, 2024) და სამი კერძო კლინიკის ანგარიშები — MediClubGeorgia, Mega Lab და Caucasus Medical Centre (CMC).

ეკონომეტრიკული მოდელირება

რაოდენობრივი ანალიზი განხორციელდა ლოგ–ლოგ რეგრესიის საფუძველზე (Wooldridge, 2016):

$$\ln(Q)=\beta0+\beta1\ln(P)+\beta2Accreditation+\beta3QualityIndex+\varepsilon$$

სადაც:

- **Q** — უცხოელი პაციენტების რაოდენობა;
- **P** — სამედიცინო პროცედურების საშუალო ფასი (USD, CPI-დეფლაციით);
- **Accreditation** — ბინარული ცვლადი (1 = JCI/ISO);
- **QualityIndex** — კომპოზიტური ინდექსი, რომელიც აერთიანებს კლინიკურ შედეგებსა და ტექნოლოგიურ მზაობას.

ქეის-სტადი

გამოკვლეულია სამი კლინიკა — MediClubGeorgia, Mega Lab და CMC — ბაზრის წილის, საერთაშორისო აკრედიტაციისა და ინვესტიციების მიხედვით. მონაცემები მოიცავდა სტრუქტურირებულ ინტერვიუებს, საჯარო ანგარიშგებებსა და შიდა დოკუმენტებს. შედეგების სანდოობა უზრუნველყოფილი იყო ტრიანგულაციით (Creswell & Plano Clark, 2018).

შეზღუდვები

მოდელში არ არის ინტეგრირებული ვიზების რეჟიმი, პოლიტიკურ-ეკონომიკური სტაბილურობა, ავიამიმოსვლის ხელმისაწვდომობა და რეგიონული კონკურენტების ფასები, რაც შესაძლოა გამოიწვიოს უზუსტობა (Wooldridge, 2016). აღნიშნული რისკის შესამცირებლად დამატებით გამოყენებულ იქნა ინტერვიუებისა და დოკუმენტების ანალიზი (Creswell & Plano Clark, 2018).

მონაცემთა ანალიზის პროცედურები

ეკონომეტრიკული ანალიზი განხორციელდა **Stata 17**-ში (StataCorp, 2021), ხოლო ინტერვიუებისა და დოკუმენტების ანალიზი — **NVivo**-ში (QSR International, 2022). რაოდენობრივი მოდელის სანდოობა დადასტურდა მულტიკოლინარობის, ჰეტეროსკედას-ტიურობისა და ნაშთების ნორმალურობის ტესტებით (Wooldridge, 2016).

შედეგები

1. რაოდენობრივი ანალიზი

მრავალფაქტორული ლოგ-ლოგ რეგრესიის შედეგებმა აჩვენა, რომ ფასის ელასტიურობა უარყოფითი და სტატისტიკურად მნიშვნელოვნია (β = –0.45, p < 0.05), რაც მიუთითებს უცხოელი პაციენტების მაღალი მგრძნობელობის შესახებ ფასის ცვლილებების მიმართ. პროცედურების ფასის ზრდა ამცირებს პაციენტთა ნაკადს, ხოლო ფასის შემცირება ზრდის მას. ეს შეესაბამება ბაზრებს, სადაც ფასი რჩება მოთხოვნის ერთ-ერთ მთავარ განმსაზღვრელ ფაქტორად.

საერთაშორისო აკრედიტაცია (JCI/ISO) პოზიტიურად და მნიშვნელოვნად მოქმედებს მოთხოვნაზე (β = 0.17, p < 0.01). შეფასებით, აკრედიტაციის არსებობა პაციენტთა ნაკადს ზრდის დაახლოებით 15–20%-ით. ხარისხის სერტიფიცირება უცხოელი პაციენტებისთვის ერთგვარ „სიგნალს“ წარმოადგენს უსაფრთხოებისა და სანდოობის შესახებ.

QualityIndex ასევე დადებითად და სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად უკავშირდება მოთხოვნას (β = 0.32, p < 0.01). მაღალი კლინიკური შედეგებისა და ტექნოლოგიური მზაობის ერთობლიობა მნიშვნელოვნად ზრდის პაციენტთა მოზიდვას, რაც ხაზს უსვამს ინოვაციური ინფრასტრუქტურისა და ხარისხის ინტეგრაციის მნიშვნელობას.

ცხრილი 1. რეგრესიის ძირითადი შედეგები

ცვლადი	კოეფიციენტი (β)	სტანდარტული შეცდომა	P - მნიშვნელობა	ინტერპრეტაცია
ln(P) (ფასი)	–0.45	0.18	0.021 **	ფასის 1%-ით ზრდა ამცირებს პაციენტთა რაოდენობას ~0.45%-ით
Accreditation	+0.17	0.05	0.004 ***	JCI/ISO ზრდის პაციენტთა ნაკადს ≈15–20%-ით
QualityIndex	+0.32	0.09	0.001 ***	მაღალი ხარისხი და ტექნოლოგიური მზაობა ზრდის მოთხოვნას
Constant	0.2	0.65	0.002 ***	საბაზისო დონე სხვა პირობების უცვლელობისას

2. ქეის-სტადი

ქეის-სტადის ანალიზის მონაცემებმა გაამყარა რაოდენობრივი ანალიზის მიგნებები და კონკრეტული მაგალითებით დაადასტურა:

- **MediClubGeorgia** – ბოლო რეაკრედიტაციამ (2023) გააძლიერა პაციენტთა ნდობა, რასაც უცხოელი ვიზიტორების ზრდა მოჰყვა.
- **Mega Lab** – წარმატებით გააფართოვა თანამშრომლობა საერთაშორისო სადაზღვევო კომპანიებთან, რამაც გაზარდა მაღალი შემოსავლიანი სეგმენტის პაციენტთა ნაკადი დასავლეთ ევროპიდან.
- **Caucasus Medical Centre (CMC)** – JCI რეაკრედიტაციამ გააძლიერა ბრენდის სანდოობა, თუმცა ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვის შეფერხებამ (მაგ., ხელოვნურ ინტელექტზე დაფუძნებული დიაგნოსტიკა) შეამცირა კონკურენტუნარიანობა რეგიონულ დონეზე.

3. ინტეგრირებული ინტერპრეტაცია

შედეგების სინთეზი აჩვენებს, რომ:

- ფასის მგრძნობელობა მაღალია, რაც ადასტურებს საქართველოს კონკურენტული უპირატესობის ერთ-ერთ ძირითად კომპონენტს — შედარებით დაბალ ფასს;
- საერთაშორისო აკრედიტაცია წარმოადგენს მოთხოვნის ცენტრალურ განმაპირობებელ ფაქტორს და პაციენტების თვალში ხარისხის სანდოობის გარანტიას;

- კლინიკური ხარისხისა და ინოვაციური ტექნოლოგიების ინტეგრაცია ზრდის საქართველოს შესაძლებლობას ჩამოყალიბდეს რეგიონულ სამედიცინო ჰაბად;
- ქეის-სტადის მიგნებები ავსებს რაოდენობრივ ანალიზს და ცხადყოფს, რომ აკრედიტაცია, სტრატეგიული პარტნიორობა (სადაზღვევო კომპანიებთან) და ინოვაციების დანერგვის ტემპი განსაზღვრავს უცხოელი პაციენტების ნაკადის სტაბილურობას.

განიხილვა

ანალიზმა აჩვენა, რომ საქართველოში სამედიცინო ტურიზმის მოთხოვნა უცხოელი პაციენტების მხრიდან მნიშვნელოვნად განისაზღვრება ფასით, საერთაშორისო აკრედიტაციით, კლინიკური ხარისხითა და ინოვაციური ტექნოლოგიების ინტეგრაციით (Connell, 2013; Dwyer et al., 2021).

ფასის ელასტიურობა

ფასის უარყოფითმა და სტატისტიკურად მნიშვნელოვანმა ელასტიურობამ დაადასტურა, რომ საქართველოს კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთ ძირითად საფუძვლად კვლავ რჩება შედარებით დაბალი ფასები. ეს შედეგი თანხვედრაშია გლობალურ კვლევებთან, სადაც განვითარებადი ქვეყნების კონკურენტული უპირატესობა ხშირად განისაზღვრება ღირებულებითი სარგებლის პრინციპით (Hanefeld et al., 2015; Turner, 2022). თუმცა, მხოლოდ ფასზე დაფუძნებული სტრატეგია ვერ უზრუნველყოფს სექტორის მდგრად განვითარებას, ვინაიდან პაციენტთა არჩევანი მგრძნობიარეა როგორც ფასების მერყეობაზე, ისე რეგიონული კონკურენტების სტრატეგიებზე.

საერთაშორისო აკრედიტაცია

JCI/ISO აკრედიტაციის დადებითი გავლენა (დაახლოებით 15–20%-იანი ზრდა პაციენტთა ნაკადში) აჩვენებს, რომ საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობა რჩება მოთხოვნის ერთ-ერთ მთავარ განმაპირობებელ ფაქტორად. ეს შედეგი თანხვედრაშია OECD-ისა და WHO-ის რეკომენდაციებთან, სადაც ხარისხის სერტიფიცირების როლი პირდაპირ კავშირშია პაციენტთა ნდობის ზრდასთან (OECD, 2021; WHO, 2023). საქართველოს შემთხვევაში, აკრედიტაცია ასრულებს როგორც ხარისხის გარანტიის, ასევე რეგიონულ ბაზარზე პოზიციონირების ინსტრუმენტის ფუნქციას.

კლინიკური ხარისხი და ინოვაციური ტექნოლოგიები

QualityIndex-ის პოზიტიური ასოციაცია პაციენტთა ნაკადთან ხაზს უსვამს, რომ კლინიკური შედეგებისა და ტექნოლოგიური მზაობის გაუმჯობესება წარმოადგენს ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს სტრატეგიას უცხოელი პაციენტების მოსაზიდად. ქეის-სტადის ანალიზმა აჩვენა, რომ ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვის ტემპი პირდაპირ კავშირშია კონკურენტუნარიანობასთან: MediClubGeorgia-ს რეაკრედიტაციამ მნიშვნელოვნად გაზარდა პაციენტთა რაოდენობა, ხოლო CMC-ში ინოვაციების დანერგვის შეფერხებამ შეამცირა ზრდის შესაძლებლობა. ეს დასკვნები თანხვედრაშია საერთაშორისო ლიტერატურასთან, სადაც ინოვაცია აღიარებულია კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთ მთავარ მამოძრავებლად (Bookman & Bookman, 2022; Connell, 2013).

სტრატეგიული პარტნიორობა

Mega Lab-ის გამოცდილება, რომელიც ეფუძნება თანამშრომლობას საერთაშორისო სადაზღვევო კომპანიებთან, ცხადყოფს, რომ ფინანსური ხელმისაწვდომობის გაზრდა და სტრატეგიული პარტნიორობების გაფართოება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მაღალი შემოსავლის მქონე სეგმენტის პაციენტების მოსაზიდად. ეს ტენდენცია შეესაბამება გლობალურ პრაქტიკას, სადაც სამედიცინო ტურიზმი სულ უფრო მეტად ინტეგრირდება კერძო სადაზღვევო სისტემებთან (OECD, 2024).

პოლიტიკურ-ეკონომიკური შედეგები

მიღებული მიგნებები აჩვენებს, რომ საქართველოს სამედიცინო ტურიზმის განვითარება მოითხოვს დაბალ ფასებზე დაფუძნებული მოდელიდან ხარისხსა და ინოვაციაზე ორიენტირებულ მოდელზე გადასვლას. აღნიშნული ტრანსფორმაცია უზრუნველყოფს არა მხოლოდ პაციენტთა ნაკადის ზრდას, არამედ ქვეყნის პოზიციონირებას როგორც რეგიონული სამედიცინო ჰაბის. პოლიტიკის დონეზე პრიორიტეტული მიმართულებებია:

- საერთაშორისო აკრედიტაციის მხარდაჭერა (საგრანტო და თანადაფინანსების მექანიზმების დანერგვით),
- ინოვაციური ინფრასტრუქტურის განვითარების ხელშეწყობა,
- სტრატეგიული პარტნიორობების გაძლიერება.

სქემატური შეჯამება

ქვემოთ წარმოდგენილი სქემა (სქემა N1) აჯამებს საქართველოს სამედიცინო ტურიზმის კონკურენტუნარიანობის ძირითად განმსაზღვრელ ფაქტორებს: ფასი, ხარისხი, ინოვაციები და პოლიტიკური ფაქტორები. მათი ერთობლივი გათვალისწინება აუცილებელია როგორც სტრატეგიული დაგეგმვის, ისე პოლიტიკის ფორმირების პროცესში.

სქემა N1 — საქართველოს სამედიცინო ტურიზმის კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორები



დასკვნა

შედეგებმა აჩვენა, რომ საქართველოს სამედიცინო ტურიზმის კონკურენტუნარიანობა ძირითადად განისაზღვრება საერთაშორისო აკრედიტაციით (JCI/ISO) და ხარისხზე ორიენტირებული ინოვაციებით. მიუხედავად იმისა, რომ ფასი მნიშვნელოვან როლს თამაშობს, მაღალი ღირებულების მომსახურებებში პაციენტები ხარისხსა და უსაფრთხოებას ანიჭებენ უპირატესობას (Hanefeld et al., 2015; Turner, 2022).

ქეის-სტადების მიგნებები ადასტურებს, რომ აკრედიტაცია ზრდის ნდობას, ხოლო ინვესტიციები ტელემედიცინასა და ციფრულ ინფრასტრუქტურაში ხელს უწყობს საერთაშორისო სადაზღვევო ქსელთან თანამშრომლობის გაფართოებას. შესაბამისად, საქართველოს აქვს პოტენციალი ჩამოყალიბდეს რეგიონულ სამედიცინო ჰაბად, განსაკუთრებით სტომატოლოგიისა და ესთეტიკური მედიცინის მიმართულებით, თუ მოხდება ხარისხსა და ინოვაციებზე დაფუძნებული მოდელის სისტემური ინტეგრაცია.

რეკომენდაციები

ამ კვლევის პრაქტიკული მნიშვნელობიდან გამომდინარე, რეკომენდებულია შემდეგი ნაბიჯების განხილვა პოლიტიკის დონეზე:

- **საერთაშორისო სერტიფიცირების მხარდაჭერა** — თანადაფინანსებისა და საგრანტო მექანიზმების დანერგვა JCI/ISO აკრედიტაციის გასავლელად;

- **ინოვაციური ტექნოლოგიების ხელშეწყობა** — ხელოვნურ ინტელექტზე დაფუძნებული დიაგნოსტიკის, ტელემედიცინისა და მინიმალურად ინვაზიური ქირურგიის განვითარება;
- **საერთაშორისო სადაზღვევო ქსელთან თანამშრომლობა** — პაციენტთა მოზიდვის ერთ-ერთ მთავარ ინსტრუმენტად;
- **სექტორის მიზნობრივი პრომოცია** — საქართველოს სამედიცინო დაწესებულებების პოზიციონირება ევროკავშირის, ახლო აღმოსავლეთისა და კავკასიის ბაზრებზე.

შეზღუდვები და სამომავალო კვლევის მიმართულებები

კვლევას აქვს რამდენიმე შეზღუდვა:

- უცხოელი პაციენტების ნაკადის სტატისტიკა ფრაგმენტულია და ეფუძნება მხოლოდ კლინიკების თვითანგარიშებს, რაც ზღუდავს სიზუსტეს;
- არ არსებობს სტანდარტიზებული მონაცემები კლინიკურ შედეგებსა და პოსტოპერაციულ გართულებებზე, რაც ზღუდავს QualityIndex-ის სიზუსტესა და საერთაშორისო შედარებებს;
- კლინიკების ტექნოლოგიური მზაობის შესახებ მონაცემები სისტემურად არ იკრიბება.

მომავალი კვლევები მიზანშეწონილია დაეყრდნოს:

- სტანდარტიზებული მონაცემთა ბაზების შექმნას პაციენტთა ნაკადისა და კლინიკური შედეგების შესახებ;
- მრავალწლიან სერიებზე აგებულ ეკონომეტრიკულ ანალიზს ტენდენციების გამოსავლენად;
- რეგიონულ შედარებებს (თურქეთთან და უნგრეთთან);
- საერთაშორისო სადაზღვევო კომპანიებთან თანამშრომლობის ეკონომიკური ეფექტის შეფასებას.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Abuladze, N., & Adeishvili, T. (2023). *Medical services development in Georgia: Perspectives of healthcare globalization*. Georgian Health Review.
2. Bookman, M. Z., & Bookman, K. R. (2007). *Medical tourism in developing countries*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230605657
3. Connell, J. (2013). *Contemporary medical tourism: Conceptualisation, culture and commodification*. Tourism Management, 34, 1–13. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.05.009
4. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE.
5. Dwyer, L., Gill, A., & Seetaram, N. (2012). *Handbook of research methods in tourism: Quantitative and qualitative approaches*. Edward Elgar. https://doi.org/10.4337/9781781001295
6. Eisemann, N., et al. (2025). Nationwide real-world implementation of AI for cancer screening. *Nature Medicine*. https://doi.org/10.1038/s41591-024-03408-6
7. Fortune Business Insights. (2025). *Medical tourism market size, share & COVID-19 impact analysis, by treatment type and regional forecast, 2025–2032*. Retrieved August 28, 2025, from https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/medical-tourism-market-100681

8. Geostat. (2023). *Inbound tourism statistics (2023 year)*. National Statistics Office of Georgia. Retrieved August 28, 2025, from https://www.geostat.ge/media/59934/Inbound-Tourism-Statistics---%282023-year%29.pdf

9. Glinos, I. A., Baeten, R., Helble, M., & Maarse, H. (2011). A typology of cross-border patient mobility. *Health & Place, 17*(4), 871–880. https://doi.org/10.1016/j.healthplace.2011.04.002

10. Grand View Research. (2024). *Medical tourism market size, share & trends analysis report, 2024–2030*. Retrieved August 28, 2025, from https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/medical-tourism-market

11. Hanefeld, J., Smith, R., Horsfall, D., & Lunt, N. (2015). Medical tourism: A review of the literature and analysis of a role for bilateral trade. *Health Policy, 119*(9), 1053–1060. https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2014.10.018

12. Market Data Forecast. (2025). *Medical tourism market: Global industry analysis, trends, and forecast (2025–2033)*. Retrieved August 28, 2025, from https://www.marketdataforecast.com/market-reports/medical-tourism-market

13. OECD. (2021). *Health at a glance 2021: OECD indicators*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/4dd50c09-en

14. OECD. (2024). *OECD tourism trends and policies 2024*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/17ff33a3-en

15. Pirzada, N. (2022). The expansion of Turkey's medical tourism industry. *Voices in Bioethics, 8*(1). https://journals.library.columbia.edu/index.php/bioethics/article/view/9894

16. PricewaterhouseCoopers. (2020). *Healthcare in Georgia: Strategic development and investment opportunities* [Report]. PwC Georgia.

17. Snoswell, C. L., Taylor, M. L., & Caffery, L. J. (2022). Clinical effectiveness of telehealth: A systematic review. *BMJ Open, 12*(3), e054776. https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-054776

18. Song, H., Qiu, R. T. R., & Park, J. (2019). A review of research on tourism demand forecasting. *Annals of Tourism Research, 75*, 338–362. https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.12.001

19. Towards Healthcare. (2025). *Medical tourism market size, share, growth, trends, and forecast, 2025–2034*. Retrieved August 28, 2025, from https://www.towardshealthcare.com/insights/medical-tourism-market-sizing

20. Turner, L. (2022). Medical tourism: Family medicine and international patient mobility. *Canadian Family Physician, 68*(3), 185–189. https://www.cfp.ca/content/68/3/185

21. United Nations World Tourism Organization (UNWTO). (2024). *World Tourism Barometer*. Retrieved August 28, 2025, from https://www.e-unwto.org/loi/wtobarometereng

22. Ventola, C. L. (2014). Medical applications for 3D printing. *Pharmacy and Therapeutics, 39*(10), 704–711.

23. World Health Organization (WHO). (2022). *World report on the health of refugees and migrants*. WHO. Retrieved August 28, 2025, from https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/360405/9789240054486-eng.pdf

24. World Health Organization (WHO) Regional Office for Europe. (2024). *Health systems in action: Georgia*. WHO/Europe. Retrieved August 28, 2025, from https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/380264/9789289059770-eng.pdf

25. Wooldridge, J. M. (2016). *Introductory econometrics: A modern approach* (6th ed.). Cengage Learning.

26. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE.

27. Zoltán, V., Palkovics, K., Csákvári, T., Komáromy, M., & Boncz, I. (2022). Differences in demand of domestic and foreign patients in Hungary's dental tourism. *Value in Health, 25*(Suppl. S1), S430. https://doi.org/10.1016/j.jval.2022.09.2257

Making raspberry dessert liqueur

Naira Mamardashvili
Georgian Technical University
Faculty of Agricultural Sciences and Biosystems Engineering
Department of Food Technology. Associate Professor
Ketevan Makhashvili
Georgian Technical University
Faculty of Agricultural Sciences and Biosystems Engineering
Department of Food Technology. Professor
Maya Kiladze
Georgian Technical University
Faculty of Agricultural Sciences and Biosystems Engineering
Department of Food Technology. Professor
Lika Kadagishvili
Georgian Technical University
Faculty of Agricultural Sciences and Biosystems Engineering
Department of Food Technology. Master's student

რეზიუმე. საქართველოში ლიქიორის წარმოებას არც თუ ისე დიდი ყურადღება ექცეოდა, იმის მიუხედავად, რომ საქართველო მდიდარია სალიქიორე ნედლეულის წარმოებით. აქედან გამომდინარე სადესერტო ლიქიორის წარმოება საქართველოში გავრცელებული ხილ-კენკროვანი მცენარეების გამოყენებით მეტად აქტუალურ საკითხს წარმოადგენს.

კვლევის მიზანია საქართველოში ფართოდ გავრცელებული კენკრა – ჟოლო, რომელიც არომატთან ერთად ხასიათდება უამრავი სასარგებლო თვისებებით. ჟოლოს ექსტრაქტის მომზადება მისი ფიზიკურ-ქიმიური მაჩვენებლის დადგენა, და შემდგომ მიღებული ნახევარფაბრიკატიდან სადესერტო ლიქიორის წარმოება კიდევ ერთი წინ გადადგმული ნაბიჯია ალკოჰოლური სასმელების წარმოებაში. შემუშვებულია ჟოლოს სადესერტო ლიქიორის დამზადების ტექნოლოგია. სადესერტო ლიქიორის წარმოება ხელს შეუწყობს მის რეალიზაციას, რაც ფინანსურ სარგებელს მოუტანს მწარმოებელს. კვლევისათვის გამოვიყენეთ სხვადასხვა საერთაშორისოდ აღიარებული მეთოდი და ISO სტანდარტები.

ჩვენს მიერ დამზადებული ჟოლოს სადესერტო ლიქიორი მთლიანად შეესაბამება ტექნოლოგიური ინსტრუქციით გათვალისწინებულ ყველა პარამეტრს.

საკვანძო სიტყვები: ჟოლო, სადესერტო ლიქიორი, წარმოება

Abstract. In Georgia, the production of liqueurs has not received due attention, despite the wealth of liqueur raw materials. Therefore, the production of dessert liqueur using fruit and stone fruit crops, which are widely cultivated in Georgia, is very urgent task. The purpose of the study is to study a berry that is widespread in Georgia - raspberries,

which, in addition to aroma, are characterized by a number of useful properties. Obtaining raspberry extract, determining its physicochemical characteristics and subsequent production of dessert liqueur from the resulting semi-finished product is another step forward in the production of alcoholic beverages. A technology for the production of raspberry dessert liqueur has been developed. The production of dessert liqueur will facilitate its sale, which will bring financial benefits to the manufacturer. Various internationally recognized methods and ISO standards were used in the study. The raspberry dessert liqueur we produce fully complies with all the parameters specified in the technological instructions.

Keywords: Raspberry, dessert liqueur, production

Liqueur production in Georgia has remained underserved, despite the country's abundance of raw materials. Therefore, the production of dessert liqueurs using fruits and stone fruits, which are common in Georgia, is highly relevant.

In recent years, the food industry has shown increased interest in plant-based functional ingredients.

The subject of our study was the wild and cultivated raspberry (Rubus idaeus), common in Georgia. According to the literary sources, this crop has been known since the 4th century. To date, up to 120 raspberry varieties have been described.

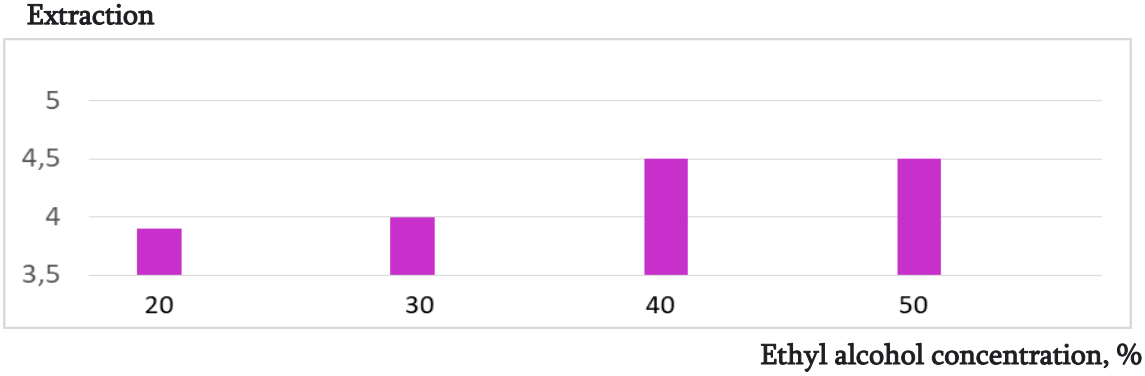
Raspberries are a great source of nutrients. They contain up to 12 % sugar (glucose, fructose), up to 1 % organic acids (citric, malic, salicylic), up to 4 – 6 % fiber, pectin and tannins, flavonoids, essential oils, minerals (including potassium, calcium, sodium, and iron), vitamins C, B vitamins, and carotene. Raspberry leaves also contain sugars, organic acids, minerals, tannins, and ascorbic acid. The berry seeds contain approximately 14 – 22 % oil.

The first step in liqueur production is the preparation of a semi-finished product. A semi-finished product is a product obtained by extracting fruit seeds or pomace with ethyl alcohol and is primarily used in the production of liqueurs and natural soft drinks. These products retain the aroma, characteristic flavor, and beneficial properties of the fruit seeds: vitamins, organic acids, phenolic compounds, micro- and macroelements, coloring agents, and a number of biologically active compounds. The extractability of the semi-finished product is determined by the content of extractive substances and the solvent consumption.

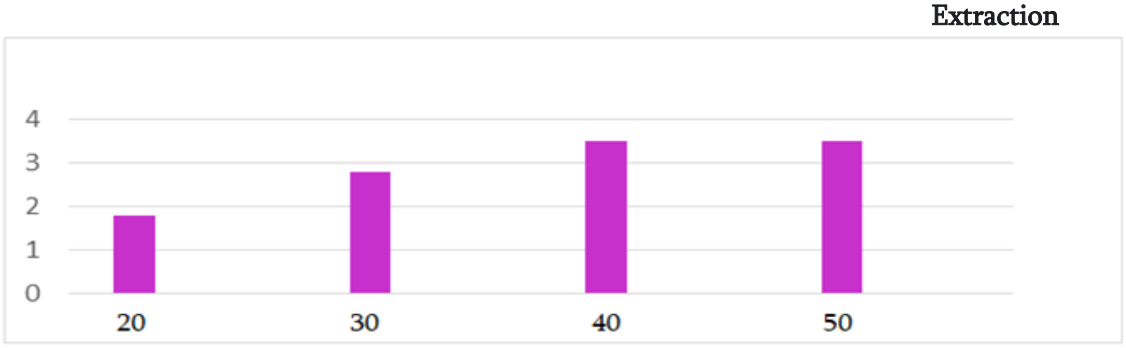
The study is focused on wild and cultivated raspberries, which are characterized by a high content of biologically active compounds. Maintaining their stability is a crucial task. A liqueur was prepared as the finished product.

The semi-finished product for the liqueur was prepared using a double extraction method. The alcohol content (vol.%) and ratio to the starting material were as follows: Infusion 1 – steeping time: 15 days; Infusion 2 – 10 days [2, 4, 6].

Infusion 1 – 40 % (vol.) alcohol: 0.8%; Infusion 2 – 30 % (vol.) alcohol: 0.3 %.



(a)



(b)

Diagram. The dependence of ethyl alcohol concentration on the yield of extractive substances in cultivated (a) and wild raspberries (b)

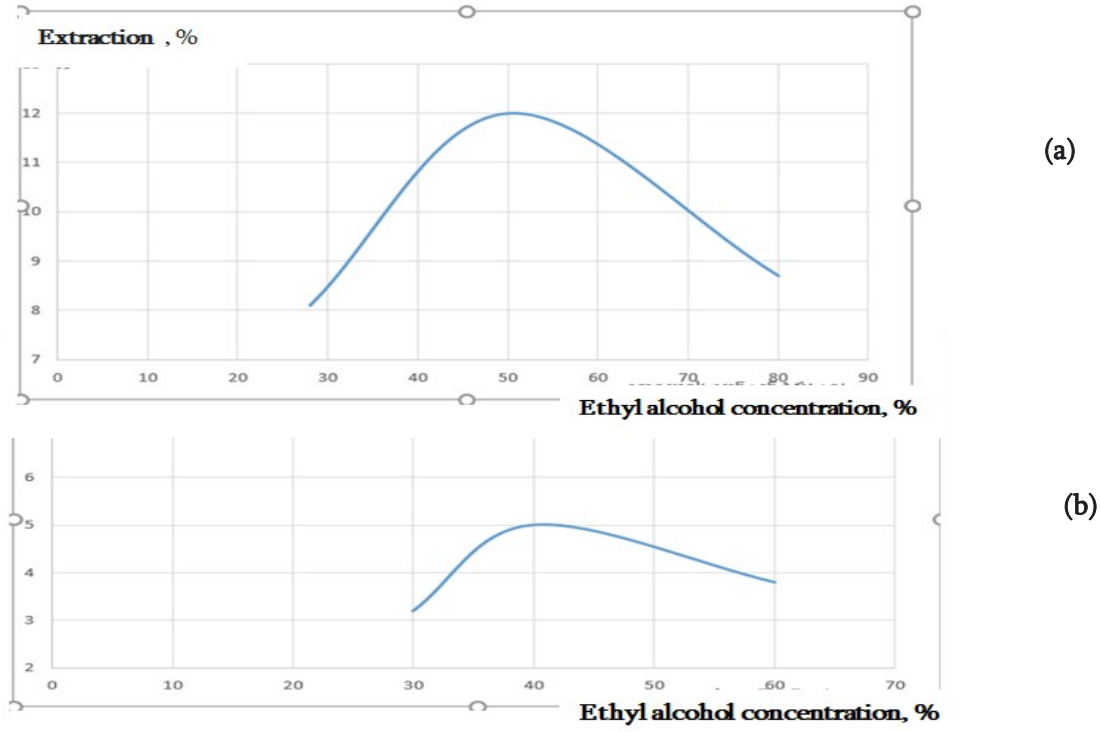
To prepare the liqueur, invert sugar was used instead of sucrose. 80 % of the sugar was inverted, resulting in a total sugar content of 70%, invert sugar – 56 %, and sucrose – 14 %.

Invert sugar syrup was added to the semi-finished product obtained from raspberries in a ratio of 6:1, where the invert sugar content was 8 % and sucrose – 2 %. The primary focus was on the sugar content of the product. The sugar content and alcohol strength of the resulting dessert liqueurs were determined. The sugar content was 32 %, and the alcohol content was 26 % (vol.).

Based on the research, optimal conditions for obtaining a semi-finished raspberry product were developed: ethanol concentration, extraction modulus, retention kinetics, and temperature.

The results of the yield of extractive substances from cultivated and wild raspberries are presented in the diagram (a, b) and figure (a, b).

As can be seen from the diagram, the optimal concentration of ethanol for the extraction of cultivated (a) raspberries is 4.5%, and for wild raspberries (b) – 3.5%.



(a)

(b)

Figure. The dependence of ethyl alcohol concentration on the yield of extractive substances in cultivated (a) and wild (b) raspberries

Various extraction modulus options were used: 1:1; 1:2.5; 1:5; and the optimal modulus for ethyl alcohol was determined to be 1:1.

The studies revealed that the modulus affects the yield of extractive substances. The results are presented in the table.

Table 1. Quantitative indicators of extractive substances, taking into account ethanol concentration and extraction modulus.

Name of the object	Module	I pouring		II pouring	
		Ethyl alcohol con-centration, vol.%	Extractivity	Ethyl alcohol con-centration, vol.%	Extractivity
Wild raspberry	1:1	40	9.6	30	5.3
Cultivated raspberriy	1:1	40	8,5	30	4.5

To select the optimal incubation time, 30% (vol.) ethyl alcohol was added to the test samples. The incubation ratio was 1:1, and the samples were incubated at room temperature for various periods of time: 5, 10, 15, and 20 days, stirring occasionally.

The optimal extraction time for achieving maximum extractive yield was 15 days, as no further release of extractive substances was observed in the test sample upon further incubation.

Based on the experiments, the optimal parameters necessary for obtaining extracts with maximum yield were determined: ethanol concentration – first infusion 40% (vol.); second infusion 30% (vol.); incubation ratio – 1:1; an extraction time of 15 days was selected for maximum yield.

The resulting extract was characterized by a pleasant aroma and taste. The resulting extract was used to produce a dessert liqueur, adhering to all applicable standards. The presented study demonstrates that the use of invert sugar significantly reduces the hydrolysis of substances, partly due to the high glucose concentration. At the same time, the nutritional value of the product is enhanced by the use of invert sugar.

For our study, we used various internationally recognized methods and ISO standards.

The raspberry dessert liqueur we produce fully complies with all parameters stipulated by the manufacturing instructions. Its production will support the manufacturer.

REFERENCES

1. Peradze G., Basiladze N. Technology of liquor-vodka production. Tbilisi, Education 1986, 190 p.
2. Production technological regulations for the production of vodkas and liqueurs and vodkas. Part 1. Moscow. 1990.

3. Mullen W.Stewart A. Lean M Crozier A (2002). Effect of freezing and storage on the phenolics,ellagitannins,flavonoids and antioxidant capacity of red raspberris. //Journal of agricultural and food chemistry 50 (18) 5197-5201 PMID 12188629.edit.

4. Achala Gupta, Nikita Sanwal, Mohammed A. Bareen, Sreejani Barua, Nitya Sharma, Opeyemi Joshua Olatunji, Nilesh Prakash Nirmal, Jatindra K. Sahu. Trends in functional beverages: Functional ingredients, processing technologies, stability, health benefits, and consumer perspective. //Food Research International Volume 170, August 2023, 113046. https://doi.org/10.1016/j.foodres.2023.113046. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963996923005914

5. https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11475552/

6. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-816397-9.00001-7

CHESTNUT AS A FUNCTIONAL FOOD ADDITIVE

Marine Demetrashvili
Georgian Technical University
Faculty of Agricultural Sciences and Biosystems Engineering
Academic Doctor, Department of Food Technology
Ketevan Makhashvili
Georgian Technical University
Faculty of Agricultural Sciences and Biosystems Engineering
Professor, Department of Food Technology
Guram Tkemaladze
Georgian Technical University
Faculty of Agricultural Sciences and Biosystems Engineering
Professor, Department of Food Technology

Abstract. In Georgia, chestnut plays an important role in agriculture and everyday life. Its natural distribution is mainly associated with the foothill and humid zones of Western Georgia. It is an important ecological and economic resource. Chestnut fruits are known for their nutritional properties, in particular, high carbohydrate (starch) content and low fat content, as well as the absence of gluten. Chestnut is not just a traditional food product, it is a functional ingredient with a number of useful and medicinal properties. Due to its unique properties, chestnut is widely used in modern technologies for the production of functional foods. It is associated with the production of honey. Chestnut shells are rich in biologically active substances, phenolic compounds. Extracts have high biological value in the treatment of diseases. High-quality ink is made from the bark. Sprouts, leaves, fruits and bark are used as paint. Wood is widely used in construction and furniture production, as well as various auxiliary materials in agriculture. Dried chestnut flour is used to enrich baking flour and as a coffee substitute.

Keywords: chestnut, distribution, culinary use.

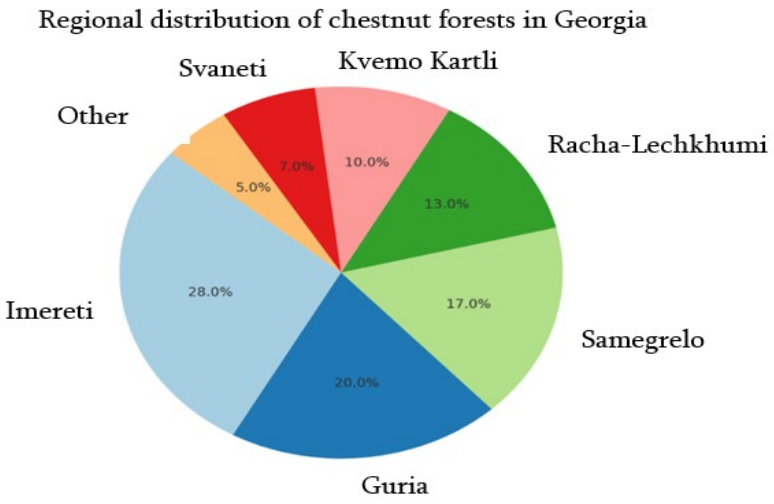
The chestnut (*Castanea mollissima Blume*), a member of the beech family (*Fagaceae*) and the genus *Castanea*, has long been an important food source in the Northern Hemisphere. It is a medium- to large-sized tree, reaching heights of 20 – 30 m. Its lifespan is several hundred years. Its fruits are covered with a spiny husk, ripen in October, and fall after ripening. The chestnut is widespread in Southern Europe, Asia Minor, the Caucasus, and North America.

In Georgia, the chestnut is one of the oldest and most valuable forest plants. It plays a vital role in maintaining ecological balance, shaping cultural traditions, and forming a food supply. Chestnuts have been part of the human diet since ancient times, and their importance was particularly great in

mountainous regions where growing grain crops was difficult [1-5]. In Georgia, the chestnut is considered a wild plant, as it is widely believed to grow primarily in forests. However, this fruit can also be found in many home gardens [6].

Most chestnuts in Georgia grow in the Black Sea region, as well as in Guria, Kartli, and Kakheti. The chestnut forests of the Imereti foothills are one of the most important forest ecosystems, closely linked for centuries to the region's agriculture, culture, and daily life. Chestnuts are found primarily in the mixed belt of Western Imereti (150 – 800 m above sea level), particularly in the municipalities of Sachkhere, Tkibuli, Zestaponi, Baghdati, and Kharagauli. The region is characterized by a humid climate and moderate climatic conditions. Chestnut forests often form monospecific or mixed stands with oak, hornbeam, and hazel.

The uses of chestnut wood extend far beyond its traditional conception as a purely natural or decorative resource. Its construction, agricultural, and economic potential underscore its uniqueness and vast development potential, particularly in regions where chestnut forests are abundant. Chestnut wood is a valuable export material. Its integration into the modern green economy and entrepreneurship is important from both an environmental and socioeconomic perspective.



Chestnuts are a unique nut crop that has been cultivated for thousands of years, fulfilling important economic and ecological functions. In ancient times, they were often considered a nutritious food with high economic value, sometimes comparable to potatoes. Rather than being a staple food, chestnuts are used as a popular ingredient in baked goods, fillings, nut drinks, and other products to impart an attractive appearance and enhance flavor. Furthermore, the beneficial components extracted and purified from chestnuts are used as food additives to improve nutrition and product quality.

As the demands of modern society change, the demand for versatile foods that are not only nutritious but also easy to process and store is growing. Chestnuts, with their enormous economic value, are important in everyday life and research.

Chestnuts and their derivatives represent interesting materials useful in food science. Using chestnuts to develop new functional foods is promising, but the most important aspect is the simultaneous management of nutritional functions and superior product quality. When considering the economic and nutritional value of chestnuts, one can consider their physicochemical characteristics and applications to highlight their preservation properties and food safety.

In Georgia, one main species of chestnut and several of its varieties grow: the European chestnut (*Castanea sativa Mill.*), *Castanea sativa var. ratschica* – the Racha variety, and *Castanea sativa var.*

Imeretica – Imeretian chestnut. In recent years, interest in cultivated hybrids (introduced mutations) – hybrids of Asian and Japanese species, such as Castanea crenata (Japanese chestnut) and *Castanea mollissima* (Chinese chestnut) – has increased significantly.

Bioactive compounds with strong antioxidant activity have been found in chestnut fruits. These include polyphenols (galloyl acids), flavonoids, vitamins (C and E), and unsaturated fatty acids (Tab.1).

Table 1. Biochemical parameters of chestnuts

Parameter
Moisture – 44.5%
Protein – 3.2%
Fat – 1.8%
Carbohydrates – 41.0%
Fiber – 5.4%
Ash – 1.1%
Energy value – 196 kcal/100 g

In recent years, particular attention has been paid to the bactericidal (bacteria-killing) and antifungal properties of chestnut leaf, bark, and fruit extracts.

Chestnut bark extract has the potential to be used as a natural preservative in the food industry. These findings are particularly important for the development of natural antimicrobial agents, especially given the increasing problem of antibiotic resistance.

Chestnuts offer both nutritional value and microbial safety. Biochemical analysis includes determination of macro- and microelements, vitamins, fats, sugars, and other components of chestnuts.

Chestnut samples must meet sanitary and hygienic standards established by the National Food Agency and food safety and quality requirements [7-9].

Rich in carbohydrates and dietary fiber, chestnuts are a good source of energy. They are low in fat (primarily unsaturated fatty acids) (2 – 5%). Chestnuts are also rich in potassium and phosphorus, as well as other macronutrients (magnesium, calcium, sodium) and micronutrients (manganese, iron, zinc, and copper). They are also an excellent source of vitamin C, a key hydrophilic antioxidant (Tab. 2-4).

Table 2. Minerals, trace elements and vitamins

Indicators
Calcium (Ca) – 32 mg/100 g
Potassium (K) – 395 mg/100 g
Magnesium (Mg) – 45 mg/100 g
Phosphorus (P) – 89 mg/100 g
Iron (Fe) – 1.5 mg/100 g
Vitamin C – 24 mg/100 g
Vitamin E – 1.1 mg/100 g
Vitamin B1 – 10.16 mg/100 g
Vitamin B2 – 20.08 mg/100 g

Table 3. Microbiological analysis

Parameter	Normal
Total microbial count	$\leq 10^5$ CFU/g
Enterobacteriaceae	$\leq 10^3$ CFU/g

Salmonella	should not be
Listeria monocytogenes	should not be
Yeast	≤10^3 CFU/g
Mold	≤10^3 CFU/g

Table 4. Toxins Analysis

Toxin	Normal
Aflatoxin B1	≤4 μg/kg
Ochratoxin A	A ≤5 μg/kg

Chestnuts are not just a traditional food product, but a functional ingredient with numerous beneficial and medicinal properties. With the growing demand for functional foods, chestnuts are becoming a promising choice. With their delicate, slightly sweet flavor and aroma, chestnuts have been used for centuries not only as a dessert fruit but also as an integral part of the cuisines of many countries. Their versatile use allows us to create both traditional and innovative dishes. Chestnut flour is a specialty used in the production of sweets and breads due to its natural sweetness and crunchy aroma. Chestnut flour is often added to cakes, cookies, muffins, and biscuits to impart a more refined flavor [10-14].

Bread baked from chestnut flour is gluten-free, making it ideal for those with celiac disease. The bread has a slightly sweet, nutty flavor. In Italy, particularly in Tuscany and Liguria, chestnut flour pasta is traditional. Modern research in nutrition and biotechnology is increasingly focusing on the physiologically active components of chestnuts, adding value to their processing into products for both food and pharmaconutrient applications. The unique properties of chestnuts make them suitable for use in modern functional food technologies. These include: integrating chestnut flour with vegetables and fruits into bioactive cakes and pies; and preparing beverages with fermented chestnut extracts, which enhances the antioxidant effect.

The Department of Food Technology of the Faculty of Agricultural Sciences and Biosystems Engineering of the Georgian Technical University works in these areas, studying the integration of functional ingredients into innovative products based on vegetables, fruits, and grains, which directly aligns with Georgia's current research and innovation priorities in food production [10].

Thus, chestnut has universal nutritional value and further research is needed to develop new food products using it as a food additive.

REFERENCES

1. https://www.bpn.ge/article/74675-kartuli-cablis-mimart-interesi-didia-permerebi-eksportis-zrdistvis-emzadebian/

2. Rui Li, Anand Kumar Sharma, Junchao Zhu, Bo Zheng, Gengsheng Xiao, Ling Chen. Nutritional biology of chestnuts: A perspective review. Food Chemistry, Volume 395, 30 November 2022, 133575. https://doi.org/10.1016/j.foodchem.2022.133575

3. https://ka.wikipedia.org/wiki/%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%A5%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%97%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%9A%E1%83%9D%E1%83%A1_%E1%83%A2%E1%83%A7%E1%83%94%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98

4. FAO (Food and Agriculture Organization) (2020). *The State of Forest Genetic Resources in Georgia*. FAO https://www.fao.org

5. Zechen Wang a, Yaxi Chen a, Huijie Fang a, Yunxia Jia b, Zhiling Yun c, Liwen Wang a, Xianghong Wang a Comparative evaluation of physical and chemical properties, nutritional components and volatile substances of 24 chestnut varieties in Yanshan area. Food Chemistry, Volume 477, 15 June 2025, 143624. https://doi.org/10.1016/j.foodchem.2025.143624

6. Bounous, G. & Beccaro, G.L. (2005). *Traditional Chestnut Cultivars in Italy and France: Biodiversity and Cultivation. Acta Horticulturae*, 693: 107–112.

7. Conedera, M., Krebs, P., Tinner, W., Pradella, M. & Torriani, D. (2004). *The Cultivation of Castanea sativa (Mill.) in Europe: From its Origins to the Present. Vegetation History and Archaeobotany*, 13(3): 161–179

8. INRAE – Institut national de la recherche agronomique (2021). *Les châtaignes en France: culture, filière et usages culinaires*.

9. European Chestnut Network (EuroCastanea) 2017–2022. – *Chestnut Production and Market in Europe*, Annual Reports, https://eurocastanea.org

10. https://ka.wikipedia.org/wiki/%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%A5%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%97%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%9A%E1%83%9D%E1%83%A1_%E1%83%A2%E1%83%A7%E1%83%94%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98

11. https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9777662/?utm_source=chatgpt.com

12. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jfbc.13696?utm_source=chatgpt.com

13. Demetrashvili Marine. Study and use of some herbaceous plants growing in Georgia in the production of functional alcoholic beverages. Dissertation, GTU, 2021, 153 p.

14. Assessment of forest governance in Georgia. SABUKO 2024. 140 p.

რისკის თავიდან აცილების შესაძლებლობები საქართველოს აგრარულ სექტორში უცხოური გამოცდილების გათვალისწინებით

Risk avoidance opportunities in the Georgian agricultural sector based on foreign experience

ნინო დამენია
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ასოცირებული პროფესორი
Nino Damenia
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Associate Professor

აბსტრაქტი. სოფლის მეურნეობა ქვეყნის ერთ-ერთი სტრატეგიულ სექტორს წარმოადგენს. აგრარული პოენციალის რეალიზება მნიშვნელოვანი წინაპირობაა, როგორც ეკონომიკური ზრდისთვის, ისე რეგიონალური განვითარების ხელშესაწყობად. ამასთან, სექტორის მდგრად განვითარებას თან სდევს

გამოწვევები, რომელთაც ხშირად სერიოზული რისკები ახლავს თან. ეს რისკები მრავალფეროვანია და მოიცავს კლიმატურ, ეკონომიკურ, ფინანსურ, ბიოლოგიურ, ტექნოლოგიურ და ინსტიტუციურ ფაქტორებს.

სტატიაში გააანალიზებულია საქართველოს სოფლის მეურნეობაში არსებული ძირითადი რისკები, შეფასებულია მათი მართვისა და შემცირების შესაძლებლობები და განხილულია ევროკავშირის (EU) და ამერიკის შეერთებული შტატების (აშშ) შესაბამისი გამოცდილება, რომელიც შესაძლოა გამოყენებული იქნას საქართველოს კონტექსტში.

საკვანძო სიტყვები: რისკი, დაზღვევა, CAP, FCIP, USDA

Abstract. Agriculture is one of the country's strategic sectors. Realizing the agricultural potential is an important prerequisite for both economic growth and regional development. However, the sustainable development of the sector is accompanied by challenges, which are often accompanied by serious risks. These risks are diverse and include climatic, economic, financial, biological, technological and institutional factors.

The article analyzes the main risks in Georgian agriculture, assesses the possibilities for their management and reduction, and discusses the relevant experience of the European Union (EU) and the United States of America (USA), which may be used in the Georgian context.

Keywords: Risk, Insurance, CAP, FCIP, USDA

საქართველოს აგრარული სექტორი მრავალმხრივი და რთული რისკის წინაშე დგას, რომლებიც ერთმანეთთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული და ხშირად კუმულაციური ეფექტი აქვთ. ეს რისკები სხვადასხვა ბუნებრივი, ეკონომიკური და ინსტიტუციური ფაქტორით არის განპირობებული. მათ შორის, ყველაზე თვალსაჩინოა შემდეგი ტიპები:

1. კლიმატური რისკი. კლიმატური პირობების მერყეობა, სეტყვა, გვალვა, მეწყრები და წყალმოვარდნები მნიშვნელოვან ზიანს აყენებს სოფლის მეურნეობას. კლიმატის ცვლილების გლობალური ტენდენციების ფონზე, მოსავლიანობა სტაბილურად იკლებს, ხოლო დაუზღვეული ზარალების მოცულობა იზრდება, რაც ხელს უშლის ფერმერული მეურნეობების ეკონომიკურ მდგრადობას.

კლიმატური ცვლილებები ბოლო ათწლეულში სერიოზულ გამოწვევად იქცა საქართველოს სოფლის მეურნეობისთვის. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის 2023 წლის მონაცემებით, გვალვების სიხშირემ აღმოსავლეთ საქართველოში 2010 წელთან შედარებით 35%-ით იმატა. კლიმატური ანომალიები — სეტყვა, მეწყრები და უჩვეულო წვიმები ყოველწლიურად აზიანებს ათასობით ჰექტარ სასოფლო-სამეურნეო მიწას. 2021 წელს გურიაში სეტყვის შედეგად 12 მილიონ ლარამდე ზარალი დარეგისტრირდა (MEPA, 2022). 2010–2012 წლებში სოფლის მეურნეობის ზარალის საშუალო წილი კლიმატური რისკებიდან 18%-ს შეადგენდა, ხოლო 2020–2022 წლებში — 29%-ს [1. გვ.18].

2. ეკონომიკური რისკი. სოფლის მეურნეობა დამოკიდებულია ბაზრის ცვალებადობაზე — პროდუქტის ფასების მერყეობა, საექსპორტო ბაზრებზე მოთხოვნის არასტაბილურობა და ეროვნული ვალუტის გაუფასურება პირდაპირ აისახება ფერმერთა შემოსავალზე. ასეთ ვითარებაში გეგმიური წარმოება გართულებულია, ხოლო გრძელვადიანი ინვესტიციების განხორციელება — არასახარბიელო. ფერმერები ბაზარზე არასტაბილური ფასების გამო განიცდიან მუდმივ ზარალს. 2020 წელს თხილის ფასმა ექსპორტზე 30%-ით იკლო, რაც კლიმატურ პრობლემებსა და გადაუმუშავებელ მოსავალს უკავშირდებოდა (ARDA, 2023). ამასთან, ვალუტის კურსის მერყეობა ზრდის საწარმოო დანახარჯებს იმპორტირებული ტექნიკისა და სასუქების შესყიდვისას. 2012 წელს სოფლის მეურნეობაში საშუალო პროდუქციის თვითღირებულება კილოგრამზე 1,50 ლარს შეადგენდა, ხოლო 2022 წელს — 2,20 ლარს [2. გვ. 19].

3. ფინანსური რისკი. ფერმერები ხშირად შეზღუდული არიან ფინანსურ რესურსებზე წვდომის თვალსაზრისით. აგროკრედიტებზე მაღალი საპროცენტო განაკვეთი, არასაკმარისი საინვესტიციო კაპიტალი და მიკრო და მცირე მეურნეობების დაბალი კაპიტალიზაცია აჩერებს

სექტორის განვითარებას. საქართველოს სოფლის მეურნეობის დაფინანსება კვლავ პრობლემურია. 2023 წლის მონაცემებით, აგროკრედიტების წილი მთლიან კრედიტულ პორტფელში მხოლოდ 3,5%-ს შეადგენდა მაშინ, როცა ევროკავშირის საშუალო მაჩვენებელმა 8%-ს გადააჭარბა (Eurostat, 2022). იმავე, 2023 წელს, მცირე და საშუალო ფერმერთა 67%-ს საერთოდ არ ჰქონდა წვდომა საბანკო დაფინანსებაზე, რაც იმაზე მეტყველებს, რომ სექტორი კვლავ დაბალი ლიკვიდურობის პირობებში ოპერირებს [3].

4. ბიოლოგიური და ტექნოლოგიური რისკი. მავნებლებისა და მცენარეთა დაავადებების ფართოდ გავრცელება, აგროტექნოლოგიების არაეფექტური გამოყენება და ინოვაციებზე შეზღუდული ხელმისაწვდომობა მნიშვნელოვნად ამცირებს სოფლის მეურნეობის პროდუქტიულობას. საქართველოში ჯერ კიდევ პრობლემურია მტკიცებულებაზე დაფუძნებული მეურნეობის სისტემის დანერგვა. 2010-2020 წლებში სასოფლო-სამეურნეო კულტურებში მავნებელთა გავრცელების სიხშირე 22%-ით გაიზარდა. თხილის და ვაზის მოსავლიანობაზე მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინა აზიური ფაროსანას ინვაზიამ, რომელმაც მხოლოდ 2017 წელს, დასავლეთ საქართველოში, 150 000 ტონაზე მეტი მოსავალი გაანადგურა [4].

5. ინსტიტუციური რისკი. ინსტიტუციური გარემოს სისუსტე მნიშვნელოვანი შემაფერხებელია სოფლის მეურნეობის ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის. ამ თვალსაზრისით, განსაკუთრებულია მიწის მართვის გაუმართავი სისტემა, არასათანადოდ განვითარებული აგროსადაზღვევო ბაზარი და სოფლის მეურნეობის პოლიტიკის ფრაგმენტულობა. მიწის რეგისტრაციის დაბალი დონე და სუსტი აგროპოლიტიკა წარმოადგენს მნიშვნელოვან ბარიერს. 2023 წლის მონაცემებით, სასოფლო-სამეურნეო მიწების მხოლოდ 65% არის ოფიციალურად რეგისტრირებული. მიწის დაურეგისტრირებლობა ამცირებს ფერმერების შესაძლებლობას, გამოიყენონ მიწა საბანკო სესხების უზრუნველყოფად [5].

საქართველოს აგრარულ სექტორში არსებული რისკების ეფექტიანი მართვა მოითხოვს მრავალდონიან და კოორდინირებულ მიდგომას. ამ პროცესში აუცილებელია როგორც სახელმწიფო პოლიტიკის გააქტიურება, ისე კერძო სექტორის და აკადემიური წრეების ჩართულობა. რისკების შემცირების ან თავიდან აცილების ძირითადი შესაძლებლობებიდან შეიძლება გამოიყოს:

1. სადაზღვევო სისტემების განვითარება. სოფლის მეურნეობაში რისკების შემცირების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მექანიზმია აგროსადაზღვევო სისტემის ჩამოყალიბება და გაძლიერება. სახელმწიფოს მიერ მხარდაჭერილი პროგრამების გაფართოება, მათ შორის ამინდის ინდექსზე დაფუძნებული სადაზღვევო მოდელების დანერგვა ხელს შეუწყობს ფერმერთა ზარალის შემცირებას და სექტორის ფინანსურ სტაბილურობას. სოფლის მეურნეობაში რისკების შემცირების ყველაზე ეფექტიან ინსტრუმენტად აგროსადაზღვევა ითვლება. 2014 წელს საქართველოში დაიწყო სახელმწიფოს მიერ სუბსიდირებული აგროდაზღვევის პროგრამა, რომელიც ეტაპობრივად გაფართოვდა. 2022 წელს სახელმწიფომ დაასუბსიდა 6 500-ზე მეტი სადაზღვევო პოლისი, ხოლო სუბსიდიის ჯამურმა მოცულობამ 12 მილიონ ლარს გადააჭარბა [6]. 2015 წელს აგროდაზღვევის პროგრამაში ჩართულობა 4% იყო, ხოლო 2023 წლისთვის 12%-ს მიუახლოვდა. თუმცა, ევროპის ქვეყნებში ეს მაჩვენებელი საშუალოდ 50%-ს აღწევს, ხოლო აშშ-ში — 90%-ს [7]. ამიტომ აუცილებელია ინდექსური დაზღვევის მოდელების დანერგვა, რაც უკავშირდება ამინდის პირობებს, მოსავლიანობას ან ბაზრის ფასს, რომლის საშუალებით მავნე მოვლენების ავტომატურად შეფასება ხდება ტექნოლოგიური სენსორებით.

2. ფინანსური მხარდაჭერა. ფერმერთა ფინანსური მდგრადობის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია აგროკრედიტებზე ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესება. განსაკუთრებით

მნიშვნელოვანია სუბსიდირების პროგრამები ახალგაზრდებისა და ქალებისათვის, ასევე მიზნობრივი გრანტების და მიკროფინანსური ინსტრუმენტების დანერგვა, რაც მცირე და საშუალო ფერმერთა გაძლიერებას შეუწყობს ხელს. ფერმერთა ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა ფინანსებზე ხელმისაწვდომობაა. 2023 წელს მცირე ფერმერთა მხოლოდ 18%-ს ჰქონდა წვდომა საბანკო სესხებზე, მაშინ როცა ევროკავშირის საშუალო მაჩვენებელი 40%-ზე მეტია [8]. თუმცა, **სახელმწიფო მხარდაჭერის პროგრამებიდან** 2023 წელს 400-მდე გრანტი გაიცა **ახალგაზრდა ფერმერებისთვის,** ჯამში 10 მილიონ ლარზე მეტი თანხით [9]. 2022 წლის მონაცემებით, აშშ-ში, USDA ყოველწლიურად გამოყოფს დაახლოებით $30 მილიარდს სოფლის მეურნეობის მხარდაჭერისთვის.

3. ტექნოლოგიური წინსვლა. თანამედროვე ტექნოლოგიების ინტეგრაცია სოფლის მეურნეობაში რისკების შემცირების ერთ-ერთ მთავარ გზას წარმოადგენს. „ჭკვიანი სოფლის მეურნეობის“ ელემენტების (დრონები, სენსორები, მონაცემთა ანალიტიკა) გამოყენება რესურსების ეფექტიანად მართვისა და რეალურ დროში გადაწყვეტილებების მიღების საშუალებას იძლევა. კლიმატზე გამძლე ტექნოლოგიების დანერგვა და სახელმწიფოს მხრიდან მათი სუბსიდირება კი ხელს შეუწყობს გრძელვადიან მდგრადობას. „ჭკვიანი სოფლის მეურნეობა“ – ანუ ტექნოლოგიების ინტეგრირება წარმოებაში, ჯერ კიდევ სუსტი განვითარებით ხასიათდება. 2023 წელს ფერმერთა მხოლოდ 3% იყენებდა სენსორებს ან დრონებს მოსავლის მონიტორინგისთვის, მაშინ როცა ევროკავშირის ქვეყნების საშუალო მაჩვენებელია 18%, ხოლო აშშ-ში – 28% [10].

ტექნოლოგიური მხარდაჭერის ზრდა მოითხოვს: სპეციალურ სუბსიდიებს ტექნიკისა და სენსორებისთვის, ტექნიკურ ტრენინგებს რეგიონულ დონეზე და ციფრული სოფლის განვითარების სტრატეგიის შემუშავებას.

4. აგროკონსულტაციის განვითარება. ფერმერთა განათლება და კონსულტაცია კრიტიკულად მნიშვნელოვანია რისკების შემცირებისთვის. აგროკონსულტაციის სერვისების გაძლიერება, ცოდნის გაზიარება და ტრენინგები ფერმერებისთვის, განსაკუთრებით რეგიონებში, ხელს შეუწყობს ინოვაციური პრაქტიკის დანერგვას. ამ პროცესში მნიშვნელოვანი როლი აკისრიათ უნივერსიტეტებსა და კვლევით ცენტრებს. ფერმერთა ცოდნა და პრაქტიკული კავშირი თანამედროვე ინოვაციებთან კრიტიკულად მნიშვნელოვანია რისკების მართვისთვის. 2022 წელს სოფლის მეურნეობის სამინისტრომ დაიწყო *აგროკონსულტაციის ცენტრების* ქსელის გაფართოება, თუმცა ფერმერთა მხოლოდ 12%-მა ისარგებლა ამ სერვისებით [11]. აშშ-ში უნივერსიტეტებთან პარტნიორობით „Extension Services“ ფუნქციონირებს და წელიწადში საშუალოდ 4 მილიონ ფერმერს უწევს ინდივიდუალურ ან ჯგუფურ კონსულტაციას.

5. ინსტიტუციური რეფორმები. სექტორის მდგრადი განვითარებისთვის საჭიროა ძირეული ინსტიტუციური ცვლილებები. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მიწის რეფორმის გაგრძელება და მიწის რეესტრის სრული და გამჭვირვალე სისტემის ჩამოყალიბება. ამასთანავე, აუცილებელია სოფლის განვითარების გრძელვადიანი სტრატეგიის შემუშავება, რომელიც უზრუნველყოფს პოლიტიკის თანმიმდევრულობას და მორგებულობას რეალურ გამოწვევებზე. საქართველოს სოფლის პოლიტიკა 2021 წლიდან გარკვეულწილად გაუმჯობესდა სოფლის მეურნეობის სტრატეგიის მიღებით (2021–2027). თუმცა, პრაქტიკული განხორციელება კვლავ შენელებულია. მიწის რეგისტრაციის საკითხი და სოფლის განვითარების რეგიონული სტრატეგიები კვლავ პრობლემად რჩება [12]. ამ მხრივ **მნიშვნელოვანი გამოწვევაა ის, რომ** მიწის 35% კვლავ დაურეგისტრირებელია, აგროკრედიტების პროცედურები რთულია და არ არის

მორგებული მცირე ფერმერებზე, ფერმერთა ასოციაციები სუსტია და არ აქვთ საკმარისი წარმომადგენლობა პოლიტიკის ფორმირებაში.

ევროკავშირის ქვეყნები სოფლის მეურნეობის რისკების მართვას სისტემური და სტრატეგიული მიდგომებით ახორციელებენ. აღნიშნული პოლიტიკა უმეტესწილად ხორციელდება საერთო აგრარული პოლიტიკის (Common Agricultural Policy – CAP) ფარგლებში, რომელიც ფერმერთა სოციალური და ეკონომიკური სტაბილურობის უზრუნველყოფასთან ერთად მათი ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის გაზრდასაც ითვალისწინებს.

ევროკავშირში სოფლის მეურნეობასთან დაკავშირებული რისკების დაზღვევა კერძო და სახელმწიფო სექტორის თანამშრომლობის საფუძველზე ხორციელდება. ინდექსურ მოდელებზე დაფუძნებული დაზღვევის სისტემები, რომლებიც მოიცავს ამინდის პირობებზე ან მოსავლის დანაკარგზე დაფუძნებულ შეფასებას, თანდათან იკრებს პოპულარობას. სახელმწიფო სუბსიდიები კი ამ მექანიზმების ფინანსურ ხელმისაწვდომობას უზრუნველყოფს. ევროკავშირში ფერმერების 50%-ზე მეტი სარგებლობს კერძო ან შერეული აგროსადაზღვევო სისტემებით. პოლიტიკა ეფუძნება **სამ დონეზე მოქმედ სქემებს: თანადაფინანსებული დაზღვევა** (ფერმერი იხდის მხოლოდ ნაწილს, დანარჩენს — სახელმწიფო სუბსიდირებს), **დამოუკიდებელი კომერციული დაზღვევა** (განვითარებულია დიდ ფერმერულ მეურნეობებში) და **ამინდის ინდექსზე დაფუძნებული მოდელები** (გამოყენებულია ესპანეთში, იტალიაში, უნგრეთში).

2022 წელს იტალიაში 68% სასოფლო-სამეურნეო ფართობი დაზღვეული იყო ამინდის ინდექსურ მოდელზე დაფუძნებული პოლისით, მაშინ როცა საბერძნეთში ეს მაჩვენებელი მხოლოდ 23% იყო [13].

ევროკავშირის წევრი ქვეყნები აქტიურად იყენებენ ევროპული სოფლის განვითარების ფონდებს (EAFRD), რაც საშუალებას იძლევა განხორციელდეს მიზნობრივი პროექტები, მათ შორის ახალგაზრდა ფერმერების მხარდაჭერა, სოფლის მეწარმეობის წახალისება და ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება. აღნიშნული ინსტრუმენტები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ფერმერთა ფინანსური მდგრადობის უზრუნველყოფაში.

ევროკავშირის ფერმერები იღებენ დაფინანსებას ორი მიმართულებით: პირდაპირი გადახდები და ბაზრის მექანიზმები (70% დაფინანსება), და სოფლის განვითარების პოლიტიკა, ტრენინგები, ინფრასტრუქტურა. პოლონეთში 2015–2022 წლებში სოფლის განვითარების პროექტებისთვის გამოიყო 8,6 მილიარდი ევრო, რაც 47000-ზე მეტმა ფერმერმა მიიღო აგროტურიზმის, მექანიზაციისა და ტექნოლოგიების დანერგვის მიზნით [14].

ციფრული სოფლის მეურნეობის ტექნოლოგიების დანერგვასთან ერთად, ევროპაში პოპულარობას იძენს აგროეკოლოგიური მიდგომა, რომელიც ითვალისწინებს ბუნებრივი რესურსების მდგრად გამოყენებას და ეკოსისტემური სერვისების ინტეგრირებას სოფლის მეურნეობაში. ევროკავშირში დიდ ყურადღებას უთმობენ არა მხოლოდ პროდუქტიულობას, არამედ გარემოს დაცვასა და ეკოსისტემების შენარჩუნებას. **„Digital Farming“** და **„Precision Agriculture“** უკვე ათასობით ფერმებშია დანერგილი. 2021 წლისთვის გერმანიაში ფერმერების 39% იყენებდა სენსორებზე დაფუძნებულ სისტემებს მოსავლიანობის ოპტიმიზაციისთვის, ხოლო ნიდერლანდებში — 52% [15].

ევროკავშირში მოქმედი აგროკონსულტაციის მძლავრი ქსელები უზრუნველყოფენ ფერმერთა რეგულარულ ტრენინგებსა და პროფესიულ გადამზადებას. აგრეთვე, აქტიურად ხორციელდება ცოდნის გადაცემა ფერმერულ კოოპერატივებსა და ადგილობრივ გაერთიანებებთან, რაც ხელს უწყობს პრაქტიკული ინოვაციების გავრცელებას. ევროკავშირში არსებობს აგროკონსულტაციის ინსტიტუციონალიზებული სისტემა, რომელიც ფუნქციონირებს

ფერმერთა სკოლებთან, სასწავლო ცენტრებთან და საკონსულტაციო ოფისებთან ერთად. საფრანგეთში ყოველწლიურად 50 000 ფერმერი გადის გადამზადებას CAP-ის თანადაფინანსებით, ხოლო უნგრეთში სახელმწიფო ასოცირებული ორგანიზაცია AKI უზრუნველყოფს მუდმივ ტექნიკურ და ფინანსურ ტრენინგებს [16].

ამერიკის შეერთებული შტატები გამოირჩევა ინსტიტუციურად გამართული და ტექნოლოგიურად ინტეგრირებული სოფლის მეურნეობის სისტემით. აშშ-ის მოდელი მნიშვნელოვან ყურადღებას უთმობს არა მხოლოდ კერძო სექტორის ჩართულობას, არამედ სახელმწიფოს აქტიურ როლს რისკების მართვაში. სისტემის სიმყარე და მრავალმხრივი მხარდაჭერა ფერმერებს აძლევს საშუალებას, ნაკლები დაუცველობით აწარმოონ სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობა.

აშშ-ის სოფლის მეურნეობის ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი მექანიზმია Federal Crop Insurance Program, რომელიც დაფუძნებულია სახელმწიფოსა და კერძო სადაზღვევო კომპანიების პარტნიორობაზე. სახელმწიფოს როლი ამ შემთხვევაში მდგომარეობს არა მხოლოდ ფინანსურ სუბსიდირებაში, არამედ რისკების მოდელირებასა და კონტროლშიც. ამ პროგრამის ფარგლებში, ფერმერს შეუძლია დააზღვიოს მოსავალი არა მხოლოდ კლიმატური რისკებისგან, არამედ საბაზრო ფასების მკვეთრი ვარდნისგანაც. პროგრამაში ჩართვა ნებაყოფლობითია, თუმცა მონაწილეთა რაოდენობა ყოველწლიურად იზრდება. სახელმწიფო საშუალოდ აფინანსებს სადაზღვევო პოლისის ღირებულების 60%-ს, ხოლო დანარჩენს ფერმერი იხდის. შედეგად, აშშ-ის ფერმერების დაახლოებით 90% სარგებლობს აგროდაზღვევით, რაც მათ საშუალებას აძლევს, სტაბილურად აწარმოონ საქმიანობა გრძელვადიანი გეგმებით.

აშშ-ში სოფლის მეურნეობის ფინანსური დახმარება მოიცავს როგორც პირდაპირ სუბსიდიებს, ისე სესხების სპეციალურ პროგრამებს. ფინანსური მხარდაჭერის მნიშვნელოვანი წყაროა USDA (United States Department of Agriculture), რომელიც ახორციელებს ფერმერთა ფინანსურ დახმარებას დაბალპროცენტიანი სესხებით დამწყები ფერმერებისთვის, საგრანტო პროგრამებით ქალებისა და ვეტერანებისათვის, ფინანსური კონსულტაციებით და დაგეგმვის დახმარებით. მცირე და საშუალო მეურნეობებისთვის ხელმისაწვდომია პროგრამები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ინვესტიციების წახალისებას ეკოლოგიური, მაღალტექნოლოგიური ან შრომისშემცველი პროექტებისათვის. განსაკუთრებით ეფექტიანია რეგიონული ოფისების ქსელი, რაც პროგრამების გეოგრაფიულ ხელმისაწვდომობას ზრდის.

აშშ-ში ფერმერთა განათლებისა და კონსულტაციის სისტემა ძლიერად არის ინსტიტუციონალიზებული. ე.წ. „Extension Services“ არის სპეციალური პროგრამა, რომელიც მოქმედებს უმეტესად სახელმწიფო უნივერსიტეტების ბაზაზე და უზრუნველყოფს ცოდნისა და კვლევის შედეგების პრაქტიკაში გადატანას, ინდივიდუალური კონსულტაციებს ფინანსურ, აგროტექნოლოგიურ თუ სამართლებრივ საკითხებზე და ტრენინგებს და სამუშაო ჯგუფებს სოფლის ადგილობრივ ცენტრებსა და უნივერსიტეტებში. სისტემის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი უპირატესობა არის მისი რეგიონული ფილიალების არსებობა, რაც ფერმერებს ეხმარება სპეციფიკურ, ადგილობრივ პირობებზე მორგებული რჩევების მიღებაში.

აშშ-ის სოფლის მეურნეობის პოლიტიკა ხასიათდება გრძელვადიანი სტრატეგიებით და პოლიტიკურ თანმიმდევრულობით. ყველა სახელმწიფო პროგრამა წარმოადგენს ნაწილია ერთიანი ხედვისა, რომელიც ითვალისწინებს აგრარულ სექტორში ინკლუზიურობას, გარემოს დაცვის სტანდარტებს, კერძო და საჯარო სექტორებს შორის პარტნიორობას. ასეთი მიდგომა ქმნის ნდობას სახელმწიფოს, ფერმერებსა და სადაზღვევო სექტორს შორის, რაც კრიტიკულად მნიშვნელოვანია რისკების ეფექტიანი მართვისთვის.

აშშ-ის გამოცდილება კარგად აჩვენებს, რომ რისკების მართვა ეფექტიანია მაშინ, როდესაც სახელმწიფო გთავაზობს ფართო დაფინანსებას, კერძო სექტორი იღვწის ინოვაციების წახალისებისთვის, ფერმერები აქტიურად ერთვებიან ცოდნის განახლებაში და პოლიტიკა თანმიმდევრული და პროგნოზირებადია. საქართველოსთვის ამ გამოცდილების ადაპტირება შესაძლებელია კონკრეტულ მექანიზმებზე კონცენტრაციით: დაზღვევის მოდელების გაუმჯობესებით, ტექნოლოგიური წახალისებით და ფერმერთა მხარდაჭერის სისტემების გაძლიერებით [17].

საქართველო, ევროკავშირი და აშშ — სამივე სხვადასხვა სოციალური, ეკონომიკური და ინსტიტუციური რეალობის მქონე ქვეყანაა, რაც პირდაპირ აისახება თითოეულის სოფლის მეურნეობის პოლიტიკასა და რისკების მართვის მიდგომებში. მიუხედავად არსებული განსხვავებებისა, შესაძლოა მათი მოდელების ანალიზი გამოყენებული იქნას საქართველოსთვის პრაქტიკულ გზამკვლევად.

საქართველოში აგროდაზღვევა კვლავ საწყის ეტაპზეა მხოლოდ 10-12%-იანი დაფარვით. პროგრამები ძირითადად სახელმწიფო სუბსიდირებით ხორციელდება და ინდივიდუალური მოტივაცია დაბალია. ევროკავშირში, სუბსიდირების კომბინაცია და ინდექსური დაზღვევის დანერგვა უზრუნველყოფს 50%-ზე მეტ დაფარვას, რაც მნიშვნელოვანწილად იცავს ფერმერს კლიმატური და საბაზრო რისკებისგან.
აშშ-ში კი ფედერალური დაზღვევა სახელმწიფო და კერძო სექტორის მჭიდრო პარტნიორობით მოქმედებს, ფერმერთა დაფარვა დაახლოებით 90%-ს აჭარბებს, რაც მსოფლიოს მასშტაბით ერთ-ერთ ყველაზე წარმატებულ მოდელად ითვლება.

საქართველოში ფერმერთა მცირე ნაწილს აქვს წვდომა თანამედროვე ტექნოლოგიებზე, რაც რისკების შეფასების სიზუსტეს ამცირებს. ევროკავშირის ტექნოლოგიურ ინოვაციებში ფართოდ გამოიყენება — GPS, სენსორები და მონაცემთა ანალიზის სისტემები, რაც ფერმერთა ყოველდღიური პრაქტიკის ნაწილია. აშშ ამ მხრივ ლიდერია, აგროსექტორში ინტეგრირებულია ხელოვნური ინტელექტი, მონაცემთა ღრუბლოვანი ანალიზი და ავტომატიზირებული პროცესები, რაც რისკების მართვას რეალურ დროში ხდის შესაძლებელს.

საქართველოში ფერმერთა განათლებაზე მორგებული სერვისები წყვეტილად მოქმედებს, აგროკონსულტაციის ცენტრების ქსელი კი ჯერ კიდევ სუსტია. ევროკავშირში განათლებისა და ტრენინგების სისტემა CAP-ის სტრუქტურულ ნაწილს წარმოადგენს. კონსულტაცია ხელმისაწვდომია ფერმერული გაერთიანებებისთვის. აშშ-ში „Extension Services“ ინსტიტუციურად გაერთიანებულია უნივერსიტეტებთან და რეგიონულ ცენტრებთან, რითაც უწყვეტად აწვდიან ფერმერებს ცოდნასა და პრაქტიკულ მხარდაჭერას.

საქართველოში სოფლის განვითარების პოლიტიკა ჯერ კიდევ ხასიათდება ფრაგმენტულობით და ხანმოკლე გეგმებით. ევროკავშირს აქვს CAP-ის მრავალწლიანი ჩარჩო (7-წლიანი ციკლი), რაც ქმნის პროგნოზირებად გარემოს სექტორისთვის. აშშ სოფლის მეურნეობის პოლიტიკას აყალიბებს ფედერალური კანონმდებლობით, რომელიც ასახავს სტაბილურობასა და გრძელვადიანობაში გათვლილ სტრატეგიას.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ სოფლის მეურნეობა საქართველოს ეკონომიკის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი სექტორია, რომელსაც თან სდევს როგორც სტრატეგიული პოტენციალი, ისე მაღალი დონით განსაზღვრული რისკები. სტატიაში განხილული იქნა ის ძირითადი საფრთხეები, რომლებიც ფერმერულ საქმიანობას უშუალოდ ზიანს აყენებს და აფერხებს სექტორის მდგრად განვითარებას — მათ შორის კლიმატური, ფინანსური,

ინსტიტუციური, ტექნოლოგიური და ბაზრის რისკები. ევროკავშირისა და აშშ-ის მაგალითებმა გვაჩვენა, რომ მრავალმხრივმა, სისტემურად ორგანიზებულმა პოლიტიკამ და გრძელვადიანმა სტრატეგიებმა შესაძლოა ფუნდამენტურად შეცვალოს აგრარული სექტორის მდგრადობის პერსპექტივა. რისკების მართვა ეფუძნება წინასწარ განსაზღვრულ ჩარჩოებს, მრავალფუნქციურ ინსტრუმენტებსა და ფართოდ ხელმისაწვდომ საინფორმაციო და ტექნოლოგიურ მხარდაჭერას.

საქართველოში, მიუხედავად რიგი სარგებლიანი ინიციატივებისა (აგროდაზღვევის პროგრამა, გრანტების სისტემის ჩამოყალიბება), ფერმერები კვლავ მოწყვლად პოზიციაში იმყოფებიან. დომინირებს მოკლევადიანი მიდგომები, სუსტი აგროკონსულტაციის ქსელები და არასაკმარისი ტექნოლოგიური ინტეგრაცია.

საქართველოს სოფლის მეურნეობის სიძლიერე დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ შეძლებს ქვეყანა მრავალმხრივი რისკების გააზრებას და მათი პრევენციის ინტეგრირებას სახელმწიფო პოლიტიკაში. ევროკავშირის და აშშ-ის გამოცდილება ცხადყოფს, რომ მხოლოდ კომპლექსური მიდგომა და სახელმწიფოს, ფერმერისა და სამეცნიერო სექტორის მრავალდონიანი ჩართულობა იძლევა რეალურ შედეგს. ქვეყანაში ცვლილებების განხორციელება შესაძლებელი და საჭიროა, რათა საქართველოს აგრარული პოტენციალი კონკურენტუნარიანობის საფუძველზე განვითარდეს.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური (საქსტატი). (2023). სოფლის მეურნეობის ძირითადი მაჩვენებლები.
2. გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო (MEPA). (2021). სოფლის მეურნეობის განვითარების სტრატეგია 2021–2027. სოფლის მეურნეობის პროდუქციის ეკონომიკური ანალიზი. თბილისი.
3. ევროპის საინვესტიციო ბანკი (EIB). (2022)
4. FAO. Pest Invasion and Crop Loss Report. (2020).
5. სოფლის განვითარების სააგენტო. (2023)
6. სოფლის განვითარების სააგენტო (ARDA). (2022). აგროდაზღვევის პროგრამის შეფასება.
7. European Commission. (2022). Risk Management Schemes in EU Agriculture.
8. EIB. (2022). Financing Agriculture in the Eastern Partnership.
9. MEPA. (2023). გრანტების განაწილების ანგარიში.
10. Statista. (2023). Smart Farming in the EU and US.
11. სოფლის განვითარების სააგენტო. (2022). აგროკონსულტაციის სერვისების სტატისტიკა.
12. MEPA. (2021). სოფლის მეურნეობის განვითარების სტრატეგია 2021-2027
13. European Commission. (2021). Common Agricultural Policy 2021–2027.
14. Eurostat. (2022). Agricultural Insurance in EU
15. Poland Ministry of Agriculture. (2023). Rural Development Programme Report.
16. Statista. (2022). Use of Smart Technology in Agriculture
17. AKI Institute – Hungary. (2021). Agricultural Knowledge Dissemination in Central Europe.
18. სოფლის განვითარების სააგენტო (ARDA). (2023). აგროკონსულტაციის სერვისების სტატისტიკური მიმოხილვა.

19. სოფლის მეურნეობის განვითარების პროგრამების ცენტრი. (2023). ფინანსური ხელმისაწვდომობის შეფასება.

20. სოფლის მეურნეობის სამინისტრო. (2023). აგრარული სექტორის პროგრამების მოკლე მიმოხილვა.

21. N. Damenia „THE IMPACT OF COVID-19 ON GEORGIA'S AGRICULTURE“ (2022) https://doi.org/10.35945/gb.2022.13.018

22. N. Damenia „Risk-taking and Avoidance Decisions in Pandemic Agriculture in Georgia“ (2022) https://publications.waset.org/abstracts/145052/risk-taking-and-avoidance-decisions-in-pandemic-agriculture-in-georgia

23. AKI Institute for Agricultural Economics. (2021). Agricultural Knowledge Dissemination in Central Europe. Hungary.

24. European Commission. (2021). Common Agricultural Policy Explained. Brussels.

25. FAO. (2019). The Role of Agricultural Risk Management in Sustainable Development. Rome: Food and Agriculture Organization.

26. OECD. (2021). Agricultural Policy Monitoring and Evaluation: Risk Management in Agriculture. Paris.

27. Poland Ministry of Agriculture. (2023). Rural Development Programme Report 2015–2022. Warsaw.

28. Statista. (2022). Smart Farming and Technology in EU and US.

29. U.S. Department of Agriculture (USDA). (2020). Risk Management and Crop Insurance Programs. Washington, D.C.

სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის მელიორაციის ეკონომიკური ეფექტურობის შეფასების მეთოდები

Methods for Evaluating the Economic Efficiency of Agricultural Land Melioration

თენგიზ ლაჭყეპიანი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი. პროფესორი
მაია ლომიშვილი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
აგროინჟინერიის აკადემიური დოქტორი. ასოცირებული პროფესორი
მაია კილაძე

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი,
ინჟინერიის აკადემიური დოქტორი, პროფესორი,
მთვარის თანანაშვილი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
ინჟინერიის აკადემიური დოქტორი. ასოცირებული პროფესორი
Tengiz Lachkepiani
Georgian Technical University
Academic Doctor of Economics. Professor
Maia Lomishvili
Georgian Technical University
Academic Doctor of Agro-Engineering. Associate professor
Maia Kiladze
Georgian Technical University
Academic Doctor of Engineering. Professor
Mtvarisa Tananashvili
Georgian Technical University
Academic Doctor of Engineering. Associate professor

აბსტრაქტი. სტატიაში განხილულია სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის მელიორაციის ეკონომიკური ეფექტურობის თანამედროვე მეთოდები. წარმოდგენილია მელიორაციის პროექტების გავლენა ნიადაგის ნაყოფიერებაზე, წყლის რესურსებზე, გარემოს მდგომარეობასა და სოციალურ-ეკონომიკურ პროცესებზე. ხაზგასმულია სისტემური შეფასების აუცილებლობა, რომელიც ითვალისწინებს გარე ეფექტებს, მულტიპლიკატორულ ეფექტსა და გარემოსდაცვით პარამეტრებს, რაც უზრუნველყოფს პროექტების მდგრად განვითარებასა და სასოფლო-სამეურნეო ლანდშაფტების ეფექტურ მართვას.

საკვანძო სიტყვები: მიწების მელიორაცია, ნიადაგის ნაყოფიერება, ეკონომიკური ეფექტურობა, მულტიპლიკატორული ეფექტი, გარემოსდაცვით პარამეტრები.

Abstract. The article presents modern methods for assessing the economic efficiency of agricultural land reclamation. It examines the impact of reclamation projects on soil fertility, water resources, environmental conditions, and socio-economic processes. The necessity of a systematic assessment is emphasized, taking into account externalities, multiplier effects, and environmental parameters, which ensures sustainable project development and effective management of agricultural landscapes.

Keywords: land reclamation, soil fertility, economic efficiency, multiplier effect, environmental parameters.

მელიორაცია წარმოადგენს სოფლის მეურნეობის სტრატეგიულ მიმართულებას, რომელიც მიზნად ისახავს სასოფლო-სამეურნეო მიწების ნაყოფიერებისა და გამოყენების პირობების გაუმჯობესებას. ის მოიცავს მელიორაციული ღონისძიებების განხორციელებას, რაც ითვალისწინებს როგორც ბუნებრივი, ისე ეკონომიკური სისტემების მართვას. ამ პროცესში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება გარემოსდაცვითი და ეკონომიკური ეფექტურობის უზრუნველყოფას, გარე ეფექტების ინტეგრირებას შეფასების პროცესში, გარემოზე ზემოქმედების მინიმიზაციას და მულტიპლიკატორული ეფექტის გამოყენებას, რაც ხელს უწყობს სოფლის მეურნეობის მდგრად განვითარებას და დაკავშირებული სექტორების ეკონომიკურ ზრდას.

მდგომარეობა და გამოწვევები. საზოგადოების მდგრადი განვითარება მოითხოვს გარემოსდაცვითი საქმიანობის ახალი ხარისხის უზრუნველყოფას, რაც გულისხმობს რესურსების ეკონომიურ გამოყენებას და ნარჩენების შემცირების ტექნოლოგიების დანერგვას. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ეს სოფლის მეურნეობაში, სადაც ადამიანის ეკონომიკური საქმიანობა მნიშვნელოვნად ცვლის ლანდშაფტის კომპონენტების თვისებებს - ატმოსფეროს, მიწისქვეშა ფენებს, ნიადაგს, ფლორასა და ფაუნას, წყლის ხარისხს.

აქედან გამომდინარე, აუცილებელია ირიგაციული და სხვა სახის მელიორაციის ღონისძიებების შემუშავება, რომლებიც უზრუნველყოფენ მინიმალურ ანთროპოგენულ

ზემოქმედებას ბუნებრივ გარემოზე. აღნიშნული პრობლემის მოგვარება შესაძლებელია საინვესტიციო პროექტების ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასების მეთოდების დახვეწით.

მიწის მელიორაციის ეკონომიკური ეფექტურობის შეფასება ეყრდნობა მარეგულირებელ დოკუმენტებს. საინვესტიციო პროექტების (IP) კომერციული, საბიუჯეტო და სოციალური ეფექტურობის შეფასება მიმდინარეობს ერთიანი ინდიკატორების სისტემის გამოყენებით, რომელიც მოიცავს:

- პრინციპულ ინდიკატორებს, როგორიცაა წმინდა მიმდინარე ღირებულება და მისი მოდიფიკაციები, დისკონტირებული ეკონომიკური მოგება;

- ეფექტურობის ინდიკატორებს, მაგალითად, ინვესტიციის დაბრუნების პერიოდი, შიდა შემოსავლის მაჩვენებელი, ინვესტიციის მომგებიანობის ინდექსი, რომლებიც ითვალისწინებენ დროის ფაქტორს;

- ინდიკატორებს, რომლებიც არ ითვალისწინებენ დროის ფაქტორს.

ანალიზის საფუძველზე დასტურდება, რომ წმინდა მიმდინარე ღირებულება არის მთავარი ინდიკატორი პროექტების ეფექტურობის განსაზღვრაში, ხოლო დანარჩენი - დამატებითი მნიშვნელობის.

ინდივიდუალური მეწარმეების ეფექტურობის შეფასებისას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს გარემოსა და სოციალურ ფაქტორებს, ასევე მათთან დაკავშირებულ პოზიტიურ და ნეგატიურ შედეგებს ეკონომიკის სხვადასხვა სექტორებში. თუმცა, საქართველოში ამჟამად არ არსებობს სისტემური მექანიზმი, რომელიც უზრუნველყოფდეს აღნიშნული ფაქტორების სრულ ინტეგრირებას სოციალური და გარემოსდაცვითი მნიშვნელობის პროექტების შეფასების დროს. ეს წარმოადგენს მნიშვნელოვან გამოწვევას ქვეყნის სასოფლო-სამეურნეო განვითარების სტრატეგიაში.

სამელიორაციო ღონისძიებები საქართველოში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს, განსაკუთრებით ისეთი რეგიონებში, როგორიცაა ქვემო ქართლი, სამცხე-ჯავახეთი, სამეგრელო და აღმოსავლეთი საქართველო, სადაც ნიადაგის ხარისხი და წყლის რესურსები პირდაპირ განსაზღვრავს მოსავლიანობას. აღნიშნულმა ღონისძიებებმა შეიძლება წარმოშვას, როგორც დადებითი შედეგები - ნიადაგის ნაყოფიერების აღდგენა, მოსავლიანობის ზრდა, სამეურნეო კულტურების დივერსიფიკაცია, ასევე ნეგატიური - ნიადაგის დამლაშება, წყლისა და ქარის ეროზია, ტექნოგენური დაბინძურება და ადგილობრივი მოსახლეობის სოციალურ - ეკონომიკური პრობლემები.

ამ გამოწვევების გათვალისწინება მოითხოვს ბუნებრივი და ეკონომიკური სისტემების დაზიანების მაქსიმალურად თავიდან აცილებას, რაც თავის მხრივ გულისხმობს დამატებითი რესურსების და ხარჯების გათვალისწინებას მელიორაციის პროექტების ეკონომიკური ეფექტურობის შეფასების დროს.

კონკრეტულად საქართველოს პირობებში, პრობლემის გადაჭრა მოითხოვს გარემოსდაცვითი და სასურსათო უსაფრთხოების სტრატეგიებთან მჭიდროდ დაკავშირებულ ღონისძიებებს, რომლებიც მოიცავს:

- სასოფლო-სამეურნეო ლანდშაფტებში მიმდინარე მატერიალური, ენერგეტიკული და ბიოლოგიური პროცესების კვლევას და მართვას, რომელიც მიმართულია მოსავლიანობისა და ნიადაგის მდგრადი გამოყენების უზრუნველყოფაზე;

- ბუნებრივი გარემოს კომპონენტების მდგომარეობის რეგულარულ მონიტორინგს, მათ შორის ნიადაგის სერტიფიცირების, წყლის რესურსების ხარისხის შეფასებისა და ბიომრავალფეროვნების სტატუსის კონტროლს;

- არსებული ბუნებრივი და კულტურული ლანდშაფტების რეტროსპექტულ ანალიზს, მელიორაციის ზემოქმედების გრძელვადიანი შედეგების პროგნოზირებას და მათი ეფექტურობის შეფასებას სხვადასხვა რეგიონებში, რაც დაეხმარება პოლიტიკის შემქმნელებს სიზუსტით განსაზღვრონ პრიორიტეტული მიმართულებები ინვესტიციების განთავსებისას.

შესაბამისად, სასოფლო-სამეურნეო მიწების მელიორაცია საქართველოში წარმოადგენს არა მხოლოდ სოფლის მეურნეობის ტექნიკურ საკითხს, არამედ სტრატეგიულ ინსტრუმენტს ქვეყნის მდგრადი ეკონომიკური და ეკოლოგიური განვითარების ხელშესაწყობად. მისი ეფექტური განხორციელება მოითხოვს, როგორც თანამედროვე მართვის მეთოდების გამოყენებას, ისე გარემოსა და საზოგადოების ინტერესების სრული ინტეგრაციას.

მიწის მელიორაციის საინვესტიციო პროექტების ეფექტურობის შეფასებისას არ არსებობს გარე ეფექტების განსაზღვრის სისტემური მიდგომები, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს სერიოზული შეცდომები საინვესტიციო გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.

საქართველოს პირობებში, სადაც მელიორაციის პროექტები აქტიურად ხორციელდება, აუცილებელია გარე ეფექტების სისტემური შეფასების მეთოდოლოგიის შემუშავება. ეს მოიცავს ბუნებრივი კომპონენტების მდგომარეობის შეფასებას, გარე ეფექტების ინტეგრირებას ეკონომიკურ ანალიზში და გრძელვადიანი პროგნოზირების სისტემის დანერგვას. მხოლოდ ასეთ მიდგომებს შეუძლიათ უზრუნველყონ მელიორაციის პროექტების მდგრადი და ეფექტური განხორციელება.

ამგვარი სისტემური მიდგომების დანერგვა ხელს შეუწყობს მელიორაციის პროექტების გრძელვადიანი ეფექტურობის გაზრდას, რაც დადებითად აისახება როგორც გარემოზე, ისე ადგილობრივი მოსახლეობის სოციალურ-ეკონომიკურ მდგომარეობაზე.

საქართველოს პირობებში მიწის მელიორაციის მოქმედი ნორმატიული და მეთოდოლოგიური დოკუმენტები არ უზრუნველყოფენ სამელიორაციო საქმიანობის ეკოლოგიური და ეკონომიკური ეფექტურობის სრულყოფილ შეფასებას. ფასიანი წყალმოხმარების პირობებშიც გარე ეფექტების (ექსტერნალების) ინტერნალიზება რთულია, რაც საჭიროებს თანამედროვე, ყოვლისმომცველ გარემოსდაცვითი მართვის ეკონომიკურ მექანიზმს სოფლის მეურნეობაში.

ავტორთა შემუშავებული მიდგომა საშუალებას იძლევა, სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის მელიორაციის ეფექტურობა შეფასდეს სისტემურად, მოიცვას ბუნებრივი რესურსების რაციონალური გამოყენება, კლიმატური და ლანდშაფტური პირობები, აგრეთვე გარე ეფექტები. სამელიორაციო ობიექტი განიხილება, როგორც სასოფლო-სამეურნეო ლანდშაფტის სრული ელემენტი, რაც უზრუნველყოფს მისი ფუნქციონირების, მდგრადი განვითარების და ეკონომიკური ეფექტურობის ერთიან ანალიზს.

აღსანიშნავია, რომ ღონისძიებათა სისტემის ეკონომიკური ეფექტურობის შეფასებისას განიხილება არა მელიორაციის სახეები, არამედ დგინდება რეგულირების დასაშვები საზღვრები: ჰიდროთერმული რეჟიმი; ბიომრავალფეროვნების შენარჩუნება და ბიომასის წარმოების პროცესები; წყლის, ქიმიური და ბიოლოგიური ნარჩენები; ნიადაგის ფორმირება; წყლის ხარისხი; აგრეთვე ბიოლოგიური და გეოლოგიური ციკლები.

ჩამოთვლილი პროცესებისა და რეჟიმების რეგულირება უზრუნველყოფს სასოფლო-სამეურნეო ლანდშაფტის მთლიან ფუნქციონირებას და ხელს უწყობს სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემების გადაწყვეტილებას, ბუნებრივ გარემოზე შემზღუდველი ზემოქმედების გათვალისწინებით, რომელიც არ არღვევს ეკოლოგიურ ბალანსს.

სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მიწის მელიორაციის ეკონომიკური ეფექტურობის შეფასების ინდიკატორი არის წმინდა მიმდინარე ღირებულების ზრდა. ბუნებრივი რესურსების გამოყენებისას გადასახადების ფორმირება ეფუძნება ნიადაგის ნაყოფიერების შენარჩუნებისათვის საკომპენსაციო ხარჯების გაანგარიშების მეთოდოლოგიას, რომელიც მოიცავს რეკულტივირებული მიწების ოპტიმალურ წყლის და მისი მარილიანობის, ეროზიის წინააღმდეგ ბრძოლის ღონისძიებებს, ჰუმუსის რეზერვების აღდგენას და წყლის რესურსების მართვას.

ნიადაგის ნაყოფიერების გაზრდა შესაძლებელია საკვები ნივთიერებების დადებითი ბალანსის შექმნით, მინერალური და ორგანული სასუქების გამოყენებით, ნიადაგში წყლის რეგულირებისათვის საჭირო მელიორაციულ ღონისძიებებთან ერთად. ბუნებრივი ნაყოფიერების აღდგენა ხორციელდება ჩალის ჩახვნით ნიადაგში, ორგანული ნარჩენების გამოყენებისა და რაციონალური თესლბრუნვის საშუალებით. აღნიშნული ღონისძიებების ეფექტურობა ფასდება მოსავლიანობის ზრდით, ნიადაგის ჰუმუსის წარმოქმნითა და სასუქების ხარჯების შემცირებით.

მულტიპლიკატორის ეფექტი წარმოადგენს სახელმწიფო ინვესტიციების ეკონომიკური ეფექტურობის მნიშვნელოვან კომპონენტს, რადგან იგი ასახავს პროექტის გავლენას წარმოების მოცულობებზე, დასაქმებაზე, შემოსავლებსა და საბიუჯეტო გადასახადებზე. საქართველოს პირობებში, მეთოდური რეკომენდაციები ამ ეფექტის სისტემატურ გათვალისწინებას არ უზრუნველყოფს და მათი შეზღუდული გამოყენება მხოლოდ გადასახადების ცვლილებითა და ზოგადი ეკონომიკური მაჩვენებლების ანალიზით ხდება. მულტიპლიკატორის გათვალისწინება კი შესაძლებელს ხდის სახელმწიფოსთვის ოპტიმალური მხარდაჭერის მექანიზმის განსაზღვრას, საინვესტიციო გადაწყვეტილებების ობიექტურ შეფასებას და სამელიორაციო ღონისძიებების საერთო ეფექტიანობის გაზომვას.

გარემოსდაცვითი საინვესტიციო პროექტების შემთხვევაში, განსაკუთრებით მიწის მელიორაციაში, მნიშვნელოვანი გამოწვევა რჩება დისკონტის განაკვეთის განსაზღვრა, რომელიც ასახავს საზოგადოებისთვის პროექტის დამგეგმელი რისკების და მინიმალური მოთხოვნადი შემოსავლის დონეს. საქართველოს პირობებში საბაზრო მექანიზმები ამ კუთხით არ არის საკმარისი, ამიტომ დისკონტის განაკვეთი უნდა განისაზღვროს სოციალური დისკონტის მიდგომით, რაც უზრუნველყოფს საზოგადოების ინტერესების გათვალისწინებას.

შესაბამისად, სოფლის მეურნეობაში გარემოსდაცვითი და სამელიორაციო საინვესტიციო პროექტების ეფექტურობის შეფასების სისტემატური მიდგომა საქართველოს პირობებში საშუალებას იძლევა: უზრუნველყოს ბუნებრივი რესურსების ობიექტური მართვა; გაიზარდოს ნიადაგის და წყლის რესურსების აღდგენის ეფექტურობა; გააძლიეროს სასოფლო-სამეურნეო ლანდშაფტების ეკოლოგიური მდგრადობა; ოპტიმალურად განაწილდეს სახელმწიფო და კერძო ინვესტიციები.

საქართველოს სასოფლო-სამეურნეო მიწების მელიორაცია მოითხოვს ეკონომიკური ეფექტურობის კომპლექსურ შეფასებას, რომელიც ითვალისწინებს მულტიპლიკატორის ეფექტს, გარე ეფექტებსა და გარემოსდაცვით პარამეტრებს. მხოლოდ ასეთი ყოვლისმომცველი მიდგომა უზრუნველყოფს მდგრად განვითარებას, ბუნებრივი რესურსების განახლებას და სოფლის მეურნეობის ეკონომიკურ ზრდას ქვეყანაში.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. M. Heldak, O. Anisimova, A. Kucher - Efficiency of Land Reclamation Projects: New Approach to Assessment for Sustainable Soil Management. Vol 10 No 7 (2019): JEMT Volume X Issue 7(39) Winter 2019

2. Methodological recommendations for assessing the effectiveness of investment projects for agricultural land reclamation (RD-APK 3.00.01.003-03); Moscow: Ministry of Agriculture of Russia, 2003. - 133 p.

3. FAO. (1993). Guidelines for land-use planning. FAO development series. Rome, Italy;

4. V. A. Chernov. [et al.]. - Agroecology M.Kolos, 2001. - 536 p.

ინოვაციური განვითარების ასპექტები სოფლის მეურნეობაში
Aspects of Innovative Development in Agriculture

თამარ ლაზარიაშვილი
ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ასისტენტ-პროფესორი
Tamar Lazariashvili
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Assistant Professor

ანოტაცია. სტატიაში განხილულია, ინოვაციური განვითარების ასპექტები სოფლის მეურნეობაში, ნაჩვენებია ინოვაციური საქმიანობის მნიშვნელობა და როლი ახალი სახის პროდუქტის, საქონლის გამოშვებასა და ინოვაციური ბიზნესის განვითარების საქმეში. გაანალიზებულია ინოვაციებისა და ახალი ტექნოლოგიების გამოყენების შესაძლებლობები სოფლის მეურნეობაში, შემოთავაზებულია სოფლის მეურნეობის დარგში თანამედროვე ტექნოლოგიური მიღწევების რეალიზების მაგალითები, რომლებიც დაკავშირებულია სოფლის მეურნეობაში წარმოებული სასურსათო პროდუქციის მოცულობის ზრდასა და ხარისხობრივი მაჩვენებლის გაუმჯობესებასთან.

სტატიაში დასაბუთებულია, რომ ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვა საშუალებას იძლევა, გაუმჯობესდეს სელექცია, ორგანული წარმოება, მოხდეს გაციფროვნების, ავტომატიზაციის და სხვა ტექნოლოგიების ინტენსიური გამოყენება და გაიზარდოს მოსავლიანობა. ასევე აღნიშნულია, რომ მიღწეული ტექნოლოგიური პროგრესის მიუხედავად დარგში საკმარისადაა პრობლემებიც.

სტატიის ბოლოს წარმოდგენილია დასკვნები ინოვაციური განვითარების ასპექტებზე და შემოთავაზებულია რეკომენდაციები.

საკვანძო სიტყვები: სოფლის მეურნეობა, ინოვაციური განვითარება, ციფრული ტექნოლოგიები, ინოვაცია.

Abstract. The article discusses aspects of innovative development in agriculture, shows the importance and role of innovative activity in the release of new types of products, goods and the development of innovative businesses. The possibilities of using innovations and new technologies in agriculture are analyzed, examples of the implementation of modern technological achievements in the field of agriculture are proposed, which are related to the increase in the volume and improvement of quality indicators of food products produced in agriculture.

The article substantiates that the introduction of innovative technologies allows for improved selection, organic production, intensive use of digitalization, automation and other technologies, and increased yields. It is also noted that despite the technological progress achieved, there are still enough problems in the field.

At the end of the article, conclusions are presented on aspects of innovative development and recommendations are proposed.

Keywords: agriculture, innovative development, digital technologies, innovation.

თანამედროვე სოფლის მეურნეობა დიდადაა დამოკიდებული მეცნიერულ კვლევასა და ტექნოლოგიურ პროგრესზე – გენეტიკა, ბიოინჟინერია, ეკოლოგიური მიდგომები და კლიმატთან ადაპტაცია განსაზღვრავს სექტორის მომავალს. ამასთან საჭიროა განვითარებული საგანმანათლებლო და საკონსულტაციო სისტემები, რათა ფერმერებმა და აგრომეწარმეებმა შეძლონ ინოვაციების ათვისება და პრაქტიკაში დანერგვა. საქართველოს სოფლის მეურნეობის განვითარების ინოვაციური ხედვა ითვალისწინებს ისეთი გარემოს შექმნას, რომელიც ხელს შეუწყობს სოფლის მეურნეობის დარგის მაღალხარისხიანი პროდუქციის წარმოების სტაბილურ ზრდას, სასურსათო უსაფრთხოების უზრუნველყოფას, სურსათის უვნებლობასა და სოფლად სიღარიბის დაძლევას. ინოვაციები მთავარი საშუალებაა პროდუქციის კონკურენტუნარიანობისა და მთლიან ბაზარზე საწარმოების მდგრადობის უზრუნველსაყოფად. აღნიშნულთან ერთად, ინოვაციები ახალი ტექნოლოგიებისა და პროდუქტის შექმნაზეა ორიენტირებული და შესაბამისად, შეუძლებელია ახალ ეკონომიკაში გადარჩენა მის გარეშე (წერეთელი, 2017).

სოფლის მეურნეობის ინოვაცია განისაზღვრება, როგორც პროცესი, რომლის მეშვეობითაც მოქმედი პირების ქსელები, მათ შორის კვლევითი ინსტიტუტები, ბიზნესები და დამაკავშირებელი ორგანიზაციები, თანამშრომლობენ სოფლის მეურნეობაში ახალი პროდუქტების, პროცესებისა და ორგანიზაციული ფორმების შემუშავებისა და დანერგვის მიზნით, რითაც ზრდიან პროდუქტიულობას და რესურსების გამოყენების ეფექტურობას. ინოვაციების დანერგვა სოფლის მეურნეობაში დღეს სასიცოცხლოდ აუცილებელია. ეს დარგი ინოვაციების დანერგვის მიმართულებით დიდად ჩამორჩება მოწინავე ქვეყნებს. ამიტომ მეცნიერებს მიზანშეწონილად მიაჩნიათ ინოვაციების დასანერგად ციფრიზაციის პროცესის დაჩქარება, წარმოების თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენება (Kharaishvili et al., 2024).

სოფლის მეურნეობის ინოვაციური განვითარება ხელს უწყობს წარმოების ტექნოლოგიის გაუმჯობესებას, პროდუქციის ხარისხისა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას და შემოსავლების ზრდასა და მოგების გადიდებას. ტექნოლოგიურმა მიღწევები იძლევა საშუალებას კლიმატის გლობალური ცვლილების ფონზე, ფერმერებმა მოიყვანონ ხარისხიანი მოსავალი და აწარმოონ უხვმოსავლიანი კულტურები და ეს ყველაფერი მოახერხონ ნაკლები დანახარჯით, როგორც პრეპარატებზე, ასევე სხვადასხვა აგრო ოპერაციებზე. ტექნოლოგიური განვითარება სოფლის მეურნეობაში, სულ უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს.

ეკონომიკური პროგრესი ხორციელდება ძირითადად ინოვაციების ხარჯზე. დღეისათვის მეცნიერების სხვადასხვა დარგში შექმნილი ახალი ტექნოლოგიების გამოყენება შესაძლებლობას აძლევს აგრაქიმიკოსებს აამაღლონ სასოფლო-სამეურნეო კულტურების მოსავლიანობა და შესაბამისად მოსავალი და მინიმუმამდე დაიყვანონ ეკოსისტემაზე მიყენებული ზიანი. ტრადიციული მეურნეობები ვერ იქნება კომერციულად გამართლებული ტექნოლოგიების გარეშე. ახალი მიდგომები საგრძნობლად ზრდის სასოფლო-სამეურნეო სექტორის წარმადობას, იწვევს რესურსების დაზოგვას და მზარდი მსოფლიო მოსახლეობის საკვებით დაკმაყოფილებას ისახავს მიზნად.

ინოვაციების დანერგვა ნებისმიერ ქვეყანაში, მათ შორის საქართველოში, სოფლის მეურნეობაში უდიდეს გავლენას მოახდენს ეკონომიკაზე: გააუმჯობესებს ტექნოლოგიურ ბაზას, შეიქმნება თანამედროვე ტექნიკითა და მეთოდოლოგიებით აღჭურვილი საწარმოები, მოხდება არსებულთა გადამზადება, კვალიფიციური ამაღლება, გაუმჯობესდება მართვის სისტემები და სხვა (ლაზარიაშვილი, 2024).

ინოვაციური საქმიანობის განხორციელების შედეგად დასაბამი მიეცა ახალ ტექნოლოგიებს, ახალი სახის საქონლის გამოშვებას, ახალ და სრულყოფილ მატერიალურ-ტექნიკურ ბაზას, კომპიუტერულ და რობოტიზებულ სისტემებს, მოდერნიზებულ მენეჯმენტს და ა.შ. ინოვაციების გამოყენება აგროსასურსათო ინდუსტრიაში მდგრადი განვითარების მნიშვნელოვანი შესაძლებლობაა (Kharaishvili et al., 2024).

კვლევებით გამოვლენილია, რომ ინოვაციური მიდგომების გამოყენებამ მნიშვნელოვნად გააუმჯობესა სოფლის მეურნეობის დარგში მწარმოებლურობა და ხელი შეუწყო მდგრადი განვითარების პირობების ფორმირებას. განსაკუთრებით ბოლო პერიოდში ბლოკჩეინის ტექნოლოგიების გამოყენებამ მნიშვნელოვნად გაზარდა ნდობა მიწოდების ჯაჭვის მიმართ, გაუმჯობესდა პროდუქტის ხარისხი და გამჭვირვალე გახდა მიწოდებული ინფორმაციები, მონაცემთა დიდი მოცულობის ანალიზმა კი შესაძლებელი გახადა სპეციალიზებული გადაწყვეტილებებისა და სტრატეგიების შემუშავება. გაკეთებულია დასკვნა, რომ ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება ზრდის ეფექტიანობას, აუმჯობესებს მენეჯმენტის ხარისხს და უზრუნველყოფს ინდუსტრიის მდგრად განვითარებას დღევანდელ ციფრულ ეკონომიკაში. თუმცა, ინფორმაციული ტექნოლოგიების მიდგომამ არ უნდა ჩაანაცვლოს სოფლის მეურნეობის საკითხების ანალიზისა და გადაჭრის სხვა გზები (მაგ., სოფლის მეურნეობის სისტემების კვლევა, მდგრადი საარსებო წყაროები, სოფლის მეურნეობის ცოდნა და საინფორმაციო სისტემები და მონაწილეობითი მიდგომები); პირიქით, ეს უნდა განიხილებოდეს, როგორც ინფორმაციული ტექნოლოგიების მიდგომის დამატება.

საქართველოში ფერმერულ მეურნეობათა მნიშვნელოვანი სეგმენტი ჯერ კიდევ არ იყენებს ციფრულ ტექნოლოგიებს, დაბალია ონოვაციური განვითარების განმსაზღვრელი ინდიკატორების დონე, მხოლოდ ნაწილობრივ არის გამოკვლეული ციფრიზაციის უპირატესობები, გამოწვევები და პერსპექტივები სოფლის მეურნეობაში საწარმოთა მასშტაბები მცირეა და მწარმოებლურობა საკმაოდ დაბალია. ფერმერულ მეურნეობებში ინოვაციების დანერგვა და ციფრიზაციის პროცესის განხორციელება გაზრდის მწარმოებლურობას (Kharaishvili et al., 2024).

საქართველოს სოფლის მეურნეობაში ინოვაციების გამოყენების შესაძლებლობები შეზღუდულია, ქვეყანას ინოვაციების გლობალურ ინდექსშიც არ უჭირავს მაღალი პოზიციები. ბოლო წლებში პოზიტიური ცვლილების მიუხედავად, კვლავ დაბალი შედეგებია დაფიქსირებული ადამიანისეული კაპიტალის, ბიზნესის განვითარებისა და შემოქმედებითი წარმოების კომპონენტებში. მაშასადამე, შესაძლებელია დასკვნის გაკეთება, რომ საქართველოს ესაჭიროება კვლევებისა და ინოვაციების წახალისება, ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვა, კერძო სექტორის გააქტიურება ინოვაციების დანერგვასა და შექმნაში, ინოვაციური პროდუქტების შექმნის/წარმოების მხარდაჭერა. ინოვაციების გარეშე შეუძლებელი იქნება სოფლის მეურნეობის კონკურენტული მოდელის შექმნა.

საქართველოს სოფლის მეურნეობაში ინოვაციური განვითარების მთავარი ხელშემშლელი ფაქტორებია:

1) განუვითარებელი ინოვაციური და ციფრული ინფრასტრუქტურა;
2) ინოვაციურ საწარმოთა მცირე რაოდენობა, რის გამოც მათი შედეგები არსებით გავლენას ვერ ახდენს ეკონომიკურ ზრდაზე;
3) თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვასთან დაკავშირებული მაღალი დანახარჯები;
4) ფინანსური რესურსების დეფიციტი ინოვაციური საქმიანობების განსავითარებლად;
5) ინტერნეტზე შეზღუდული ხელმისაწვდომობა და ინტერნეტით უზრუნველყოფის დაბალი სიჩქარე ;

6) დაბალი საგანმანათლებლო დონე ციფრული ტექნოლოგიებისა და პლატფორმების შესახებ;

7) არასრულყოფილი ან ბუნდოვანი ინოვაციური საქმიანობებისა და ციფრიზაციის მხარდაჭერი სახელმწიფოებრივი პოლიტიკის დოკუმენტები.

დასახელებული ფაქტორებიდან თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვასთან დაკავშირებული მაღალი დანახარჯები ნაკლებად ექვემდებარება ცვლილებებს, შესაბამისად მიზანშეწონილია ორიენტირება მოხდეს დანარჩენ ექვს დამაბრკოლებელ ფაქტორზე და შემუშავდეს რეკომენდაციები მათი გადაჭრის გზებზე. ამასთან, მწარმოებლებმა და სახელმწიფომ ძირითადი აქცენტი უნდა გააკეთოს ინოვაციური განვითარების ხელშემშლელი ფაქტორების აღმოფხვრაზე.

ინოვაციური განვითარების მოდელის პრინციპებზე დაფუძნებული შიდა სოფლის მეურნეობის სექტორის ფუნქციონირება ობიექტური აუცილებლობაა და მოითხოვს სასწრაფო ზომებს, რომლებიც მიზნად ისახავს სამეცნიერო და ტექნოლოგიური პოტენციალის გაზრდას, მისი უფრო ეფექტური გამოყენების უზრუნველყოფას. სოფლის მეურნეობის ექსპორტის კონკურენტუნარიანობის გაზრდისა და მაღალი დამატებული ღირებულების მქონე პროდუქტების ექსპორტის მოცულობის გაზრდის მიზნით, აუცილებელია ინოვაციური განვითარებისა და მათი დაფინანსების პრიორიტეტების მინიჭება. უნდა აღინიშნოს, რომ არასაკმარისი დაფინანსება უარყოფითად მოქმედებს ინოვაციური პოლიტიკის ღონისძიებების განხორციელების შინაარსსა და ეფექტურობაზე, როგორც ფედერალურ, ასევე რეგიონულ დონეზე (Meshkova et al., 2024).

დღეს, სასოფლო-სამეურნეო სავარგულების მესამედი კვალიფიცირდება როგორც „დეგრადაციის პროცესში“ მყოფი. აქედან გამომდინარე, სრულიად ნათელია თუ რამდენად მნიშვნელოვანი გახდა ახლო მომავალში ისეთი ინოვაციები, რომლებიც შეიძლება გახდეს საკამათო, გენური ინჟინერიის ალტერნატივა. დღეისათვის, ე.წ. სურსათის წარმოების „ბიოტექნოლოგიებზე“ გადასვლის საუკეთესო მაგალითს იძლევა შვეიცარული ფერმერული მეურნეობები (მათი რაოდენობა 15%-ს აღწევს). ზოგიერთი ამ ახალი ტექნილოგიებიდან ეხმარება ბიოფერმერებს, ეფექტურად ებრძოლონ მავნებლებს და დაავადებებს მათი გაჩენისთანავე. თუმცა, ფაქტი ისაა, რომ ეკოლოგიური მიწათმოქმედების მეთოდები ძველებურად ვერ უწყობენ ხელს მოსავლიანობის ზრდას. ამ პრობლემის გადაჭრას დაეხმარება ე.წ. მომჭირნეობის პრინციპი. კვლევები, რომლებიც ETH-მა ჩაატარა ციურიხში, აჩვენებენ, რომ წელიწადში შვეიცარიაში იყრება 2,8 მლნ. ტონა სრულიად გამოსაყენებელი სურსათი (დათუნაშვილი, 2022).

ფერმერულიმეურნეობების მართვის პროცესების ციფრულ რელსებზე გადაყვანა („ჭკვიანი სოფლისმეურნეობა“) დღეს უკვე ეხმარება ფერმერებს თავიანთი მუშაობის ოპტიმიზირებაში,რათა უფრო მეტი მოგება მიიღონ ერთდროულად გარემოზე მავნე ზემოქმედებისშემცირებით.მაგ., წინასწარი ინფორმაციის ფლობით ნათესების მწიფობის მიმდინარეობისშესახებ, მათ შეუძლიათ ზუსტად იცოდნენ, რომელი ნაკვეთის შეწამვლაა აუცილებელი. ზუსტად იგივე ხდება მეცხოველეობაშიც. მაგრამ დიდი ინფორმაციის შეგროვება დადამუშავება – ეს მხოლოდ ერთი ასპექტია „ინფორმაციული ტალღის“, რომელმაც დღესმთელი სასოფლო-სამეურნეო დარგი მოიცვა.

მსოფლიოს რიგი ქვეყნის სამეურნეო საქმიანობის სხვადასხვა სფეროში, მათ შორის სოფლის მეურნეობაში, აქტიურად მიმდინარეობს რობოტიზაციის პროცესი, რომლის ბაზარი წლების განმავლობაში მნიშვნელოვნად იზრდება. აგრორობოტებს წარმოადგენს: თვითმავალი ტრაქტორები, ბალახის საკრეჭი რობოტი მანქანები, დრონების გამოყენება, რომელიც ზრდის მოსავლიანობას და ეფექტიანობას, მაგალითად, ერთ-ერთი უმთავრესი ფუნქცია ნათესებზე

სასუქებისა და პესტიციდების დასხურებაა. დრონები აღჭურვილია სპეციალური რეზერვუარებითა და საშხეფი სისტემებით, რაც ქიმიკატების ზუსტ და თანაბარ გავრცელებას უზრუნველყოფს. ეს მეთოდი უფრო სწრაფი და ეფექტიანია ტრადიციულ მეთოდებთან შედარებით. აქედან გამომდინარე, აუცილებელია ამ ტექნოლოგიის პოპულარიზაცია და ფერმერების მხარდაჭერა ამ რესურსის ასათვისებლად (Lazariashvili, 2024).

მნიშვნელოვანია სექტორის ინოვაციური განვითარების პრიორიტეტულად აღიარება. მდგრადი ეკონომიკური განვითარებისა და ინკლუზიური ზრდისთვის აუცილებელია აგრარული სექტორის განვითარება. ბოლო 5 წლის განმავლობაში სოფლის მეურნეობის სექტორისთვის სახელმწიფო დახმარების მოცულობამ საშუალოდ 7208 მილიონი დოლარი შეადგინა.

სოფლის მეურნეობისა და სოფლის განვითარების 2021-2027 წლების სტრატეგიაში გათვალისწინებულია ახალი, ინოვაციური სფეროების განვითარება (საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო, n.d.). სახელმწიფო მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ინოვაციების შექმნის მხარდაჭერაში, როგორიცაა: სუბსიდიები და გრანტები, საგადასახადო შეღავათები, სესხების გარანტიები, სამეცნიერო კვლევების დაფინანსება, აგრარული ინოვაციების ჰაბები – სპეციალური ცენტრები, რომლებიც ფერმერებსა და მკვლევრებს შორის კოოპერაციას უწყობს ხელს, ფერმერთა გადამზადება და სხვა.

ინოვაციების დანერგვის პროცესში საგანმანათლებლო სისტემა ფუნდამენტურ როლს ასრულებს. უმაღლესი სასწავლებლები, აგრარული უნივერსიტეტები და კვლევითი ინსტიტუტები ქმნიან ცოდნის იმ ბაზას, რომელიც თანამედროვე ფერმერებს და აგრო-მეწარმეებს სჭირდებათ ახალი მეთოდების და ტექნოლოგიების გამოყენებისთვის. თანამედროვე სასწავლო პროგრამებში ინტეგრირებულია საინფორმაციო ტექნოლოგიები, ხელოვნური ინტელექტი, ჭკვიანი სასოფლო-სამეურნეო მენეჯმენტი, რაც ზრდის სტუდენტების მომზადების ხარისხს და ხელს უწყობს ახალი ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენებას, რაც აძლიერებს კავშირებს აკადემიურ სფეროსა და პრაქტიკულ მეწარმეობას შორის.

ბაზრის მოთხოვნასთან ერთად, მომხმარებლის საჭიროებების გათვალისწინება აუცილებელია იმის გასაგებად, თუ რა პრობლემები უნდა გადაჭრას ინოვაციამ. ძირითადი საჭიროებები, რომლებიც ინოვაციას უწყობს ხელს არის ხარისხისა და უსაფრთხოების ამაღლება, მწვანე და მდგრადი წარმოება, სწრაფი მიწოდება და ხელმისაწვდომობა (Pretty et al., 2018).

შეიძლება დავასკვნათ, რომ ინოვაციების და ახალი ტექნოლოგიების, ისეთის, როგორიც არის რობოტიზაციის, ჭკვიანი აპლიკაციის, ბლოკჩეინის და სხვათა ეფექტიანი გამოყენება შესაძლებლობას იძლევა სოფლის მეურნეობაში მივიღოთ მაღალი მოსავალი, შევამციროთ თესლსა და სასუქებზე დანახარჯები და მინიმუმამდე დავიყვანოთ ეკოსისტემაზე მიყენებული ზიანი.

ინოვაციები თანამედროვე სოფლის მეურნეობაში მნიშვნელოვან შედეგებს იძლევა, განსაკუთრებით მოსავლიანობის გაუმჯობესებისა და რესურსების ოპტიმიზაციის თვალსაზრისით. ტექნოლოგიური ინოვაციების დანერგვა მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს საწარმოო პროცესებს, ამცირებს ხარჯებს, ზრდის რესურსების ეფექტურ გამოყენებას და ამცირებს ადამიანური ძალისხმევის საჭიროებას.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. დათუნაშვილი, ლ. (2022). ახალი ტექნოლოგიების ინოვაციური განვითარების ასპექტები მემცენარეობაში (მსოფლიო გამოცდილება), ISBN 978-9941-36-049-7,

https://www.researchgate.net/publication/367046151_akhali_teknologiebis_inovatsiuri_ganvitarebis_aspektebi_memtsenareobashi_msoplio_gamotsdileba

2. ლაზარიაშვილი, თ. (2024). ინოვაციების და ახალი ტექნოლოგიების გამოყენების შესაძლებლობები სოფლის მეურნეობაში (საქართველოში). *საერთაშორისო მულტიდისციპლინური კონფერენცია "ინოვაციური მიდგომები მეცნიერებაში",* 19-20 ოქტომბერი, თურქეთი

3. საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო (n.d.). საქართველოს სოფლის მეურნეობისა და სოფლის განვითარების 2021–2027 წლების სტრატეგია, https://mepa.gov.ge/Ge/PublicInformation/20395

4. წერეთელი, ზ. (2017). ინოვაციური საქმიანობის განხორციელების ძირითადი პრობლემები და პესპექტივები, *საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციების მასალების კრებული,* E ISSN 2587 – 4691, http://conferenceconomics.tsu.ge/?mcat=0&cat=arq&leng=ge&adgi=1541&title=%E1%83%98%E1%83%9C%E1%

5. Kharaishvili, E., Gechbaia, B., Tsiklashvili, N., Katamadze G. (2024). Digital transformation of the agricultural sector and its impact on productivity in Georgia. BIO Web Conf. Volume 114, 2024 International Conference on Agricultural, Biodiversity and Environmental Economics, Faculty of Economics at Trakia University, Stara Zagora, Republic of Bulgaria, June 13. ICABEE 2024. https://doi.org/10.1051/bioconf/202411401002

6. Kharaishvili E., Koguashvili P., & Shengelia N. (2024). From Traditional to "Smart" Agriculture: Advantages, Challenges and Prospects of Digitalization. *International Scientific Journal Innovative Economics and Management*, E-ISSN:2449-2604. https://doi.org/10.46361/2449-2604.11.1.2024.6-16

7. Kharaishvili, E., Natsvlishvili, I., & Lazariashvili, T. (2024). Digitalization of Georgia's agro-food industry: challenges and opportunities for sustainable development. *4th annual International Scientific-Practical Conference "Digital Management and Artificial Intelligence",* 10-11 October, Cologne, Germany, https://doi.org/10.1007/978-3-031-88052-0_18

8. Lazariashvili, T. (2024). The Role of Digital Agriculture in the Development of Sustainable Agriculture, SIMM-2024, Kyiv, Ukraine

9. Meshkova, N., Golovchanskaya, E., Stepanova, J., & Kramarenko, S. (2024). The financial aspect of the innovative development of the agricultural sector of the economy, *BIO Web of Conferences* 139, https://doi.org/10.1051/bioconf/202413914008 AgriScience2024

10. Pretty, J., Benton, T.G., Bharucha, Z.P. et al. (2018). Global assessment of agricultural system redesign for sustainable intensification. *Nat Sustain* 1, 441–446. https://doi.org/10.1038/s41893-018-0114-0

Psychodrama and Its Practical Application with Students

Tekla Tsitskishvili
Assistant Professor
Georgian National University SEU

Abstract. Psychodrama, conceptualized by Jacob L. Moreno in the early twentieth century, is an experiential form of learning and therapeutic practice that uses role-play, dramatization, and group dynamics to promote insight, empathy, and behavioral growth. Within educational settings, psychodrama has evolved into a valuable pedagogical method that supports social-emotional learning, student engagement, and interpersonal communication. This article explores the practical implementation of psychodrama in universities, emphasizing its educational benefits and classroom applications. Drawing upon established literature and classroom case examples, it illustrates how psychodramatic methods can foster emotional intelligence, creativity, and resilience among students. The discussion addresses implementation challenges, ethical considerations, and recommendations for integrating psychodrama within contemporary educational systems. The paper concludes that psychodrama aligns strongly with holistic and experiential learning paradigms, providing educators with powerful tools to nurture emotional growth and cooperative learning environments.

Keywords: Psychodrama, education, experiential learning, social-emotional development, pedagogy, role-play.

Introduction

Educational systems worldwide are increasingly recognizing the importance of emotional and social competencies in fostering academic success. Traditional models of instruction often prioritize cognitive development at the expense of emotional literacy and interpersonal understanding. Psychodrama, originally a psychotherapeutic method (Moreno, 1953), offers a dynamic and experiential framework that integrates emotional, cognitive, and behavioral dimensions of learning. By enabling students to engage in enactment rather than passive discussion, psychodrama transforms the learning process into a lived experience, thereby reinforcing critical life skills such as empathy, collaboration, and emotional regulation. This paper investigates psychodrama's educational relevance, highlighting its theoretical foundations, practical applications, and evidence-based outcomes.

Conceptual Framework of Psychodrama

Psychodrama rests upon three interrelated principles—spontaneity, creativity, and encounter. According to Moreno (1953), spontaneity represents the capacity to respond authentically to new situations, while creativity enables the generation of novel responses to familiar challenges. The encounter, as defined by Moreno, refers to genuine interpersonal connection in the here-and-now, promoting empathy and mutual understanding. Blatner (2000) further elaborated on psychodrama's theoretical grounding by linking it to role theory, where identity development occurs through the exploration and internalization of diverse social roles. Within educational contexts, these principles align closely with experiential and constructivist learning models (Kolb, 1984), emphasizing that knowledge emerges through experience and reflection.

Psychodrama in Educational Practice

In contemporary classrooms, psychodrama serves as an experiential teaching strategy that fosters both intellectual and emotional growth. Educators and school counselors use psychodramatic techniques such as role reversal, mirroring, and soliloquy to help students explore conflicts, enhance empathy, and improve communication. Psychodrama can be employed across disciplines—literature, history, civic education, and psychology—to deepen understanding and engagement (Cossa, 2006). For instance, students reenacting historical debates or moral dilemmas not only grasp factual content but also gain perspective on ethical and emotional dimensions.

Effective Psychodrama Exercises with Students

Psychodrama comprises a range of structured experiential techniques designed to facilitate learning through action, reflection, and emotional engagement. Within educational contexts, these exercises can be adapted to meet developmental needs and curricular goals while fostering social-emotional competence, creativity, and collaboration. The following section reviews several psychodramatic exercises most frequently used with students, supported by theoretical and empirical literature.

- **Role Reversal**

Role reversal is considered one of the most transformative techniques in psychodrama (Moreno, 1953). It requires a participant to assume another person's role—such as a peer, teacher, or parent—to experience the situation from that perspective. Through this method, students cultivate empathy and gain insight into alternative viewpoints. According to Kellermann (1992), role reversal enhances social understanding and reduces interpersonal tension by facilitating emotional identification with others. In classroom practice, educators may use this technique to address relational issues such as bullying, cooperation, or conflict management. For instance, a student portraying a bully may be asked to switch roles with the victim, thereby developing awareness of emotional consequences and responsibility.

- **Mirroring-**

Mirroring involves one participant reenacting the gestures, tone, and posture of another who has just performed a scene. This allows the original actor to observe their behavior from an external perspective, promoting self-reflection and awareness (Blatner, 2000). In educational settings, mirroring is particularly effective for communication and language learning, as it encourages attention to nonverbal cues and social feedback. Holmes, Karp, and Watson (1994) found that mirroring improves self-presentation skills and enhances classroom interaction by fostering conscious regulation of expressive behavior.

- **Doubling**

Doubling is a supportive technique in which another participant, the "double," stands beside the protagonist and voices unspoken thoughts or emotions. The purpose is to facilitate deeper emotional expression and articulation of internal experiences (Kellermann, 2013). This method is especially valuable for younger or introverted students who struggle with verbal communication. Through doubling, learners expand their emotional vocabulary and develop reflective awareness. In literature or psychology classes, doubling can also be used to explore characters' motivations or unconscious processes.

- **Sociometric Mapping**

Sociometric mapping—another innovation by Moreno (1953)—visually represents social relationships within a group by having participants position themselves according to specific criteria (e.g., preference, trust, or similarity). This exercise helps educators assess social cohesion and identify isolated or marginalized students. Cossa (2006) emphasizes that sociometric techniques promote inclusion and cooperation by allowing groups to reflect on their interpersonal dynamics. When used at the beginning of a school term or group project, sociometry can strengthen class unity and empathy.

- **The Empty Chair Technique**

The empty chair exercise involves a participant addressing an empty chair as if it were occupied by another person, concept, or part of the self. Originally derived from psychodramatic and Gestalt approaches, this method supports emotional catharsis and problem resolution (Blatner, 2000). Within the classroom, it may be applied in counseling or guidance sessions to help students externalize feelings about academic stress, peer relationships, or family issues. It encourages introspection, emotional regulation, and constructive expression of conflict.

- **Future Projection**

Future projection entails dramatizing a scene set in the future, such as achieving a goal, facing a challenge, or enacting a desired life outcome. This exercise allows students to anticipate possibilities and develop self-efficacy (Cossa, 2006). It is widely used in career education and goal-setting workshops to build motivation and self-confidence. Kellermann (1992) argues that projecting oneself into a future context can enhance problem-solving skills and promote a sense of agency.

- **Role Training**

Role training focuses on preparing participants for specific social or professional situations by rehearsing relevant behaviors (Blatner, 2000). In higher education, this may include simulations of job

interviews, classroom management scenarios, or teamwork exercises. Research indicates that role training improves interpersonal competence and adaptability, making it especially beneficial for teacher education, psychology, and business programs (Holmes et al., 1994).

- **Group Sculpture**

Group sculpture is a nonverbal method in which participants use their bodies to create a "living image" representing an abstract concept, emotion, or group dynamic. This technique, adapted from Moreno's sociometric principles, promotes symbolic expression and collective creativity. It is particularly useful for visual learners and younger students, as it encourages cooperative meaning-making without relying on language. According to Blatner (2000), group sculpture supports emotional literacy by transforming complex social concepts into tangible forms of understanding.

Case Examples from Educational Settings

Case Example 1: *Building Team Cohesion in University Students*
At a European university, psychodrama was integrated into a leadership course to strengthen group cohesion. Students enacted real-life challenges involving team conflict and decision-making. Through mirroring and feedback, participants gained insights into their interpersonal patterns and communication styles. Research by Kellermann (1992) supports these outcomes, demonstrating that group-based psychodrama enhances trust, collaboration, and mutual respect.

Case Example 2: *Enhancing Emotional Expression in Language Learning*
In an English-as-a-Second-Language (ESL) classroom, psychodrama was utilized to encourage expressive communication. Students dramatized everyday social situations, practicing both linguistic and emotional expression. The experiential nature of the sessions fostered confidence, spontaneity, and vocabulary retention. This aligns with Blatner's (2000) assertion that psychodrama facilitates integrated cognitive and emotional learning.

Educational Benefits and Outcomes

Psychodrama provides a multidimensional learning experience that transcends traditional pedagogical boundaries. The primary educational benefits include:

1.Development of Emotional Intelligence

Emotional intelligence (EI) refers to the capacity to recognize, understand, and regulate one's emotions while responding sensitively to others (Goleman, 1995). Psychodrama promotes EI through dramatization, which externalizes emotions in a safe and structured environment. According to Kellermann (1992), role-based enactments enable learners to identify emotional patterns and experiment with constructive responses. In classroom settings, this emotional literacy contributes to improved self-control, reduced anxiety, and greater resilience (Cossa, 2006). Students who regularly participate in psychodramatic exercises demonstrate enhanced self-awareness and empathy—core competencies of EI that correlate with academic performance and social adjustment.

2. Enhancement of Empathy and Social Understanding

Empathy represents a cornerstone of psychodramatic practice. Through techniques such as role reversal and doubling, students inhabit others' perspectives, fostering affective and cognitive empathy (Moreno, 1953; Holmes, Karp, & Watson, 1994). This process diminishes egocentric thinking and cultivates compassion toward peers. Blatner (2000) notes that when learners experience multiple social roles within a group, they internalize social reciprocity and moral sensitivity. In educational environments, this translates into improved classroom climate, reduced bullying, and stronger peer support networks. The empathic competence gained through psychodrama thus underpins inclusive education and intercultural understanding.

3. Improvement of Communication and Interpersonal Skills

Psychodrama provides an experiential platform for refining both verbal and nonverbal communication. Exercises such as mirroring and group dialogue allow students to observe, interpret, and regulate communicative behaviors (Blatner, 2000). As participants enact dialogues, they practice assertiveness, listening, and emotional expression. Kellermann (2013) emphasizes that such practice develops authentic interaction skills essential for collaboration and leadership. In applied university contexts—such as teacher training and counseling programs—psychodrama has been shown to improve empathy in communication and conflict negotiation (Cossa, 2006). Enhanced communication skills contribute to cooperative learning environments and effective teamwork.

4. Promotion of Creativity and Imagination

Creativity lies at the heart of Moreno's philosophy of spontaneity. Psychodrama encourages learners to explore situations without predetermined scripts, stimulating imaginative problem-solving and innovation (Moreno, 1953). This creative engagement activates both cognitive flexibility and emotional responsiveness. In educational settings, such creativity supports divergent thinking, artistic expression, and resilience when facing uncertainty (Blatner, 2000). Teachers report that psychodramatic techniques help students move beyond rote learning, fostering a sense of curiosity and intrinsic motivation (Kellermann, 1992). Creativity developed through psychodrama thus complements academic learning by enhancing adaptability and open-mindedness.

5. Strengthening of Group Cohesion and Classroom Climate

Group participation is fundamental to psychodrama. The collaborative enactment process fosters trust, respect, and shared responsibility within learning groups. Through sociometric exercises, students visualize social networks, becoming aware of inclusion and exclusion dynamics (Moreno, 1953). This awareness promotes mutual understanding and acceptance among diverse learners. Holmes et al. (1994) found that psychodrama enhances social bonds and reduces isolation by allowing individuals to express vulnerability within a supportive context. In classrooms, stronger group cohesion leads to increased participation, collective problem-solving, and decreased behavioral issues.

6. Enhancement of Self-Confidence and Self-Efficacy

By enacting roles and exploring various aspects of identity, students gain confidence in their expressive and interpersonal abilities. Performing in front of peers encourages courage, risk-taking, and validation of one's personal voice (Blatner, 2000). Empirical studies suggest that psychodramatic participation enhances students' self-esteem and academic motivation (Kellermann, 2013). Furthermore, future projection and role training exercises reinforce a sense of agency and goal orientation, contributing to self-efficacy—the belief in one's ability to manage learning tasks and social challenges (Bandura, 1997). This confidence translates to improved engagement and persistence in academic pursuits.

7. Facilitation of Experiential and Reflective Learning

Psychodrama operationalizes experiential learning principles as articulated by Kolb (1984). Learners cycle through concrete experience, reflective observation, abstract conceptualization, and active experimentation within each session. By dramatizing real or hypothetical situations, students link theory to practice, resulting in deeper understanding and retention of knowledge. Reflection during the sharing phase of psychodrama reinforces metacognitive awareness—students not only process what they learned but also how they learned it (Cossa, 2006). Consequently, psychodrama strengthens reflective judgment and critical thinking, integral to higher education outcomes.

8. Reduction of Stress and Behavioral Problems

Psychodramatic exercises serve as constructive outlets for emotional tension, helping students manage stress associated with academic and social pressures. Moreno (1953) described this process as "catharsis through action," wherein emotions are expressed safely rather than repressed. Studies across school contexts indicate that participation in psychodrama reduces anxiety and improves emotional

regulation (Holmes et al., 1994). This preventive function makes psychodrama an effective complement to school counseling programs, fostering psychological well-being and reducing disruptive behavior.

9. Fostering of Inclusive and Culturally Responsive Education

Psychodrama supports inclusivity by validating diverse identities and experiences within the group setting. Cossa (2006) highlights its adaptability across cultural and linguistic contexts, allowing students from different backgrounds to express themselves authentically. Role-based dramatization provides opportunities to explore social justice issues, power relations, and intercultural communication in experiential ways. In this sense, psychodrama aligns with the goals of multicultural education and global citizenship education, promoting respect and empathy across cultural boundaries.

10. Long-Term Educational Impact

The long-term educational outcomes of psychodrama extend beyond immediate skill acquisition. As Blatner (2000) observes, students who engage in psychodramatic learning develop enduring habits of reflection, empathy, and cooperation that influence their adult interpersonal and professional lives. Integrating psychodrama into curriculum design contributes to the cultivation of emotionally intelligent, socially responsible, and adaptable learners—qualities increasingly valued in the twenty-first-century workforce.

Implementation Challenges and Ethical Considerations

Despite its benefits, implementing psychodrama in educational settings presents certain challenges. Facilitator training is paramount, as untrained educators may lack the skills necessary to manage emotional intensity or ensure psychological safety. Sessions must be voluntary, confidential, and framed within educational—not therapeutic—boundaries (Kellermann, 2013). Institutional constraints, such as rigid curricula and limited time, can also hinder implementation. Nevertheless, short psychodramatic exercises or classroom role-plays can be effectively integrated without extensive restructuring.

Discussion

Psychodrama aligns closely with twenty-first-century educational priorities emphasizing social-emotional learning (SEL), inclusivity, and student engagement. By integrating psychodrama into classroom practice, educators can create emotionally supportive environments that nurture creativity and empathy. The collaborative nature of psychodrama strengthens community within classrooms, fostering trust and openness. Moreover, its adaptability allows educators to tailor exercises to diverse subjects and developmental levels. Among the diverse range of psychodramatic techniques, certain exercises—particularly role reversal, mirroring, and sociometric mapping—have demonstrated superior educational effectiveness. These methods directly engage the cognitive and affective domains of learning, reinforcing skills in empathy, communication, and social collaboration. Furthermore, they are adaptable across age groups and subject areas, making them versatile tools for inclusive and experiential education. When implemented within a supportive environment that ensures emotional safety and voluntary participation, these exercises can significantly enhance students' self-awareness, group belonging, and readiness for real-world interaction. Empirical evidence supports psychodrama's efficacy in improving emotional intelligence, reducing anxiety, and promoting cooperative behavior (Blatner, 2000; Cossa, 2006). Future studies should continue to examine psychodrama's long-term impact on academic achievement and psychosocial outcomes

Conclusion

Psychodrama represents a powerful educational methodology that bridges emotional and intellectual learning. Its practical applications in schools and universities offer students opportunities to explore identity, express emotion, and cultivate empathy within safe, structured environments. While challenges remain—particularly regarding facilitator training and institutional support—the evidence suggests that psychodrama significantly enriches students' emotional and social competence. Incorporating

psychodrama into teacher education and curriculum design can foster a more humane, participatory, and emotionally intelligent learning culture, preparing students for both academic and life success. When integrated into classroom practice, psychodrama transcends traditional instruction, enabling students to learn not only about academic content but also about themselves and others.

References

1. Blatner, A. (2000). Foundations of Psychodrama: History, Theory, and Practice (4th ed.). Springer.
2. Cossa, M. (2006). Acting Out: The Workbook – A Guide to the Development and Presentation of Psychodrama and Sociodrama in Educational Settings. Jessica Kingsley Publishers.
3. Holmes, P., Karp, M., & Watson, M. (1994). The Handbook of Psychodrama. Routledge.
4. Kellermann, P. F. (1992). Focus on Psychodrama: The Therapeutic Aspects of Psychodrama. Jessica Kingsley Publishers.
5. Kellermann, P. F. (2013). Encyclopedia of Psychodrama. Routledge.
6. Kolb, D. A. (1984). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Prentice-Hall.
7. Moreno, J. L. (1953). Who Shall Survive? Foundations of Sociometry, Group Psychotherapy, and Sociodrama. Beacon House.

გაცხადებული სული!

ხათუნა ელიაშვილი
საქართველოს მწერალთა კავშირის წევრი
ჯუმბერ ლეჟავას სახელობის საერთაშორისო
მეცნიერებათა აკადემიის ნამდვილი წევრი
Khatuna Eliashvili
Member of the Union of Writers of Georgia
International named after Jumber Lezhava
A true member of the Academy of Sciences

დასაწყისი
"ა"; "ბ" ; " გ" გამოქვეყნდა ათინათის წინა ნომრებში.
(გაგრძელება)

" ვეფხისტყაოსანი"
ნაწილი "დ"

8." ესე ამბავი სპარსული, ქართულად ნათარგ¬მა¬ნები,"

ეს ამბავი "სპარსული" – სპა – ჯარია ქართულ ენაში და "სული" კი თავად უნივერსალური ძალა ადამიანში, რომელიც მხოლოდ ღმერთს ეკუთვნის.

ამიტომ სუფთა სულთა ნაკრები შეიმცნობს ამ ამბავსო.

ვინც გამორჩეულია და ქართულად – დაქარგული, მოქარგულია, სინათლის მგვანი, ქარის ენერგიით მოტანილ ინფორმაციას გადმოგცემთო.

ქ ა რ ი! ს ა ქ ა რ თ ვ ე ლ ო! – ენერგიაა ღვთიური! ისევე როგორც ქ რ ი ს – ტ – ე! (ჩვენი მრავალჟღერადი სინათლის ენა!)

"ჰა – ერი" სადაც კოდირებულია გამორჩეული ერის მისამართი! "ჟან – გბადი!"– რომელიც სიცოცხლის არსია და მას ბუნება შოობს!

აზროვნებისთვის აუცილებელი ძალა და სულიერი კავშირი უფალთან რომ დაეუფლო და შეიგრძნო, უფლება მოგვენიჭოს მივიღოთ მადლი ღვთიური,

ანუ სიცოცხლის მასაზრდოვებელია!

"ნათარგმანები" – გადმოცემაა!

რადგან სიტყვათა განზომილება ქართულ ენაში ცხრა სხივზე გადის და მას სხვადასხვა მნიშვნელობას ვანიჭებთ ცნობი – ერის დონეზე, მხოლოდ უმაღლეს ნოტს ებმება !

გახვიდე მაღალ სხივზე და გაიგო მისი ღრმა შინაარსი ეს ვალია, რადგან ღმერთს ეკუთვნის!

ქართული ენა დედაა !

"ვით მარგალიტი ობოლი, ხელის-ხელ საგოგმანები,"

რადგან დაობლებული ყოფილა (ე ნ ა-ზეა საუბარი, მის ღრმა შინაარსზე რაც ცოდნას იძლევა) და მისი პოვნა გაუჭირდებათ ცნობიერების სიმდაბლის გამო, როგორც მარგალიტია ძნელად მოსაპოვებელი, მაგრამ ძალიან ძვირფასი ისეთივე შედარება ხდება ცოდნის მოპოვებისთვის აქ.

"ხელის – ხელ საგოგმანები"– ცოდნის გაგებას გვაუწყებს, მის მოფერებას და გაფრ¬თხი¬ლე¬ბას.

რადგან ხელი ცოდნის წყაროა, დიდი ხელები სიბრძნის მაჩვენებელია!

"ხელისუფალი"!

"ვპოვე და ლექსად გარდავთქვი, საქმე ვქენ საჭოჭმანები."

"ვპოვე"– მოპოვებაა.

გონების სიწმინდესთან მივყავართ სტრიქონებს, აზრი იდეის საწყისი ფორმაა, რომელიც შედეგიანია და მოსავალს იღებ.

ზუსტად ერთწამში იწყებს მოქმედებას და ცვლი ბედს,

ის ერთი წამია მთავარი, უფლის გამოვლინება იდეით ხდება,უზარმაზარი ნებისყოფა იბადება და სვლაა სინათლისკენ, ბნელს აშორებს!

"ლ ე ქ ს ა დ"– სიტყვის შინაარსიდან გამომდინარე თურმე ლექსს ენიჭება ყველაზე მაღალი ფორმა მიმღებლობისთვის. ამიტომ. ყველა გზა წავიდა. ლ – ექს – ში, რადგან. უფრო მარტივია, ღრმაა და შინაარსიანი!

ლ ე ქ ს – შ ი დალექილი უკვდავება დევს, ამიტომ იქნა "საქმე საჭოჭმანები"– საჭე ძნელად სამართი, გასაგებად რთული მაგრამ სასახელო და საქები!

გალექსვა – ლექსის გალესვაა! ასამაღლებელი ხმა, ღვთიური ნიჭის მატარებელი ფორმა,რაც გულისხმობს რომ ამ საქმით სასახელო გახდებიო!

"ჩემმან ხელ – მქმნელმან დამმართოს ლაღმან და ლამაზმან ნები."

"ჩემ – მან" ჩემში არსებულმა ძალამ, ანუ ღვთის ძალამ " ხელ – მქმნელმან"– ცოდნის მბადებელმა არსმა, "დამმართოს" მმართოსო როგორც " ლაღმა" და "ლამაზ– მან"– ნები".

ლ ო ც ვ ა ა!

და თან მითითებაა რომ ე ბ ი თ ო! – " ნ ე ბ ი თ ო!"

ე.ი.ყველაფერს ბადებს და სწორ გზას აჩვენებს ეს მიდგომა, ეს გაგება ადამიანში, სულია მთავარი და სიწმინდე, მასში შეღწევით ხდები ლაღი და ლამაზი, ებმები ღმერთს და იშლება სხივთ სახეები.

ყველაზე მაღალ მიზანთან მისწრაფება და მიბმა მოტივაციას ბადებს რაც ადამიანში – ადამიანს აყალიბებს!

ესაა მთავარი სიცოცხლის მიზანი!

აქ ჩვენი კაცობრიობა დევს!

სახე ყოვლისა ბადებდეს მხოლოდ ღვთიურთან კავშირს და უზრუნველყოს სხეული სიცოცხლეში როგორც უკვდავი ძალა!

ჟანგბადი კი სულის წმინდა ენერგიაა და ფილტვებს ავსებს.

ფი – ლტვი კი სიწმინდისკენ ლტოლვას, ბუნებასთან შერწყმას უტოლდება!

ღ მ ე რ თ ი მ ა ს წ ა ვ ლ ე ბ ე ლ ი ა!

გზის მაჩვენებელი და სიცოცხლე! რომელიც მხოლოდ თვითეულ ჩვენთაგანშია! სხეულშია! და იქ ვითარდება!

9. "მე, რუსთველი, ხელობითა ვიქმ საქმესა ამა დარი;"

მე ჩემივე თავიდან "რუს – თველი" შევქმენი ეს ცოდნა რითაც გამოვიდარე -" დარი" ანუ მოვიშორე ყველა უარყოფითი აზრი თუ რწმენა, ცვლილება შევიტანე აზროვნებაში, ამოვიცანი საკუთარი თავის შესაძლებლობა და გამოვიდარე!

საყოველ -თაო წვდომა ახდენს ადამიანში განვითარებას! ანუ ყველა თავს უნდა მივწვდეთ, (მთელ სხეულზეა საუბარი)

აზრის ძალა ქმნის ღმერთს ადამიანში, აუცილებელია ვისწავლოთ "ვინ ვარ მე".

"მე ვარ რომელიც ვარ!"

აქ ვიქმნებით უკეთესი!

საკუთარ თავში ახლიდან დაბადებას ვახდენთ!

"რუს– თველი! უკვე ჩვენივე თავია, სადაც "რთველი" იკრიფება! ღვთიური აზრი!

"რთველი " – "მტევანია", "მტევანი"– ხელსაც ჰქვია!

ამიტომაა ხელი ცოდნა!

"მტევანი" მარცვლისაგან შედგება!

მარცვალი სავსეა ბადაგით, წვენი და ის გამჭირვალეა!

იქ სინათლე გადის, ისეთი ნათელია რომ წიპწა ჩანს, ყურძნის კურკა!

წიპწა თესლია სადაც გენის სიდიადე და სინამდვილეა!

"ვის ჰმორჩილობს ჯარი სპათა, მისთვის ვხელობ, მისთვის მკვდარი."

აქ დასტურია იმისა რომ " სპარსული" ქვეყანა არ არის მოხსენებული,არამედ ჯარია.

"ჯარი სპათა"

სხეულზეა საუბარი!

საკუთარ სხეულებზე, დამორჩილება უნდა შევძლოთ,რადგან ჩვენვე გვემსახურებიან და უნ¬და მოვუაროთ,სიკვდილი ზუსტად სხეულიდან ხდება.ამიტომაა ცოდნა საჭირო და აუცი¬ლებელი, ზრუნვა სხეულისთვის სივრცისა და ბუნების ტოლფასია რაც ღმერთს სიცოცხლესა და უკვდავებას უძლიერებს!

"დავუძლურდი, მიჯნურთათვის კვლა წამალი არსით არი";

უსიყვარულობა. იწვევს დაუძლურებას. სიყვარულის ენერგია არის მთავარი!

"კვლა" – სიკვდილი არ არის, ეს გზის მაჩვენებელია, კვლავ წინ გადადგმული ნაბიჯი, კვლავ საძიებო "არსი"! განვითარების გზა!

უსასრულოა ყველაფერი შემოქმედებაში! ამას სიყვარული თესავს მხოლოდ! საკუთარი თავის შეცნობა სრულყოფილების გზაა და სამყაროზე გადის!

"მარად – ისობა " ფიქრში პირადი განზომილებით ხდება და ხარისხიანია!

"ა რ ა კ ა ც კ ვ ლ ა" არის უდიადესი ძალა რომელიც ადამიანში ადამიანს ქმნის! თვითეული ბგერის გაშლა ენერგიაა! რომელსაც ღმერთის მიზანთან მივყევართ და საკუთარ გულში ჩახედვას გვასწავლის!

თვითეული საკუთარი უჯრედი ცოცხალი ორგანიზმია, ყველაფერი სიცოცხლეს უკავშირდება სხეულში და ყველაფერს საკუთარი ბუნება აქვს!

ი ს ი ც ა დ ა მ ი ა ნ ი ა!

ასევე ჩვენ სამყაროსთვის! ბუნებისთვის და ღმერთისთვის უჯრედი ვაართ! ერთი პაწაწინა უჯრედი რომელსაც სიცოცხლე გვერგო!

ა ტ ო მ ი!

ასე რომ არ მოვკლათ საკუთარ თავში არც ერთი უჯრედი!

ის ღმერთს ეკუთვნის!

" ანუ მომცეს განკურნება, ანუ მიწა მე სამარი!"

პასუხისმგებლობა მხოლოდ აქ ენიჭება ადამიანს, მის შინაგან არსში,რითაც კურნება ხდება.

და ეს უპირობო სიყვარულია!

სიტყვის გაგება სხვადასხვა განზომილებისაა, რადგან ადამიანს სჭირდება ზრდა!

სიტყვებს რომელსაც ვხმარობთ ლოგოსს შეესაბამება!

ამოცნობაა საჭირო!

გაცნობიერებული ადამიანი ერკვევი ამ დონეში და ფლობ მის უნივერსალურობას.

" ანუ მიწა მე სამარი!

"სამ – არე" გაშლა ხდება სამი არის და ღვთიურ ველში ივსები, ანუ სამებაში შედის ადამიანი.

სამი არე ტვინის ფუნქციაა!

მარცხენა ნახევარ სფერო, მარჯვენა ნახევარ სფერო და მოგრძო ტვინი იწყებს განახლებას რადგან ტვინია – თავია მთავარი!

"რაც მოგივა დავითაო, ყველა შენი თავითაო"

ა ნ დ ა ზ ა!

"მ ი წ ა" – "წ ა მ ი"!

საზრდო ! სადაც ხდება ზრდა, განვითარება კი წამის შედეგია!

აუცილებელია სწორობაში დგომა, ცოდნის სწორი განვითარება, ვიცოდეთ სად რას ვეძებთ!

არასწორ მისამართს არასწორ გზაზე. მივყავართ!

გულთან კავშირი სიყვარულს უერთდება!

მიყვარხართ მეგობრებო!!

გაგრძელება იქნება.

2025 წ. 15 ივლისი.

სიცოცხლისა და ჯანმრთელობის მბადებელი სხეულში.

რადგან "კ ვ ლ ა" – სიკვდილი არ არის,ეს გზის მაჩვენებელია, ახალი ნაბიჯის გადადგმის.

გზები უსასრულოა, ყველაფერი შემოქმედებით ხდება ამას სიყვარული თესავს.

მარად – ისობა ფიქრში სიყვარულით იძენს ხარისხს.

"არა კაც კვლა" ეს უდიადესი განძია ჩვენი ცნობიერებისთვის!

სიტყვა რომელიც ადამიანს სრულყოფილებაში ავსებს! ამდიდრებს და აძლიერებს.

თვითეული ბგერის გაშლა ცოდნის გზაა და სიმართლეში ცხოვრება,სინამდვილის ნათელი!

ღმერთის მიზანთან მივყევართ!

"ანუ მომცეს განკურნება,ანუ მიწა მე სამარი"!

აქ პასუხისმგებლობაა ადამიანის!

რათა ადამიანში – ადამიანი ჩამოყალიბდეს!

"სამ– არის" გახსნა ტვინის ფუნქციაა!

აქ ტვინის განახლება იწყება და სიბრძნეში შევდივართ.

"მიწა – წამი"

მიწა ჩვენი საზრდო საბადებელი!

წამი! – წამში გამოვლენილი უფალი რომელიც გვანიჭებს უფლის მადლს!

სიტყვას უნდა ჩავწვდეთ, მისი გაგების ფორმა უნდა ვეძიოთ!რადგან სიტყვა სხვადასხვა განზომილებისაა, აუცილებელია ხარისხში აყვანა, რადგან ზრდისთვის გვჭირდება ეს, ჩვენი სულის ამაღლებისთვის.

ყველა სიტყვა ლოგოსია!

როდესაც ცნობიერად შეივსება ადამიანი სიტყვის მსახურებაში გადადის რადგან "სიტყვა იყო ღმერთის".

ცოდნა ძალაა და ჯამრთელობა რომელიც მხოლოდ სიცოცხლეზე და სიყვარულზეა პასუხისმგებელი!

2025წ.

15 ივლისი.

გაგრძელება იქნება.