

**საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი**

მონოგრაფიის სერიიდან

**გლობალიზაცია და ბიზნესის
თანამედროვე გამოწვევები**



**თბილისი
2026**

ბლოგალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები

X საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია

კონფერენციის საორგანიზაციო კომიტეტი:

გურგენიძე დავით - სტუ-ის რექტორი, აკადემიკოსი (თავმჯდომარე);
წერეთელი თამარ - სტუ-ის ვიცე-რექტორი;
ლომინაძე თამარ - სტუ-ის ვიცე-რექტორი სამეცნიერო დარგში;
კოპალიანი კარლო - სტუ-ის კანცლერი;
გუდავაძე ლავრენტი - სტუ-ის სამეთვ. საბჭოს თავ-რე(პრეზიდენტი)
ქუთათელაძე რუსუდან - ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის დეკანი.

კონფერენციის სარედაქციო საბჭო:

ქუთათელაძე რუსუდან - ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის დეკანი,
პროფესორი
ყურაშვილი გუგული - პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
აბრალავა ანზორ - პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
იაშვილი გენადი - პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
ბერიაშვილი მამუკა - საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი
კოჭლამაზაშვილი ლელა - პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
გრიგალაშვილი ლევან - პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
ბურდიაშვილი რატი - პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
სულაშვილი გიორგი - ასოც. პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
სოფრომაძე ზაზა - პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
ჩიკვილაძე ნინო - ასოც. პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
მეტრეველი მარინა - პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
ყანდაშვილი თეიმურაზი - პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
ადეიშვილი ავთანდილ - ასოც. პროფესორი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
ჰუტერი შტეფან - პროფესორი, დოქტორი, ზაარლანდის ტექნიკისა და ეკონომიკის უნივერსიტეტი
ჰაუზერი ვილჰელმ - ზაარლანდის ტექნიკისა და ეკონომიკის უნივერსიტეტი, სტუ-ის მოწვეული
პროფესორი
ფეჰრვოლგუი ბიეტა - პანონიის უნივერსიტეტის ბიზნესისა და ეკონომიკის ფაკულტეტის დეკანი,
პროფესორი
ცუპონი ვიქტორია - პანონიის უნივერსიტეტის ბიზნესისა და ეკონომიკის ფაკულტეტის პროფესორი

ჟურნალში წარმოდგენილი მასალები იბეჭდება ავტორისეული რედაქციით

© საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2026

ISBN

<http://www.gtu.ge>

ყველა უფლება დაცულია. ამ წიგნის არც ერთი ნაწილის (იქნება ეს ტექსტი, ფოტო, ილუსტრაცია თუ სხვა) გამოყენება არანაირი ფორმით და საშუალებით (იქნება ეს ელექტრონული თუ მექანიკური) არ შეიძლება გამომცემლის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

საავტორო უფლებების დარღვევა ისჯება კანონით.

წიგნში მოყვანილი ფაქტების სიზუსტეზე პასუხისმგებელია ავტორი/ავტორები.

ავტორის/ავტორთა პოზიციას შეიძლება არ ემთხვეოდეს საგამომცემლო სახლის პოზიცია.



**Georgian Technical University
Faculty of Business Technologies**

FROM A SERIES OF MONOGRAPHS

Globalization and Current Challenges in Business



**Tbilisi
2026**

Globalization and Current Challenges in Business

X International Scientific Conference

Organisation Committee of Conference:

Gurgenidze David- Rector of GTU, academic(chairman)
Tsereteli Tamar - Vice rector of GTU
Lominadze Tamar - Vice rector of GTU
Kopaliani Karlo – Chancellor of GTU
Gudavadze Lavrenti - Chairman of the Supervisory Board of GTU (President)
Kutateladze Rusudan - Dean Faculty of Business Technologies

Editorial board of Conference:

Kutateladze Rusudan - Dean of Faculty of Business Technologies, Professor
Kurashvili Guguli - Professor of Faculty of Business Technologies
Abralava Anzor - Professor of Faculty of Business Technologies
Iashvili Genadi - Professor of Faculty of Business Technologies
Berishvili Mamuka – Professor at Georgian Technical University
Kochlamazashvili Lela – Professor at GTU, The faculty of Business Technologies
Grigalashvili Levan - Professor at GTU, The faculty of Business Technologies
Burdishvili Rati - Professor at GTU, The faculty of Business Technologies
Sulashvili Giorgi - Associated Professor at GTU, The faculty of Business Technologies
Sopromadze Zaza - Professor at GTU, The faculty of Business Technologies
Chikviladze Nino - Associate Professor at GTU, The faculty of Business Technologies
Metreveli Marina - Professor at GTU, The faculty of Business Technologies
Kandashvili Teimuraz - Professor at GTU, The faculty of Business Technologies
Adeishvili Avtandil - Associate Professor at GTU, The faculty of Business Technologies
Hutter Stephen - Professor, Ph.D. Saarland University of Technology and Economics. Dean of the Faculty of Economics
Hauser Wilhelm - Professor at University of Technology and Economics in Saarbrücken
Fehérvölgyi Beáta – Professor at University of Pannonia, Hungary, Faculty of Business and Economics, Dean of Faculty
Csizmadiané Czuppon Viktória – Professor at University of Pannonia, Hungary, Faculty of Business and Economics

The Presented materials are printed according to the authors original way

© Publishing House „Technical University“, 2026

ISBN

<http://www.gtu.ge>

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced (will this be a text, photo, illustration or otherwise) in any form or by any means (electronic or mechanical) without the prior written permission of publisher.

Piracy is punished according to the law.

Author(s) are responsible for the accuracy of all the facts provided in the book.

The position of author(s) might not be coinciding with the position of the Publishing House.



შინაარსი

ადეიშვილი ავთანდილ, ცეტიშვილი სანდრო

სოციალური პოლიტიკის თანამედროვე გამოწვევები და საჯარო მმართველობის როლი 17

აიწურაძე თინათინ

ემოციური ინტელექტი და სტრეს-მენეჯმენტი როგორც ორგანიზაციული ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორები 20

ალექსიძე თეონა, ვანიშვილი მერაბ

უმაღლესი განათლების დაფინანსების საერთაშორისო მოდელები: ანგლო-საქსური, კონტინენტური და სკანდინავიური გამოცდილება 24

აბულაძე ინგულ, ჩეჩელაშვილი მაია

პირველადი სამედიცინო მომსახურების ფუნქციონირების ორგანიზაციული მექანიზმები საბაზისო პირობებში 29

ალადაშვილი მანანა, ქობლანიძე თამარ

გეოპარკი, როგორც მდგრადი განვითარების მოდელი: ვიზიტორთა ნაკადებისა და გამტარუნარიანობის მართვის ანალიზი სათაფლიის გეოპარკის მაგალითზე 33

ალიბეგაშვილი თეა

ფსიქოტრავმა და სუბიექტობის (მეს) რეკონსტრუქცია მ. ცირამუასა და ე. ჯაფარიძის პროზაში 39

ამაშუკელი მამუკა

XXI საუკუნის ეკონომიკური უსაფრთხოების ტრანსფორმაცია და თანამედროვე სახელმწიფოებრივი მექანიზმები 47

აფხაძე თინათინ, ზირაქაშვილი გიორგი

PR სტრატეგიები სოციალური ბიზნესის განვითარებაში 51

ბალახაშვილი ჟანა, ომანაძე ნინო, ომანაძე ირმა

ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრაცია ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში 54

ბასარია ხათუნა

სამედიცინო იმპლანტების მართვის ოპტიმიზაცია თანამედროვე ჯანდაცვის რეალობაში 58

ბადათურია გიორგი, სამუშია შორენა

გუნდური მუშაობის ნაციონალური თავისებურებები 64

ბენია მაია, ბენია ირინა, კიპაროიძე გიორგი

ხელოვნური ინტელექტის გავლენა სტარტაპ-ეკოსისტემაზე 68

გამსახურდია მაია, ჩიჩუა რამაზ, სამხარაძე ზურაბ

ტრანსატლანტიკური ურთიერთობების ტრანსფორმაცია და ევროპული უსაფრთხოების სტრატეგიული კონსოლიდაციის პროცესები 77

გიორგობიანი ქეთევან

სკანდალური ისტორიები საზღვარგარეთის პრესაში 82

გობერია გიგლა, თუნგია მაია

...მოდრაობა და მხოლოდ მოძრაობა!
მედია - ნომადიზაციის მისადგომებიდან სრულ ნომადიზაციამდე 87

გოგოჭური მარიამი

ფინანსური კონტროლის სისტემის ძირითადი კომპონენტები საზღვარგარეთის ქვეყნებში 92

გრიგალაშვილი ლევან, შაყულაშვილი გიორგი

თავისუფალი ფულის ნაკადის (FCF) ანალიტიკური უპირატესობა 95

გრიგალაშვილი ლევან, შაყულაშვილი გიორგი

აუდიტორული საქმიანობის განვითარება საქართველოში საბაზრო ეკონომიკის პირობებში.....99

გუგუშვილი თამარ, გუგუშვილი მედეა, ფაილოძე ნინო

ციფრული ავტომატიზაციის მოდელი ვაჭრობის დაფინანსებაში საბანკო გარანტიების მომზადებისთვის..... 103

დავრამელიძე ირინე, იმერლიშვილი ლუკა

ქონების გადასახადის როლი რეგიონული ეკონომიკური პოლიტიკის ფორმირებაში: საქართველოსა და საერთაშორისო პრაქტიკის შედარებითი ანალიზი..... 107

დანელია ვაჟა

საცხენოსნო ტურიზმი და რაიტერაპიის სინერგია საქართველოში 111

დევიძე თამარი, კვარაცხელია მაია

ბავშვთა კვების პროდუქციის ხარისხის მარკეტმარტვის თანამედროვე გამოწვევები 117

დევალი თამარ

პროფესიული განათლების განვითარებაში კერძო სექტორის ჩართულობის გაძლიერება: მართვის მიდგომები და გამოწვევები 121

დორეული ქეთი

თანამედროვე მენეჯმენტი და ეკონომიკური განვითარება საქართველოში..... 124

დურმიშიძე ნუგზარ

შავი ზღვის გეოპოლიტიკა და მისი მნიშვნელობა საქართველოსთვის 127

ვეკუა ელზა, აბრალავა გრიგოლ

განათლება და დასაქმება ციფრულ გარემოში 133

ზუბიაშვილი მარიტა

კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ევოლუცია ESG მოდელში: მდგრადი საბანკო საქმიანობის სტრატეგიული ასპექტები (სს „საქართველოს ბანკის“ მაგალითზე) 137

იაშვილი გენადი, კოპალიანი ალექსანდრე

ახალგაზრდების მონაწილეობასთან დაკავშირებული სირთულეების ანალიზი საქართველოში 139

იაშვილი ირინე, ყარალაშვილი ნინო

ადამიანური რესურსების მართვის ინოვაციური მიდგომები სამედიცინო დაწესებულებების მდგრადი განვითარებისათვის..... 142

კავთიძე ედუარდი, ლაგვილაშვილი გიორგი

პერსონალის ქცევაზე მოქმედი ფაქტორები თანამედროვე რეალური სიტუაციების გათვალისწინებით..... 145

კაპანაძე მაია, ჭინჭარაული გიორგი

საქართველოს ბიზნესის სამართალი და პოლიტიკა..... 148

Casiello Emilio, Fiore Mariantonietta, Iashvili Tinatin

Blockchain Technology as an Ontological Leveler: Socio-Technical Evidences and Consumer

Behavior in the Italian Viticultural Sector 152

კაჭარავა საბა

ციფრული ტრანსფორმაცია და მისი გავლენა კომპანიების გლობალურ კონკურენციაზე 171

კოჭლამაზაშვილი ლელა, ფიფია სოფიო, კოჭლამაზაშვილი ელენე

მომსახურების ხარისხის ანატომია სასტუმრო ბიზნესში: სტუმარმასპინძლობის თანამედროვე

სტანდარტები 176

კოჭლამაზაშვილი ლელა, თოფჩიშვილი მარინე

აგროტურიზმი, როგორც მეწარმეობის ფორმა 180

კროპაძე თინათინ, ჩიჩუა რამაზ

მართვა და თანამშრომლობა თანამედროვე ორგანიზაციულ გარემოში: პიროვნული

ფაქტორებისა და ინდივიდუალური განსხვავებების გავლენა 184

ლაბაძე თორნიკე

მცირე და საშუალო ბიზნესის ციფრული ტრანსფორმაცია AI-ის ეპოქაში საქართველოში 189

ლაზვიაშვილი ნინო, ლაზვიაშვილი მარიამ

საქართველოში ბიზნესის განვითარების თანამედროვე ასპექტები 193

ლაღიაშვილი გიორგი, ურგებაშვილი გოგი

გვიანბრინჯაო-ადრეკინის ხანის სამარხი სოფელ ქისტაურიდან 198

ლაშვი ცოტნე, ჯორბენაძე ზურაბ

კარტელი და კარტელური გარიგებები ჰოლდინგური ეკონომიკაში 208

ლობჯანიძე გელა

გლობალური ეკონომიკის გეოპოლიტიკური და გეოსტრატეგიული რისკების გავლენები და

ბიზნესის მდგრადობის ტენდენციები საქართველოში 211

მაზიაშვილი ნინო, ოსიყშიშვილი მაია

ბიომედიცინის განვითარების პერსპექტივები კახეთის რეგიონში 215

მამფორია ნანი, სუბელიანი ნინო

გელათი, საყდრისი, გარეჯი — კულტურული მემკვიდრეობისა და ეროვნული თვითშეგნების

კრიზისი 219

მარტიაშვილი მაია, ქუთათელაძე გიორგი, ქუთათელაძე ლაშა

ბუღალტერი 2.0: როგორ გადავრჩეთ ციფრულ ეპოქაში 225

მელიქიძე ალექსანდრე

ისტორიული ნარატივები და მეხსიერების პოლიტიკა, როგორც „რბილი ძალის“ ინსტრუმენტი

თანამედროვე საერთაშორისო ურთიერთობებში: ევროპული პერსპექტივა 229

მეტრეველი ლია, მეტრეველი გვანცა

ინკლუზიური განათლება სწავლების პროგრესული ნაბიჯი 232

მეტრეველი მარინა, წერეთელი მაია

მსოფლიოს ქვეყნების სასტუმრო ბიზნესის თანამედროვე ტენდენციები 237

მეტრეველი მარინა, ჩხაიძე კონსტანტინე კულტურის გავლენა რეკლამის აღქმასა და ინტერპრეტაციაზე.....	241
მიქელაშვილი მერაბ, ბარბაქაძე-პეტაშვილი ხათუნა მცირე და საშუალო ბიზნესის საგადასახადო მენეჯმენტის თავისებურებები საზღვარგარეთის ქვეყნებში	245
მულაძე თამარიკო, ბოლქვაძე თეკლა გლობალიზაცია და მენტალური ჯანმრთელობა.....	249
მშველიძე სანდრო, ქათამაძე ნატო ადგილობრივი თვითმმართველობის რეფორმა საქართველოში	252
მჭედლიშვილი გიორგი სახელმწიფო ბიუჯეტის გადასახდელების სტრუქტურის ანალიზი	256
ნადარეიშვილი ნანა, გოგიტიძე გიორგი, ძიძიკაშვილი ნატო ეკოტურიზმი და მისი მომსახურების ახალი მოდელი საქართველოში	259
ნიბლიაშვილი ვაჟა კიბერშეტევები საერთაშორისო პოლიტიკაში, როგორც სახელმწიფოს ქცევის ინსტრუმენტი: ძალთა ბალანსის ცვლილება	263
ოვსიანიკოვი ნიკოლოზი სამხრეთ კავკასიის ქვეყნების რეგიონული და საერთაშორისო თანამშრომლობის ასპექტები.....	267
ოთინაშვილი რამაზ, აბულაძე დიმიტრი ავტომატიზებული შენობების განვითარების პერსპექტივები	272
როსტიაშვილი შოთა, გოდერძიშვილი ზელა მოტივაციის როლი ორგანიზაციის ეფექტური მართვის გაუმჯობესებაში	277
სირაძე მაია, ბარათაშვილი ევგენი, ბიბიჩაძე დავით, აროშვილი ნინო სასოფლო სამეურნეო წარმოების თავისებურებები საქართველოში	282
სირაძე მაია, ბარათაშვილი ევგენი, ბიბიჩაძე დავით, აროშვილი ნინო გადაწყვეტილების მიღებ რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში	287
სულაშვილი გიორგი, ზაალიშვილი გიორგი, ნეფარიძე ირინე ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა ციფრული ტრანსფორმაციისა და ხელოვნური ინტელექტის პირობებში	292
ტაბატაძე ელენე განათლების სფეროში კრიზისების მართვა და მდგრადობის უზრუნველყოფა	296
უტიაშვილი მარიამ, ონეზაშვილი ნათია, ურჯუმელაშვილი თეა, თელია კონსტანტინე ფინანსური ანგარიშგება როგორც ბიზნესის წარმატების ინსტრუმენტი.....	299
ფიფია ასმათი, ჯაგოდნიშვილი მანუჩარ, გამსახურდია თამაზ ხელოვნური ინტელექტის გავლენა თანამედროვე ფინანსურ მენეჯმენტზე: შესაძლებლობები, გამოწვევები და პერსპექტივები	303

ქაჯაია მანანა, გუგავა ნანა

ქართულ-ებრაული კულტურულ-ლინგვისტური ურთიერთობების სიღრმისეული
ანალიზი და მათი როლი იდენტობის ფორმირების პროცესში 307

ქუთათელაძე რუსუდან, ქინქლაძე რუსუდან

ციფრული ეკონომიკის განვითარება, როგორც საქართველოს ეკონომიკური ზრდის ერთერთი
ფაქტორი 310

ქობლანიძე თამარ, ჯოხაძე ხათუნა

ევექტიანი მენეჯმენტი ჯანდაცვაში და მომსახურების ხარისხის კონტროლი „Lean Six Sigma“
მეთოდოლოგიით 315

ქურიძე ალექო

ციფრული დიპლომატიის როლი ამერიკის საგარეო პოლიტიკის წარმოებაში 321

ღამბაშიძე თამარ, შამუგია თამარ

ინოვაციები სამუშაო ძალის ფორმირებასა და ჯანდაცვის სექტორში 326

ყანდაშვილი თეიმურაზ, ფოფიაშვილი სალომე, ფოფიაშვილი დავით, ჩიქოვანი მიხეილ

ბიზნესის მართვისას მომხმარებელთა კმაყოფილების შეფასების ობიექტური კრიტერიუმები 330

ყველაშვილი სოფიო

განათლების ფსიქოლოგიის როლი სწავლისა და წიგნიერების განვითარებაში 336

ყურაშვილი გუგული, ბუხრაშვილი ნათია

ახალი მიდგომები ჯანდაცვის დაწესებულებების მდგრადი განვითარების მართვის მიმართ 340

შენგელია ქეთევან

მენეჯმენტი წრიულ ეკონომიკაში: არსებული პრაქტიკა, გამოწვევები და მომავალი
მიმართულებები 345

შიოშვილი თამაზ, ფაილოძე ნინო, ყიფიანი გელა

ქარის ენერგეტიკა: დღევანდელი მდგომარეობა და პერსპექტივები 350

ჩაჩავა ნინო

მდგრადი ანგარიშგების სტანდარტები და მათი გავლენა ქართულ კომპანიებზე 353

ჩიკვილაძე ნინო, იაშვილი გიორგი

სასტუმრო ბიზნესის ტრანსფორმაცია ციფრულ ეპოქაში: ტექნოლოგიური ინოვაციები VS
პერსონალიზებული მომსახურება 356

ჩიკვილაძე ნინო, ონეზაშვილი სოფი

სილამაზის ინდუსტრიის მენეჯმენტი: ტრადიციული მოდელებიდან მომხმარებელზე ორიენტირებულ
სტრატეგიებამდე 359

ცაავა გიორგი, ბურდიაშვილი რატი, ბიბილური ანი

საწარმოს ფინანსური ანალიზი: გადახდისუნარიანობა და კრედიტუნარიანობა 363

ციმაკურიძე ქეთევან

ადგილობრივი თვითმმართველობა, როგორც მოსახლეობასთან ყველაზე ახლომდგომი ხელისუფლება
საქართველოში 370

წიკლაური საბა

განახლებადი ენერგიის პროექტების პერსპექტივები და გამოწვევები საქართველოში 374

ჭეჭია თამარ

მასმედიის გლობალიზაცია და მედიაკონვერგენციის თანამედროვე კონცეფციები 377

ჭიპაშვილი იოსებ, ჭანტურია ნატალია

ადამიანური რესურსების გადინება და შრომის ბაზრის სტრატეგიული გამოწვევები საქართველოში 382

ჭიჭინაძე ანა, ყურაშვილი გუგული

საქართველოში სამშენებლო კომპანიებში HR მართვის ძირითადი პრობლემები 389

ხარატიშვილი ლია

ციფრული ტრანსფორმაცია საცალო ვაჭრობაში: ინოვაციური მოდელები და ქართული ბაზრის რეალობა 392

ხარხელაური ხათუნა, ქაჯაია თამარ, წულეისკირი ქეთევან

მიგრაციის გავლენა მიმღებ და წარმოშობის ქვეყნების ეკონომიკებზე 397

ხოსიტაშვილი მზია

სოციალური პასუხისმგებლობის თავისებურებები უმაღლესი განათლების სისტემაში 404

ჯაგოდნიშვილი თემურ

მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების როლისა და სტატუსის შეცვლა სახელმწიფოს ინფორმაციული ტექნოლოგიებით მართვის პროცესში 408

ჯავახიშვილი ნოდარი

პიარ სტრატეგიები პრიორიტეტული პროფესიების პოპულარიზაციისთვის 411

ჯაჭვაძე ნიკოლოზი

გლობალიზაციის კრიზისი და ენერგეტიკული უსაფრთხოება: რუსეთ-უკრაინის ომის გავლენა ევროპული ბიზნესის მდგრადობაზე 414

Contents

Adeishvili Avtandil, Tskitishvili Sandro

Contemporary challenges of social policy and the role of public governance 17

Aitsuradze Tinatin

Emotional Intelligence and Stress Management as Determining Factors
Of Organizational Effectiveness 20

Aleksidze Teona, Vanishvili Merab

International Models of Higher Education Funding: Anglo-Saxon, Continental, and Scandinavian
Experiences 24

Abuladze Ingul, Chechelashvili Maia

Primary medical care represents the cornerstone of any healthcare system, determining the quality and
accessibility of health protection for the population 29

Aladashvili Manana, Koblianidze Tamar

Geopark as a Model of Sustainable Development: An Analysis of Visitor Flow and Carrying Capacity
Management Based on the Example of the Sataplia Geopark 33

Alibegashvili Tea

Psycho trauma and Reconstruction of Subjectivity: Feminist Discourse in the Prose of
M. Tsiramua and E. Japaridze 39

Amashukeli Mamuka

Transformation of Economic Security in the 21st Century and Modern State Mechanisms 47

Apkhaidze Tinatin, Zirkashvili Giorgi

PR Strategies in the Development of Social Businesses 51

Balakhashvili Zhana, Omanadze Nino, Omanadze Irma

Integration of Artificial Intelligence into Human Resources Management 54

Basaria Khatuna

Optimization of Medical Implant Modern Healthcare Reality 58

Bagaturia Giorgi, Samushia Shorena

National Peculiarities of Teamwork 64

Benia Maia, Benia Irina, Kiparoidze Giorgi

The impact of artificial intelligence on the startup ecosystem 68

Gamsakhurdia Maia, Chichua Ramaz, Samkharadze Zurab

The Transformation of Transatlantic Relations and The Processes of Strategic Consolidation of European
Security 77

Giorgobiani Ketevan

Scandalous Stories in the Foreign Press 82

Gobechia Gigla, Tungia Maia

...Movement and only movement!
Media - From the Approaches to Nomadization to Full Nomadization 87

<i>Gogochuri Mariami</i>	
Main Components of the Financial Control System in Foreign Countries	92
<i>Grigalashvili Levan, Shakulashvili Giorgi</i>	
Analytical Superiority of Free Cash Flow	95
<i>Grigalashvili Levan, Shakulashvili Giorgi</i>	
Development of Auditing Activities in Georgia Under Market Economy Conditions	99
<i>Gugushvili Tamar, Gugushvili Medea, Pailodze Nino</i>	
A Digital Automation Model for Bank Guarantee Preparation in Trade Finance	103
<i>Davrashelidze Irine, Imerlishvili Luka</i>	
The Role of Property Tax in Shaping Regional Economic Policy: A Comparative Analysis of Georgia and International Practice	107
<i>Danelia Vaja</i>	
The synergy of equestrian tourism and horse therapy in Georgia	111
<i>Devidze Tamari, Kvaratskhelia Maia</i>	
Modern challenges in quality marketmanagement of baby food products	117
<i>Dvali Tamar</i>	
Enhancing Private Sector Engagement in Vocational Education Development: Governance Approaches and Challenges.....	121
<i>Doreuli Ket</i>	
Modern Management and Economic Development in Georgia.....	124
<i>Durmishidze Nugzar</i>	
Geopolitics of the Black Sea and its Importance for Georgia	127
<i>Vekua Elza, Abzalava Grigol</i>	
Education and Employment in the Digital Environment	133
<i>Zubiashevili Marita</i>	
The Evolution of Corporate Social Responsibility into the ESG Model: Strategic Aspects of Sustainable Banking (A Case Study of Bank of Georgia)	137
<i>Iashvili Genadi, Kopaliani Alexander</i>	
Analysis of difficulties related to youth participation in Georgia	139
<i>Iashvili Irine, Karalashvili Nino</i>	
Innovative Approaches to Human Resource Management for the Sustainable Development of Healthcare Institutions.....	142
<i>Kavtadze Eduardi, Lagvilava Tornike</i>	
Factors affecting personnel behavior in modern real situations	145
<i>Kapanadze Maia, Chincharauli Giorgi</i>	
Georgian Business Law and Policy	148

<i>Casiello Emilio, Fiore Mariantonietta, Iashvili Tinatin</i>	
Blockchain Technology as an Ontological Leveler: Socio-Technical Evidences and Consumer Behavior in the Italian Viticultural Sector	152
<i>Kacharava Saba</i>	
Digital transformation and its impact on companies' global competitiveness	171
<i>Kochlamazashvili Lela, Pipia Sopio, Kochlamazashvili Elene</i>	
Anatomy of Service Quality in the Hotel Business: Modern Standards of Hospitality	176
<i>Kochlamazashvili Lela, Topchishvili Marine</i>	
Agritourism as a Form of Entrepreneurship	180
<i>Kropadze Tinatin, Chichua Ramaz</i>	
Management and Collaboration in Contemporary Organizational Environments: The Influence of Personal Factors and Individual Differences.....	184
<i>Labadze Tornike</i>	
Digital Transformation of Small and Medium-Sized Enterprises in the Era of AI in Georgia	189
<i>Lazviashvili Nino, Lazviashvili Mariam</i>	
ბს Modern Aspects of Business Development in Georgia	193
<i>Lagiashvili Giorgi, Urgebashvili Gogi</i>	
Late Bronze-Iron Age Burial Site from the Village of Kistauri	198
<i>Lashkhi Tsotne, Jorbenadze Zurab</i>	
Cartel and Cartel Transactions in the Holding Economy.....	208
<i>Lobjanidze Gela</i>	
Impacts Geopolitical and Geostrategic Risks of the Global Economy and Trends of Business Resilience in Georgia.....	211
<i>Maziashvili Nino, Osikmishvili Maia</i>	
Prospects for the development of bio-winemaking in the Kakheti region	215
<i>Mamporia Nani, Subeliani Nino</i>	
Gelati, Sakdrisi, Gareji — a crisis of cultural heritage and national identity	219
<i>Martiashvili Maia, Kutateladze Giorgi, Kutateladze Lasha</i>	
Accountant 2.0: How to survive in the digital age	225
<i>Melikidze Alexander</i>	
Historical Narratives and Memory Politics as a Soft Power Tool in Contemporary International Relations: A European Perspective	229
<i>Metreveli Lia, Metreveli Gvantsa</i>	
Inclusive Education: A Progressive Step in Teaching	232
<i>Metreveli Marina, Tsereteli Maia</i>	
Modern Trends in the Hotel Business of the World's Countries	237

<i>Metreveli Marina, Ckhaidze Konstantine</i>	
The Influence of Culture on Advertising Perception and Interpretation	241
<i>Mikelashvili Merab, Barbakadze-Petashvili Khatuuna</i>	
Peculiarities of tax management of small and medium-sized businesses in foreign countries.....	245
<i>Muladze Tamriko, Bolkvadze Tekla</i>	
Globalization and mental health	249
<i>Mshvelidze Sandro, Katamadze Nato</i>	
Local self-government reform in Georgia	252
<i>Mchedlishvili Giorgi</i>	
Structure of State Budget Expenditures	256
<i>Nadareishvili Nana, Gogitidze Giorgi, Dzidzikashvili Nato</i>	
Ecotourism and its new service model in Georgia.....	259
<i>Niblishvili Vaja</i>	
Cyberattacks in International Politics as an Instrument of State Behavior: The Balance of Power in Cyberspace	263
<i>Ovsianikov Nikoloz</i>	
South Caucasus Countries in the Interests of Major Political Actors	267
<i>Otinashvili Ramaz, Abuladze Dimitri</i>	
Prospects for the development of automated buildings	272
<i>Rostiashvili Shota, Goderdzishvili Bela</i>	
The Role of Motivation in Enhancing Effective Organizational Management.....	277
<i>Siradze Maia, Baratashvili Evgeni, Bibichadze Davit, Aroshvili Nino</i>	
Peculiarities of agricultural production in Georgia	282
<i>Siradze Maia, Baratashvili Evgeni, Bibichadze Davit, Aroshvili Nino</i>	
Decision-making in regional and corporate structures	287
<i>Sulashvili Giorgi, Zaalishvili Giorgi, Neparidze Irine</i>	
Business Competitiveness in the Context of Digital Transformation and Artificial Intelligence	292
<i>Tabatadze Elene</i>	
Crisis Management and Ensuring Resilience in the Education Sector	296
<i>Utashvili Mariam, Onezashvili Natia, Urjumelashvili Tea, Telia Konstantine</i>	
Financial Reporting as a Tool for Business Success	299
<i>Pipia Asmati, Jagodnishvili Manuchar, Gamsakhurdia Tamaz</i>	
The Impact of Artificial Intelligence on Modern Financial Management: Opportunities, Challenges, and Perspectives	303
<i>Kajaia Manana, Gugava Nana</i>	
An In-Depth Analysis of Georgian-Jewish Cultural-Linguistic Relations and Their Role in the Process of Identity Formation	307

<i>Kutateladze Rusudan, Kinkladze Rusudan</i>	
Development of the digital economy as one of the factors of Georgia's economic growth	310
<i>Koblianidze Tamar, Jokhadze Khatuna</i>	
Effective Management in Healthcare and Quality Control through "Lean Six Sigma" Methodology	315
<i>Kuridze Aleko</i>	
The Role of Digital Diplomacy in the Management of US Foreign Policy	321
<i>Gambashidze Tamar, Shamugia Tamar</i>	
Innovations in Workforce Formation and the Healthcare Sector	326
<i>Kandashvili Teimuraz, Podiashvili Salome, Podiashvili Davit, Chikovani Mikheil</i>	
Objective criteria for evaluating customer satisfaction in business management	330
<i>Kvelashvili Sopio</i>	
The Role of Educational Psychology in the Development of Learning and Literacy	336
<i>Kurashvili Guguli, Bukhrashvili Natia</i>	
New Approaches to Sustainable Development Management of Healthcare Institutions	340
<i>Shengelia Ketevan</i>	
Management in the Circular Economy: Current Practices, Challenges, and Future Directions	345
<i>Shioshvili Tamaz, Pailodze Nino, Kipiani Gela</i>	
Wind Energy: Current State and Prospects	350
<i>Chachava Nino</i>	
Sustainability Reporting Standards and Their Impact on Georgian Companies	353
<i>Chikviladze Nino, Iashvili Giorgi</i>	
Transformation of the Hotel Business in the Digital Era: Technological Innovations VS Personalized Service	356
<i>Chikviladze Nino Onezashvili Sopi</i>	
Beauty Industry Management: From Traditional Models to Customer-Centric Strategies	359
<i>Tsaava Giorgi, Burdiashvili Rati, Bibiluri Ani</i>	
Financial analysis of the enterprise: Solvency and creditworthiness	363
<i>Tsimakuridze Ketevan</i>	
Local Self-Government as the Closest Level of Government to the Population in Georgia	370
<i>Tsiklauri Saba</i>	
Prospects and Challenges of Renewable Energy Project Development in Georgia	374
<i>Chezhia Tamar</i>	
Media Globalization and Modern Concepts of Media Convergence	377
<i>Tchipashvili Ioseb, Tchanturia Natalia</i>	
Human Resource Outflow and Strategic Challenges of the Labor Market in Georgia	382

Chichinadze Anna, Kurashvili Guguli

Main HR Management Problems in Construction Companies in Georgia.....389

Kharatishvili Lia

Digital Transformation in Retail: Innovative Models and the Georgian Market Reality 392

Kharkhelaury Khatuna, Kajaia Tamar, Tsuleiskiri Ketevan

The Impact of Migration on the Economies of Host and Origin Countries 397

Khositashvili mzia

Peculiarities of social responsibility in the higher education system 404

Jagodnishvili Temur

Changing the role and status of mass media in the process of managing the state through information technologies 408

Javakhishvili Nodari

PR Strategies for Promoting Priority Professions.....411

Jachbadze Nicholosi

The Crisis of Globalization and Energy Security:
The Impact of the Russia–Ukraine War on European Business Resilience 414

სოციალური პოლიტიკის თანამედროვე გამოწვევები და საჯარო მმართველობის როლი

*ადეიშვილი ავთანდილ, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ცეტიშვილი სანდრო, მაგისტრატურის სტუდენტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

მოცემულ ნაშრომში განხილული არის სოციალური პოლიტიკის თანამედროვე გამოწვევები საქართველოში და აგრეთვე, საჯარო მმართველობის როლი მათი დაძლევის საქმეში. განსაკუთრებული ყურადღება ენიჭება იმ ძირითად სოციალურ პრობლემებს, რომლებიც უმუშევრობასთან, უთანასწორობასთან, სიღარიბესთან და მოწყვლადი ჯგუფების მდგომარეობასთან არის დაკავშირებული. განხილულია საქართველოს სოციალური პოლიტიკის განვითარების დინამიკა და გაანალიზებულია მექანიზმები, რომლებიც სახელმწიფოს მიერ მოქალაქეთა სოციალური უსაფრთხოებისა და კეთილდღეობის უზრუნველსაყოფად გამოიყენება.

სოციალური პოლიტიკა სტატიკურად წარმოდგენილია საჯარო მმართველობის ერთ-ერთი ფუნდამენტური მიმართულების სახით, რომელიც განსაზღვრავს სახელმწიფოს პასუხისმგებლობას საზოგადოების წინაშე. გაკეთებულია სოციალური დაცვის სისტემის ძირითადი კომპონენტების ანალიზი, მათ შორის პენსიების სისტემის, ჯანდაცვის სისტემის, განათლების და დასაქმების პოლიტიკის ისევე, როგორც სიღარიბის შემცირების პროგრამები. სტატიკურად განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს საქართველოში დასავლური ტიპის სოციალური სახელმწიფოს მოდელის დანერგვის პროცესს და ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკურ და კულტურულ კონტექსტთან მისი შესაბამისობის უზრუნველყოფის საკითხს.

ამ ნაშრომში მოცემულია სოციალური დაცვის კონკრეტული ინსტრუმენტების დეტალური ანალიზი, მაგალითად დაწვრილებით არის განხილული ოჯახური მხადაჭერის პროგრამები, იძულებით გადაადგილებულ პირთა მხარდაჭერის მექანიზმები, მიზნობრივი სოციალური დახმარება და შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა სოციალური უზრუნველყოფა. ნაშრომში შეფასებულია ზემოაღნიშნული პროგრამების ეფექტიანობა, მათი გავლენა სოციალური მდგომარეობის გაუმჯობესებაზე და ის ძირითადი გამოწვევები, რომლებიც დაკავშირებულია ფინანსურ მდგრადობასთან, ადმინისტრაციულ ბარიერებთან და სოციალური სამართლიანობის უზრუნველყოფასთან.

საკვანძო სიტყვები: საჯარო პოლიტიკა, სოციალური პრობლემები, სოციალური პოლიტიკა, სოციალური დაცვა.

ძირითადი ტექსტი

სოციალური პოლიტიკა და მისი როლი თანამედროვე სახელმწიფოში:

სოციალური პოლიტიკა არის სახელმწიფოს ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვანი ფუნქცია, რაც მიზნად ისახავს მოქალაქეების ცხოვრების დონის გაუმჯობესებასა და მათ შორის სოციალური სამართლიანობის უზრუნველყოფას. სოციალური პოლიტიკა გულისხმობს სხვადასხვა მიმართულებას, მაგალითად განათლებას, ჯანდაცვას, დასაქმების პოლიტიკას და სოციალურ დაცვას. სოციალური პოლიტიკის უმთავრესი მიზანია საზოგადოების მოწყვლადი ჯგუფების დაცვა და მათთვის ცხოვრების ღირსეული პირობების შექმნა.

თანამედროვე მსოფლიოში კიდევ უფრო გაიზარდა სოციალური პოლიტიკის მნიშვნელობა, განსაკუთრებით ეკონომიკური კრიზისების, გლობალიზაციისა და დემოგრაფიული ცვლილებების ფონზე. ტექნოლოგიური პროგრესი, ეკონომიკური უთანასწორობის ზრდა და შრომის ბაზრის ტრანსფორმაცია ახალ გამოწვევებს აჩენს, რაც სახელმწიფოს მხრიდან უფრო აქტიურ და ეფექტიან მონაწილეობას მოითხოვს. ამ მოცემულობაში კრიტიკულად მნიშვნელოვანია საჯარო მმართველობის როლი, რადგან სწორედ მისი ეფექტიანობა წარმოებს განაპირობებს სოციალური პროგრამების წარმატებას.

საქართველოში, დამოუკიდებლობის მოპოვების შემდეგ, განსაკუთრებით გააქტიურდა სოციალური პოლიტიკის განვითარება, და სახელმწიფოს წინაშე დადგა მოსახლეობის სოციალური დაცვის უზრუნველყოფის აუცილებლობა. გასული საუკუნის ბოლო პერიოდის გარდამავალ პერიოდში წარმოქმნილმა ეკონომიკურმა პრობლემებმა მნიშვნელოვანი გავლენა იქონია მოსახლეობის

სოციალურ მდგომარეობაზე, რის გამოც აუცილებელი გახდა მიზნობრივი სოციალური პროგრამების შექმნა და განვითარება. მიუხედავად იმისა, რომ არაერთი რეფორმა განხორციელდა, ქვეყანაში კვლავ რჩება მრავალი მძიმე გამოწვევა, მათ შორის მწვავე სიღარიბე, უმუშევრობა და რეგიონული უთანასწორობა.

საქართველოს მოქალაქეთა სოციალური დაცვის სისტემა მოიცავს არაერთ სხვადასხვა პროგრამას, რომლებიც მოსახლეობის მოწყვლადი ჯგუფების მხარდაჭერისკენაა მიმართული. ამ მიზნით შექმნილი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მექანიზმია მიზნობრივი სოციალური დახმარება, რომელიც დაწესებულია დაბალშემოსავლიანი ოჯახებისთვის და მათთვის მინიმალური ცხოვრების დონის უზრუნველყოფას ისახავს მიზნად. აგრეთვე მნიშვნელოვანია საპენსიო სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს ხანდაზმული მოქალაქეების სოციალური პრობლემების უზრუნველყოფას, თუმცა პენსიის ოდენობა ხშირად ვერ წვდება ცხოვრების რეალურ საჭიროებებს.

ჯანდაცვის სფეროში ჩატარებული რეფორმები, განსაკუთრებით კი საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამის დანერგვა, მნიშვნელოვანი სვლა იყო მოსახლეობის ჯანმრთელობის დაცვის საქმეში. აღნიშნულმა პროგრამამ საგრძნობლად გაზარდა ხელმისაწვდომობა სამედიცინო მომსახურებაზე, მაგრამ ჯერ კიდევ არსებობს გამოწვევები მომსახურების ხარისხის, ფინანსური სტაბილურობისა და რეგიონებში თანაბარი ხელმისაწვდომობის მიმართულებით.

განათლების პოლიტიკა აგრეთვე არის სოციალური პოლიტიკის მნიშვნელოვანი ნაწილი, რადგან განათლება წარმოადგენს საფუძველს ეკონომიკური განვითარებისთვის და სოციალური მობილობისთვის. სახელმწიფოს მიერ გატარებული რეფორმები ემსახურება განათლების ხარისხის გაუმჯობესებას, თუმცა კვლავ აქტუალურია ისეთი პრობლემები, როგორიცაა შრომის ბაზრის მოთხოვნებთან განათლების სისტემის შესაბამისობა.

დასაქმების პოლიტიკა უშუალოდ უკავშირდება სოციალური კეთილდღეობის დონეს. არასტაბილური დასაქმება და უმუშევრობა ერთ-ერთ ძირითად სოციალურ გამოწვევად რჩება საქართველოში. სახელმწიფოს მიერ განხორციელებული პროგრამები, მაგალითად მცირე ბიზნესის მხარდაჭერა და პროფესიული გადამზადება, ხელს უწყობს დასაქმების დონის მატებას, მაგრამ საჭიროებს უფრო მასშტაბურ და გრძელვადიან მიდგომებს.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი არის დასავლური სოციალური სახელმწიფოს მოდელის მორგება საქართველოს რეალობასთან. განვითარებულ ქვეყნებში დამკვიდრებული მოდელები დაფუძნებულია მნიშვნელოვან ეკონომიკურ განვითარებასა და მყარ ინსტიტუციურ სისტემებზე მაშინ, როცა საქართველოში მათი სრულად დანერგვა სირთულეებთან არის დაკავშირებული. ამიტომ, აუცილებელია აღნიშნული მოდელის საქართველოში არსებულ სიტუაციასთან მორგება, ქვეყნის ეკონომიკური პოტენციალისა და კულტურული თავისებურებების შესაბამისად.

ამ ყველაფერთან ერთად, მნიშვნელოვანია სოციალური პოლიტიკის დაგეგმვასა და განხორციელებაში მოქალაქეთა ჩართულობის გაზრდა. დემოკრატიული მმართველობა გულისხმობს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში საზოგადოების მონაწილეობას, რაც ზრდის პოლიტიკის ეფექტიანობას და ნდობას სახელმწიფო ინსტიტუტების მიმართ.

სოციალური პოლიტიკის ეფექტიანობა დიდწილად დამოკიდებულია საჯარო მმართველობის ხარისხზე. ეფექტიანი მმართველობა გულისხმობს რესურსების სწორ განაწილებას, ანგარიშვალდებულებას, გამჭვირვალობას და შედეგებზე ორიენტირებულ პოლიტიკას. სწორედ ამ ფაქტორების ერთობლიობა განსაზღვრავს, რამდენად შეძლებს სახელმწიფო სოციალური პრობლემების ეფექტიანად გადაჭრას.

და ბოლოს, სოციალური პოლიტიკა არის არა მხოლოდ სოციალური პრობლემების გადაჭრის ინსტრუმენტი, არამედ ქვეყნის მდგრადი განვითარების ერთ-ერთ ძირითადი საფუძველი. სოციალური პოლიტიკის სწორად დაგეგმვა და აღსრულება ხელს უწყობს ეკონომიკურ ზრდას, სოციალური წონასწორობის შენარჩუნებას და საზოგადოების საერთო კეთილდღეობის მატებას.

დასკვნა

სოციალური პოლიტიკა რჩება თანამედროვე სახელმწიფოს ერთ-ერთ მთავარ საყრდენად, რომელიც ქმნის მოქალაქეთა სოციალურ უსაფრთხოებასა და კეთილდღეობას. საქართველოში დანერგილი სოციალური პროგრამები მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მოსახლეობის მხარდაჭერაში, თუმცა ჯერაც არსებობს მრავალი გამოწვევა, მათ შორის უმუშევრობა, სიღარიბე და სოციალური უთანასწორობა, რაც მოითხოვს სისტემურ და გრძელვადიან მიდგომებს.

საჯარო მმართველობის ეფექტიანობა გადაწყვეტია სოციალური პოლიტიკის წარმატებისთვის.

სახელმწიფომ უნდა უზრუნველყოს სოციალური პროგრამების გამჭვირვალობა, სამართლიანობა და მდგრადობა, ასევე მათი მორგება საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური რეალობისადმი. ამასთანავე, მნიშვნელოვანია მოქალაქეთა ჩართულობის ზრდა და დასავლური მოდელების გონივრული ინტეგრაცია, რაც უზრუნველყოფს უფრო ეფექტიანი და ინკლუზიური სოციალური პოლიტიკის ჩამოყალიბებას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. World Bank (2017). Social Exclusion and Inclusion in Georgia: A Country Social Analysis.
2. https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/244b5559-8e28-5e37-aaeb-54d06155571b?utm_source
3. UNICEF & World Bank სოციალური დაცვის სისტემების ეფექტიანობა და გამოწვევები საქართველოში https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2014/12/04/social-protection-systems-in-georgia-should-better-address-the-needs-of-the-most-vulnerable-groups-unicef-and-world-bank-say?utm_source
4. UNICEF Georgia ბავშვთა სიღარიბე და სოციალური პოლიტიკის პრობლემები https://www.unicef.org/georgia/child-poverty-and-social-protection?utm_source
5. განათლების, ჯანდაცვისა და სოციალური პოლიტიკის ინტეგრირებული რეფორმები https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/10/25/transformational-human-capital-program-launched-in-georgia-with-world-bank-and-afd-support?utm_source
6. https://archives.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/270?utm_source
7. Unicef უახლესი პრობლემები და რეფორმები საქართველოში https://www.unicef.org/georgia/press-releases/stepping-decent-jobs-and-social-protection-georgia?utm_source
8. https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2018/09/25/labor-taxation-and-social-policies-must-be-upgraded-to-address-the-occupational-transformation-in-georgia-says-world-bank?utm_source

Contemporary challenges of social policy and the role of public governance

*Adeishvili Avtandil, Associate Professor
Georgian Technical University*

*Tskitishvili Sandro, Master's Student
Georgian Technical University*

Abstract

This paper discusses the modern challenges of social policy in Georgia, as well as the role of public administration in overcoming them. Special attention is paid to the main social problems related to unemployment, inequality, poverty, and the condition of vulnerable groups. The paper examines the dynamics of the development of social policy in Georgia and analyzes the mechanisms used by the state to ensure citizens' social security and well-being.

In the article, social policy is presented as one of the fundamental directions of public administration, which determines the responsibility of the state toward society. The main components of the social protection system are analyzed, including the pension system, healthcare system, education and employment policies, as well as poverty reduction programs. Particular emphasis is placed on the process of implementing a Western-type social state model in Georgia and ensuring its compatibility with the country's socio-economic and cultural context.

The paper also provides a detailed analysis of specific social protection instruments. In particular, it examines family support programs, support mechanisms for internally displaced persons, targeted social assistance, and social security for persons with disabilities. The effectiveness of these programs, their impact on improving social conditions, and the main challenges related to financial sustainability, administrative barriers, and the provision of social justice are assessed in the paper.

ემოციური ინტელექტი და სტრეს-მენეჯმენტი როგორც ორგანიზაციული ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორები

აიწურაძე თინათინ, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

თანამედროვე ორგანიზაციული გარემო ხასიათდება მაღალი კონკურენციით, ინტენსიური სამუშაო რეჟიმითა და მუდმივად ცვალებადი პირობებით, რაც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს თანამშრომელთა ფსიქოლოგიურ მდგომარეობასა და პროფესიულ საქმიანობაზე. აღნიშნულ პირობებში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ემოციური ინტელექტი და სტრეს-მენეჯმენტი, როგორც ორგანიზაციული ეფექტიანობის განმსაზღვრელი მნიშვნელოვანი ფაქტორები (Goleman, 1995).

სტატიაში განხილულია პროფესიული სტრესის გავლენა თანამშრომელთა პროდუქტიულობაზე, კომუნიკაციის ხარისხსა და ორგანიზაციულ პროცესებზე. ყურადღება გამახვილებულია ემოციური ინტელექტის როლზე სტრესის მართვის პროცესში, ლიდერული უნარების განვითარებასა და გუნდური თანამშრომლობის ეფექტიანობის გაუმჯობესებაში (Lazarus & Folkman, 1984). ასევე გაანალიზებულია ის ფსიქოლოგიური და მენეჯერული მექანიზმები, რომლებიც ხელს უწყობს ემოციური მდგრადობის ფორმირებას, კონფლიქტური სიტუაციების ეფექტურად მართვასა და პოზიტიური სამუშაო გარემოს შექმნას.

სტატია ეფუძნება თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურის, თეორიული წყაროებისა და ინტერდისციპლინური მიდგომების ანალიზს, რომლებიც აერთიანებს ფსიქოლოგიისა და მენეჯმენტის მიმართულებებს (Robbins & Judge, 2019). განხილულია სტრესის გამომწვევი ძირითადი ფაქტორები, ემოციური ინტელექტის კომპონენტები და მათი პრაქტიკული მნიშვნელობა თანამედროვე ორგანიზაციულ სივრცეში.

საკვანძო სიტყვები: ემოციური ინტელექტი, სტრეს-მენეჯმენტი, მენეჯერული მექანიზმები, ემოციური მდგრადობა.

ძირითადი ტექსტი

ადამიანური რესურსი თანამედროვე ორგანიზაციების ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან და სტრატეგიულ ძალად მიიჩნევა, რომლის პროფესიული ეფექტიანობა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ფსიქოლოგიურ მდგომარეობასა და სამუშაო გარემოზე. თანამედროვე ორგანიზაციულ სივრცეში გაზრდილი პროფესიული მოთხოვნები, ინტენსიური სამუშაო რეჟიმი და მუდმივად ცვალებადი გარემო თანამშრომლებისგან მოითხოვს არა მხოლოდ პროფესიულ კომპეტენციას, არამედ ემოციურ მდგრადობასა და სტრესთან ეფექტურად გამკლავების უნარს.

თანამედროვე ორგანიზაციებში პროფესიული სტრესი ერთ-ერთ მნიშვნელოვან გამოწვევად მიიჩნევა, რადგან იგი გავლენას ახდენს თანამშრომელთა ფსიქოლოგიურ მდგომარეობაზე, კომუნიკაციის ხარისხზე, პროდუქტიულობასა და ორგანიზაციულ ეფექტიანობაზე (Lazarus & Folkman, 1984). აღნიშნულ პირობებში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ემოციური ინტელექტი, რომელიც ხელს უწყობს ემოციების მართვას, ეფექტურ კომუნიკაციასა და პროფესიული ურთიერთობების ეფექტიან წარმართვას (Goleman, 1995).

მოგეხსენებათ, გარემო არ არის ერთგვაროვანი და უცვლელი მოცემულობა. იგი განუწყვეტლივ იცვლება და ცოცხალ ორგანიზმსაც მუდმივად ცვალებად სასიცოცხლო პირობებთან შეგუება უხდება. შეცვლილ პირობებთან ადაპტაციის საჭიროება იწვევს ცვლილებებს ორგანიზმის ფუნქციონირებასა და ფსიქოლოგიურ მდგომარეობაში. მდგომარეობას, რომელშიც ორგანიზმი ახალ პირობებთან შეგუების პროცესში იმყოფება, თანამედროვე მეცნიერებაში სტრესს უწოდებენ. ამ დროს ორგანიზმი მობილიზდება, რათა შეინარჩუნოს ან აღიდგინოს ნორმალური ფუნქციონირების უნარი ახალ პირობებში. სტრესის გამომწვევ ფაქტორს კი სტრესორი ეწოდება (Lazarus & Folkman, 1984).

სტრესი წარმოადგენს ადამიანის ფსიქოლოგიურ და ფიზიოლოგიურ რეაქციას გარემოს მხრიდან არსებული მოთხოვნების, ცვლილებებისა და ზეწოლის მიმართ. თანამედროვე ორგანიზაციულ გარემოში პროფესიული სტრესის ერთ-ერთ გამომწვევ ფაქტორად ინფორმაციული გადატვირთვა მიიჩნევა. ასეთ დროს სტრესული რეაქცია ვითარდება იმის შედეგად, რომ ადამიანს უწევს იმაზე დიდი რაოდენობის ინფორმაციის გადამუშავება, ვიდრე შეუძლია. ინფორმაციულ სტრესს, როდესაც იგი

დაავადების ფორმას იღებს, ინფორმაციულ ნევროზს უწოდებენ. პოსტტრავმული სტრესის მართვა ხშირად სამედიცინო ჩარევასაც საჭიროებს. (რ.საყვარელიძე 2019 წ)

ინფორმაციული სტრესი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს თანამშრომელთა პროფესიულ ურთიერთობებსა და კომუნიკაციის ხარისხზე. მუდმივი ზეწოლა, ინფორმაციული და ემოციური გადატვირთვა ართულებს ეფექტურ კომუნიკაციას, რაც უარყოფითად აისახება გუნდურ თანამშრომლობაზე. ჯანსაღი კომუნიკაციის ნაკლებობა გავლენას ახდენს როგორც თანამშრომელთა ურთიერთობებზე, ასევე ორგანიზაციული პროცესების ეფექტიანობაზე. აღნიშნულ პირობებში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება თანამშრომლებს შორის ჯანსაღი კომუნიკაციის, ურთიერთპატივისცემისა და ემოციური ბალანსის შენარჩუნებას, ვინაიდან ჯანსაღი კომუნიკაცია ხელს უწყობს კონფლიქტების შემცირებას, ორგანიზაციული კულტურის გაუმჯობესებასა და თანამშრომელთა ფსიქოლოგიური კეთილდღეობის გაძლიერებას.

აქედან გამომდინარე, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ემპათიას, აქტიურ მოსმენასა და ემოციური ბალანსის შენარჩუნებას, რაც ეფექტური კომუნიკაციის მნიშვნელოვანი საფუძველია.

ემოციური ინტელექტი შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ადამიანის უნარი, აღიქვას და გამოხატოს ემოციები, შეიმეცნოს და იმსჯელოს ემოციების დახმარებით და ეფექტურად მართოს ისინი. ლიდერობის პროცესის გაგების თვალსაზრისით, ემოციური ინტელექტი მნიშვნელოვან ცნებად რჩება.

ამერიკელმა ფსიქოლოგმა დენიელ გოლემანმა (Goleman, 1995) ჩამოაყალიბა ემოციური ინტელექტის თეორია, რომლის მიხედვითაც ემოციური ინტელექტი წარმოადგენს ადამიანის უნარს, გაიგოს საკუთარი გრძნობები, გამოხატოს ემპათია სხვის მიმართ და ეფექტურად მართოს ემოციები. აღნიშნული თეორიის მიხედვით, ადამიანის წარმატების პროგნოზირებისთვის ხშირად უფრო მნიშვნელოვანია მაღალი დონის ემოციური ინტელექტი, ვიდრე მაღალი დონის ზოგადი ინტელექტი.

განასხვავებენ ემოციური ინტელექტის ხუთ ძირითად უნარს: თვითშემეცნებას, თვითრეგულაციას, მოტივაციას, ემპათიასა და სოციალურ უნარ-ჩვევებს. თვითშემეცნების დროს ადამიანი აცნობიერებს საკუთარ განცდებს, რაც მას ეხმარება გადაწყვეტილებების მიღებასა და საკუთარი შესაძლებლობების სწორად შეფასებაში.

მაღალი ემოციური ინტელექტის მქონე ადამიანები უკეთ არიან ადაპტირებულნი ყოველდღიურ ცხოვრებასთან. ისინი გამოირჩევიან ემოციური გაწონასწორებულობით, პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობითა და ეთიკური პრინციპების დაცვით. ასეთ ადამიანებს ახასიათებთ ეფექტური კომუნიკაცია, კეთილგანწყობა და სხვების მიმართ მზრუნველობა. მათი ემოციური ცხოვრება მდიდარია და ისინი ჰარმონიულ ურთიერთობებს ამყარებენ როგორც საკუთარ თავთან, ისე საზოგადოებასთან.

თანამშრომელთა ფსიქოლოგიური კეთილდღეობა, მოტივაცია და ემოციური სტაბილურობა პირდაპირ კავშირშია პროდუქტიულობასთან, გუნდური მუშაობის ხარისხსა და ორგანიზაციის საერთო შედეგებთან. პოზიტიური ორგანიზაციული გარემო ხელს უწყობს თანამშრომელთა პროფესიული პასუხისმგებლობისა და თანამშრომლობის გაძლიერებას.

განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ისეთი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებას, რომელიც ორიენტირებულია თანამშრომელთა ემოციურ მხარდაჭერაზე, ეფექტურ კომუნიკაციასა და სტრესის შემცირებაზე. მსგავსი მიდგომები ხელს უწყობს პროფესიული გადაწყვეტილების პრევენციას, კონფლიქტური სიტუაციების შემცირებასა და თანამშრომელთა პროფესიული კმაყოფილების ზრდას.

თანამედროვე კვლევები ადასტურებს, რომ ემოციური ინტელექტი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს თანამშრომელთა პროფესიულ საქმიანობასა და სტრესის მართვის პროცესზე. 2024 წლის კვლევის მიხედვით, მაღალი ემოციური ინტელექტის მქონე თანამშრომლები უკეთ მართავენ სამუშაო გარემოში არსებულ გამოწვევებს, ეფექტურად უმკლავდებიან სტრესს და გამოირჩევიან მაღალი თანამშრომლობითა და პროდუქტიულობით (The Impact of Emotional Intelligence in the Workplace on Productivity, 2024).

კვლევები ასევე მიუთითებს, რომ ემოციურად ინტელექტუალური ლიდერები ქმნიან უფრო პოზიტიურ და სტაბილურ სამუშაო გარემოს, რაც ხელს უწყობს თანამშრომელთა მოტივაციის, კმაყოფილებისა და ორგანიზაციული ეფექტიანობის ზრდას. Yale Center for Emotional Intelligence-ის მიხედვით, თანამშრომლები, რომელთა ლიდერებიც ეფექტურად იყენებენ ემოციურ ინტელექტს, ნაკლებად განიცდიან პროფესიულ გადაწყვეტილების და მეტად ინარჩუნებენ ემოციურ სტაბილურობას სამუშაო პროცესში.

რაც შეეხება სტრეს-მენეჯმენტს, იგი ორგანიზაციულ გარემოში ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მენეჯერულ და ფსიქოლოგიურ მიმართულებად მიიჩნევა. მისი ძირითადი მიზანია თანამშრომელთა

პროფესიული სტრესის შემცირება, ემოციური ბალანსის შენარჩუნება და სამუშაო გარემოს გაუმჯობესება. ეფექტური სტრეს-მენეჯმენტი ხელს უწყობს თანამშრომელთა მოტივაციის, პროდუქტიულობისა და პროფესიული კმაყოფილების ზრდას.

დასკვნა

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ თანამედროვე ორგანიზაციებში ემოციური ინტელექტი და სტრეს-მენეჯმენტი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს როგორც თანამშრომელთა ფსიქოლოგიური კეთილდღეობის, ასევე ორგანიზაციული ეფექტიანობის გაუმჯობესების პროცესში. სამუშაო გარემოში არსებული პროფესიული სტრესი, ინფორმაციული გადატვირთვა და მუდმივი ცვლილებები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს თანამშრომელთა ემოციურ მდგომარეობაზე, კომუნიკაციის ხარისხსა და სამუშაო პროცესებზე (Lazarus & Folkman, 1984).

სტატიაში განხილულმა საკითხებმა აჩვენა, რომ ემოციური ინტელექტი ხელს უწყობს ემოციების მართვას, ეფექტურ კომუნიკაციას, კონფლიქტური სიტუაციების შემცირებასა და გუნდური თანამშრომლობის გაუმჯობესებას. მაღალი ემოციური ინტელექტის მქონე თანამშრომლები და ლიდერები უფრო ეფექტურად უმკლავდებიან სტრესულ გარემოს, ინარჩუნებენ პროფესიულ სტაბილურობას და ქმნიან პოზიტიურ ორგანიზაციულ კულტურას (Goleman, 1995).

ამასთანავე, ეფექტური სტრეს-მენეჯმენტი ხელს უწყობს პროფესიული გადაწყვეტილების პრევენციას, თანამშრომელთა მოტივაციის ზრდასა და ჯანსაღი სამუშაო გარემოს ფორმირებას. თანამედროვე ორგანიზაციებისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთი გარემოს შექმნა, რომელიც ორიენტირებული იქნება თანამშრომელთა ემოციურ მხარდაჭერაზე, ეფექტურ კომუნიკაციაზე და ფსიქოლოგიური კეთილდღეობის გაძლიერებაზე.

ამრიგად, ემოციური ინტელექტისა და სტრეს-მენეჯმენტის ინტეგრირებული გამოყენება წარმოადგენს თანამედროვე ორგანიზაციების მდგრადი განვითარების, პროფესიული ეფექტიანობისა და წარმატებული პროფესიული ურთიერთობების მნიშვნელოვან საფუძველს.

საკვანძო სიტყვები: ემოციური ინტელექტი, სტრეს-მენეჯმენტი, პროფესიული სტრესი, ორგანიზაციული ეფექტიანობა, კომუნიკაცია.

Keywords: Emotional Intelligence, Stress Management, Professional Stress, Organizational Effectiveness, Communication.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. რ. საყვარელიძე ემოციის და სტრესის მართვა (განწყობის თეორია), თბილისის სახ. უნივერსიტეტის ფსიქოლოგიური განწყობის კვლევის და კორექციის ცენტრი. მონოგრაფია, თბ., 2019
2. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York, NY: Bantam Books.
3. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY: Springer Publishing Company.
4. The Impact of Emotional Intelligence in the Workplace on Productivity. (2024). ResearchGate. Retrieved from <https://www.researchgate.net/>
5. Yale Center for Emotional Intelligence. (2024). *Emotional intelligence and workplace well-being*. Retrieved from <https://www.ycei.org/>

Emotional Intelligence and Stress Management as Determining Factors Of Organizational Effectiveness

*Aitsuradze Tinatin, PhD student
Georgian Technical University*

Abstract

The modern organizational environment is characterized by high competition, intensive work routines, and constantly changing conditions, which significantly affect employees' psychological well-being and professional performance. Under such circumstances, emotional intelligence and stress management gain particular importance as significant determinants of organizational effectiveness (Goleman, 1995).

The article discusses the impact of professional stress on employee productivity, communication quality, and organizational processes. Particular attention is paid to the role of emotional intelligence in stress management, the development of leadership skills, and the improvement of teamwork effectiveness (Lazarus & Folkman, 1984). The study also analyzes the psychological and managerial mechanisms that contribute to the development of emotional resilience, effective conflict management, and the creation of a positive work environment.

The article is based on the analysis of contemporary scientific literature, theoretical sources, and interdisciplinary approaches that combine the fields of psychology and management (Robbins & Judge, 2019). The main causes of stress, the components of emotional intelligence, and their practical significance within the modern organizational environment are discussed. The article also emphasizes the importance of effective communication, emotional stability, and employee motivation in the process of improving organizational culture and professional relationships.

Keywords: emotional intelligence, stress management, managerial mechanisms, emotional resilience.

უმაღლესი განათლების დაფინანსების საერთაშორისო მოდელები: ანგლო-საქსური, კონტინენტური და სკანდინავიური გამოცდილება

ალექსიძე თეონა, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ვანიშვილი მერაბ, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

მოცემულ სტატიაში გამოკვლეულია უმაღლესი განათლების დაფინანსების სამი ძირითადი საერთაშორისო მოდელი: ანგლო-საქსური, კონტინენტურ ევროპული და სკანდინავიური. კვლევის მიზანია ამ მოდელების შედარებითი ანალიზი ეფექტიანობის, ხელმისაწვდომობისა და სახელმწიფო დანახარჯების ჭრილში. ანგლო-საქსური მოდელი ხასიათდება „ხარჯების გაზიარების“ პრინციპით, სადაც სტუდენტი განიხილება როგორც ინვესტორი. კონტინენტური მოდელი ეყრდნობა სახელმწიფო სუბსიდირებას, ხოლო სკანდინავიური - „უნივერსალური კეთილდღეობის“ პრინციპს, სადაც განათლება უფასოა და სრულად სახელმწიფო ბიუჯეტიდან ფინანსდება. ნაშრომში გაანალიზებულია თითოეული მოდელის გავლენა უმაღლესი განათლების ხარისხზე და სოციალურ მობილობაზე. დასკვნით ნაწილში ჩამოყალიბებულია მო-საზრებები იმის შესახებ, თუ რამდენად ადაპტირებადია ეს მოდელები განვითარებადი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებისთვის.

საკვანძო სიტყვები: განათლების ეკონომიკა, დაფინანსების მოდელები, ანგლო-საქსური სისტემა, კონტინენტური მოდელი, სკანდინავიური მოდელი, საჯარო დაფინანსება.

ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე გლობალურ სამყაროში უმაღლესი განათლება აღარ განიხილება მხოლოდ როგორც ინდივიდუალური სიკეთე; ის ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკის მთავარი მამოძრავებელი ძალაა. თუმცა, კითხვა - ვინ უნდა გადაიხადოს განათლების საფასური? - კვლავ რჩება პოლიტიკური და ეკონომიკური დებატების საგნად. სტატიაში განვიხილავთ განსხვავებულ მიდგომებს, რომლებიც ეფუძნება ქვეყნების სოციალურ-ეკონომიკურ ფილოსოფიას.

ნაშრომი ეფუძნება **თვისებრივ კვლევას (Qualitative Research)**, კერძოდ კი - შედარებით ანალიზის მეთოდს. კვლევის ფარგლებში შესწავლილია სხვადასხვა ქვეყნის უმაღლესი განათლების დაფინანსების სტრუქტურები, მათი მსგავსებები და რადიკალური განსხვავებები.

კვლევის ვალიდურობის უზრუნველსაყოფად გამოყენებულია მეორადი მონაცემების ანალიზი. კვლევის ძირითად წყაროებს წარმოადგენს: საერთაშორისო ორგანიზაციების ანგარიშები: განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD) ყოველწლიურ ინდიკატორებს - *Education at a Glance*. ეს მონაცემები საშუალებას იძლევა, ობიექტურად შევასდეს, მთლიანი შიდა პროდუქტის (მშპ) რა ნაწილს ხარჯავენ შესწავლილი ქვეყნები განათლებაზე; *ევროსტატის (Eurostat) სტატისტიკა*: ევროპული მოდელების (კონტინენტური და სკანდინავიური) ანალიზისას გამოყენებულია ევროკავშირის წევრი ქვეყნების შედარებითი მონაცემები; *აკადემიური ლიტერატურა*: განათლების ეკონომიკის სფეროში აღიარებული მკვლევრების თეორიული ნაშრომები.

ანალიზი განხორციელდა შემდეგი ძირითადი ინდიკატორების მიხედვით: საჯარო და კერძო დაფინანსების პროპორცია: რამდენად დიდია სახელმწიფოს წილი უნივერსიტეტების ბიუჯეტში; ხელმისაწვდომობა: სწავლის საფასურის არსებობა და მისი გავლენა სტუდენტთა დემოგრაფიულ შემადგენლობაზე; სტუდენტური მხარდაჭერის მექანიზმები: სტიპენდიების, გრანტებისა და შეღავათიანი სესხების სისტემების ეფექტიანობა.

1. ანგლო-საქსური მოდელი: „ბაზარზე ორიენტირებული დაფინანსება“ (აშშ, დიდი ბრიტანეთი, ავსტრალია). ეს მოდელი ეფუძნება ხარჯების გაზიარების პრინციპს. აქ უმაღლესი განათლება აღქმულია როგორც ინვესტიცია ადამიანურ კაპიტალში, რომლისგანაც პირდაპირ სარგებელს თავად სტუდენტი იღებს (მაღალი ხელფასის სახით მომავალში).

- ❖ *მაბასათებლები:* მაღალი სწავლის საფასური, კერძო სექტორის ძლიერი ჩართულობა და უნივერსიტეტების ავტონომია.
- ❖ *მექანიზმი:* სახელმწიფო პირდაპირ უნივერსიტეტებს კი არ აფინანსებს, არამედ გასცემს სტუდენტურ სესხებსა და გრანტებს.

- ❖ *უპირატესობა*: უნივერსიტეტების ფინანსური სიძლიერე და კონკურენტუნარიანობა.
- ❖ *ნაკლი*: სტუდენტური ვალების კრიზისი და სოციალური უთანასწორობის ზრდის საფრთხე.

1. „აივი ლიგის“ ფინანსური ფილოსოფია: ენდაუმენტები და Need-Blind პოლიტიკა. ანგლო-საქსური მოდელის მწვერვალს აშშ-ში წარმოადგენს რვა კერძო უნი-ვერსიტეტის გაერთიანება - *Ivy League*. მათი დაფინანსების სტრუქტურა რადიკალურად განსხვავდება სახელმწიფო უნივერსიტეტებისგან და ეყრდნობა სამ ძირითად სვეტს:

ა) ენდაუმენტის ფონდები (Endowment Funds). ეს არის „აივი ლიგის“ სიძლიერის მთავარი წყარო. ენდაუმენტი არის უნივერსიტეტის მფლობელობაში არსებული საინვესტიციო ფონდი, რომელიც შედგება ათწლეულების განმავლობაში დაგროვილი შემოწირულობებისგან (ძირითადად კურსდამთავრებულებისგან - Alumni).

- ❖ *მექანიზმი*: უნივერსიტეტი ხარჯავს არა თავად ძირითად თანხას, არამედ ამ თანხის ინვესტირებით მიღებულ ყოველწლიურ მოგებას.
- ❖ *მაგალითი*: ჰარვარდის უნივერსიტეტის ენდაუმენტი 50 მლრდ დოლარს აჭარბებს, რაც მას საშუალებას აძლევს, საოპერაციო ხარჯების თითქმის 35-40% სწორედ ამ ფონდიდან დაფაროს.

ბ) Need-Blind დახმარების სისტემა. მიუხედავად იმისა, რომ სწავლის ოფიციალური საფასური ძალიან მაღალია (ხშირად წელიწადში 60,000 -80,000-ზე მეტი), „აივი ლიგის“ უნივერსიტეტები იყენებენ *Need-Blind Admission* პოლიტიკას.

- ❖ ეს ნიშნავს, რომ მიღებისას უნივერსიტეტი არ უყურებს სტუდენტის ფინანსურ მდგომარეობას.
- ❖ თუ სტუდენტი ჩაირიცხება, უნივერსიტეტი იღებს ვალდებულებას, დაუფაროს მას ფინანსური საჭიროების 100%. შედეგად, დაბალი შემოსავლის მქონე ოჯახების შვილები ხშირად ამ ელიტურ სასწავლებლებში უფრო ნაკლებს იხდიან, ვიდრე რიგით სახელმწიფო უნივერსიტეტებში.

გ) კვლევითი გრანტები და კომერციალიზაცია. დაფინანსების მნიშვნელოვანი წილი მოდის ფედერალური გრანტებიდან (მაგალითად, NSF, NIH) სამეცნიერო კვლევებისთვის. „აივი ლიგის“ უნივერსიტეტები ფუნქციონირებენ როგორც გიგანტური კვლევითი ცენტრები, სადაც მეცნიერება და ბიზნესი მჭიდროდ არის დაკავშირებული, რაც დამატებითი შემოსავლის წყაროა პატენტებისა და ლიცენზიების სახით.

ეს მოდელი არის ეფექტური, მაგრამ რთულად კოპირებადი შემდეგი სამი მომენტის გამო:

1. *ფინანსური ავტონომია*: უნივერსიტეტები არ არიან დამოკიდებულნი სახელმწიფო ბიუჯეტის ცვლილებებზე.
2. *ნიჭიერების კონცენტრაცია*: რესურსები საშუალებას აძლევს, მოიზიდონ მსოფლიოს საუკეთესო პროფესორა და სტუდენტები.
3. *ელიტიზმის საფრთხე*: მიუხედავად ფინანსური დახმარებისა, კვლევები აჩვენებს, რომ ამ უნივერსიტეტებში სტუდენტების უმრავლესობა მაინც მაღალი სოციალური ფენიდანაა, რაც აჩენს კითხვებს „ანგლო-საქსური“ მოდელის რეალურ ინკლუზიურობასთან დაკავშირებით.

ამრიგად, Ivy League-ის მოდელი ადასტურებს, რომ კერძო კაპიტალისა და აკადემიური თავისუფლების სინერგიას შეუძლია შექმნას მსოფლიო დონის საგანმანათ-ლებლო ჰაბები, თუმცა ეს მოდელი მოითხოვს მრავალწლიან ფილანთროპიულ ტრა-დიციას, რაც ბევრი ქვეყნისთვის მიუღწეველია.

2. კონტინენტური მოდელი: „სახელმწიფო, როგორც მთავარი გარანტი“ (გერმანია, საფრანგეთი). კონტინენტური ევროპის ქვეყნებში განათლება აღქმულია როგორც საზოგადოებრივი სიკეთე. დაფინანსების ძირითადი ტვირთი მოდის გადასახადების გადამხდელებზე.

- ❖ *მაბასიათებლები*: სწავლის საფასური ან საერთოდ არ არსებობს, ან სიმბოლურია (მაგალითად, გერმანიაში სემესტრული შენატანი).
- ❖ *დაფინანსების წყარო*: პირდაპირი საბიუჯეტო ასიგნებები უნივერსიტეტებისთვის სტუდენტების რაოდენობის მიხედვით.
- ❖ *გამოწვევები*: მასიური ნაკადების მართვა და სახელმწიფო ბიუჯეტზე დამოკიდებუ-ლება, რაც ეკონომიკური კრიზისის დროს საფრთხეს უქმნის კვლევების დაფინანსებას.

2.1. ბოლონიის პროცესი და „ახალი საჯარო მენეჯმენტი“ (NPM). ბოლონიის პროცესმა (1999 წლიდან) არა მხოლოდ აკადემიური ხარისხების (ბაკალავრიატი, მაგისტრატურა, დოქტორანტურა)

ჰარმონიზაცია მოახდინა, არამედ ბიძგი მისცა *ეფექტიანობაზე დაფუძნებულ დაფინანსებას*. კონტინენტურ მოდელში მან შემდეგი ცვლილებები გამოიწვია:

ა) გადასვლა „შესავალზე“ **ორიენტირებული დაფინანსებიდან „შედეგზე“ ორიენტირებულზე**. ადრეულ კონტინენტურ მოდელში სახელმწიფო უნივერსიტეტებს აფინანსებდა სტუდენტთა რაოდენობის მიხედვით. ბოლონის რეფორმების შემდეგ, ბევრმა ქვეყანამ (მაგალითად, ავსტრია, გერმანიის გარკვეული მიწები) დანერგა *შესრულებაზე დაფუძნებული დაფინანსება*.

- ❖ *მექანიზმი*: უნივერსიტეტი სრულ დაფინანსებას იღებს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ სტუდენტები დროულად ასრულებენ პროგრამას და აგროვებენ საჭირო ECTS კრედიტებს.
- ❖ *მიზანი*: სახელმწიფო რესურსების ოპტიმიზაცია და ე.წ. „მარადიული სტუდენტების“ ფენომენის შემცირება.

ბ) **მობილობის დაფინანსება და Erasmus+**. ბოლონის პროცესმა შექმნა ერთიანი ევროპული საგან-მანათლებლო სივრცე (EHEA), რამაც გააჩინა დაფინანსების ახალი შრე - *ზეეროვნული სუბსიდირება*.

- ❖ ევროკავშირის პროგრამებმა (მაგალითად, Erasmus+) გაზარდა კონტინენტური უნივერსიტეტების ბიუჯეტები სტუდენტთა და პროფესორთა მობილობისთვის.
- ❖ ამან აიძულა სახელმწიფოები, შეექმნათ თანადაფინანსების მექანიზმები საერთაშორისო პროექტების მხარდასაჭერად.

გ) **კვაზი-ბაზრის ელემენტების შემოტანა**. მიუხედავად იმისა, რომ კონტი-ნენტურმა მოდელმა შეინარჩუნა „უფასო სწავლის“ პრინციპი, ბოლონის პროცესმა ხელი შეუწყო *სტუდენტზე ორიენტირებული გაუჩრეული სისტემების* ელემენტების შემოტანას.

- ❖ უნივერსიტეტებს შორის გაჩნდა კონკურენცია სტუდენტებისთვის (და მათთან ერთად მიმავალი სახელმწიფო დაფინანსებისთვის).
- ❖ გაჩნდა ე.წ. „ადმინისტრაციული გადასახადები“, რაც ფორმალურად სწავლის საფა-სური არ არის, თუმცა უნივერსიტეტებისთვის დამატებითი შემოსავლის წყაროა.

გავლენის შეჯამება კონტინენტურ მოდელზე. ბოლონის პროცესმა კონტინენტური მოდელი უფრო *ანგარიშვალდებული* გახადა. თუ ადრე სახელმწიფო უპირობოდ აფინანსებდა ინსტიტუციებს, ახლა დაფინანსება მიეხაზარის ხარისხის კონტროლის (QA) მექანიზმებს.

ამრიგად, ბოლონის რეფორმამ კონტინენტურ ევროპაში წარმოშვა დილემა: როგორ შევინარჩუნოთ განათლება, როგორც საჯარო სიკეთე (Public Good), როდესაც იზრდება მოთხოვნა „ბაზარზე ორიენტირებულ“ ეფექტიანობაზე? ეს პროცესი ხშირად ფასდება როგორც კონტინენტური მოდელის „რბილი ანგლო-საქსონიზაცია“.

2.3. სკანდინავიური მოდელი: „სოციალური სამართლიანობა და სრული უფასოება“ (ფინეთი, შვედეთი, ნორვეგია, დანია). სკანდინავიური ქვეყნები გვთავაზობენ ყველაზე რადიკალურ სოციალურ მოდელს. აქ განათლება არა მხოლოდ უფასოა, არამედ სახელმწიფო სტუდენტებს საცხოვრებელ ხარჯებსაც უფინანსებს (გრანტებისა და შეღავათიანი სესხების კომბინაციით).

- ❖ *ფილოსოფია*: განათლებაზე ხელმისაწვდომობა არ უნდა იყოს დამოკიდებული სტუდენტის სოციალურ-ეკონომიკურ სტატუსზე.
- ❖ *შედეგი*: სოციალური მობილობის უმაღლესი მაჩვენებელი.
- ❖ *ეკონომიკური ასპექტი*: ეს მოდელი საჭიროებს ძალიან მაღალ საგადასახადო განაკვეთებს (GNP-ის მნიშვნელოვანი წილი).

2.3.1. ფინური ფენომენი: ინვესტიცია თანასწორობაში. ფინეთისთვის უმაღლესი განათლების დაფინანსება არ არის მხოლოდ საბიუჯეტო ხარჯი; ეს არის ქვეყნის *ეროვნული გადარჩენისა და განვითარების სტრატეგია*. მას შემდეგ, რაც 1990-იან წლებში ქვეყანამ მძიმე ეკონომიკური კრიზისი გადაიტანა, აქცენტი გაკეთდა „ცოდნის ეკონომიკაზე“, სადაც მთავარი რესურსი ადამიანია.

ა) **სრული უფასოება და „ბარიერების დემონტაჟი“**. ფინეთში უმაღლესი განათლება უფასოა არა მხოლოდ ადგილობრივი, არამედ ევროკავშირის წევრი ქვეყნების მოქალაქეებისთვისაც.

- ❖ *ფილოსოფია*: სახელმწიფო მიიჩნევს, რომ ნიჭიერი ადამიანის „დაკარგვა“ ფინანსური ბარიერების გამო ქვეყნისთვის უფრო ძვირი ჯდება, ვიდრე მისი სწავლის დაფინანსება.
- ❖ *დაფინანსების წყარო*: მთლიანი შიდა პროდუქტის (GDP) ერთ-ერთი ყველაზე მაღალი წილი ევროპაში სწორედ განათლებაზე მოდის.

ბ) **სტუდენტის სოციალური მხარდაჭერის პაკეტი**. სკანდინავიური მოდელის უნიკალურობა მხოლოდ სწავლის საფასურის არარსებობაში არ არის. ფინეთის სახელმწიფო გასცემს:

- ❖ *სასწავლო გრანტებს*: ყოველთვიური ფულადი დახმარება ცხოვრების ხარჯების-თვის.
- ❖ *ბინის სუბსიდირებას*: სტუდენტებისთვის განკუთვნილი საცხოვრებლების ქირის დიდ

ნაწილს სახელმწიფო ფარავს.

- ❖ *შეღვათიან სესხებს*: რომლებსაც სახელმწიფო გარანტია აქვს და მათი დაბრუნების პირობები უკიდურესად მოქნილია.

გ) ნდობაზე დაფუძნებული მართვა. განსხვავებით ანგლო-საქსური მოდელისგან, სადაც უნივერსიტეტები მკაცრ კონკურენციაში არიან რეიტინგებისა და ფინანსებისთვის, ფინური მოდელი თანამშრომლობაზეა აგებული.

- ❖ სახელმწიფო აფინანსებს უნივერსიტეტებს არა „ელიტურობის“, არამედ რეგიონული განვითარების და ხარისხის სტანდარტების მიხედვით.
- ❖ უნივერსიტეტებს აქვთ სრული აკადემიური თავისუფლება, განკარგონ მიღებული ბიუჯეტი კვლევებისა და ინოვაციებისთვის.
- ❖ *ფინური მოდელი ეფექტურად მუშაობს შემდეგი სამი გარემოების გამო*:
- ❖ *მაღალი საგადასახადო კულტურა*: მოსახლეობა თანახმაა გადაიხადოს მაღალი გადასახადები, რადგან ხედავენ „უფასო“ და მაღალი ხარისხის სერვისებს (ჯანდაცვა, განათლება).
- ❖ *ნდობის ინდექსი*: არსებობს მაღალი ნდობა სახელმწიფო ინსტიტუტების მიმართ.
- ❖ *პოლიტიკური კონსენსუსი*: მიუხედავად იმისა, თუ რომელი პარტიაა ხელისუფლებაში, განათლების დაფინანსების პრიორიტეტულობა ექვემდებარება არასოდეს დგება.

ამრიგად, ფინეთის მაგალითი ამტკიცებს, რომ განათლების სრული სახელმწიფო სუბსიდირება არ იწვევს ხარისხის ვარდნას; პირიქით, ის ქმნის მაღალკონკურენტულ-ნარიან სამუშაო ძალას, რომელიც შემდგომში ეკონომიკური ზრდის გარანტი ხდება. ეს არის მოდელი, სადაც სოციალური სამართლიანობა და ეკონომიკური ეფექტიანობა ერთმანეთს არ გამოირიცხავს.

დასკვნა

კვლევამ აჩვენა, რომ არ არსებობს დაფინანსების ერთიანი, „იდეალური“ მოდელი. ანგლო-საქსური მოდელი საუკეთესოა ინოვაციებისა და რესურსების მობილიზების-თვის, თუმცა ქმნის ბარიერებს ღარიბი ფენებისთვის. სკანდინავიური მოდელი კი სოციალური თანასწორობის ეტალონია, თუმცა მისი იმპლემენტაცია წარმოუდგენელია მაღალი საგადასახადო კულტურის გარეშე.

უმაღლესი განათლების დაფინანსების მომავალი მდგომარეობს არა რადიკალურ სახელმწიფოებრივ ან კერძო მოდელში, არამედ მოქნილ, ჰიბრიდულ სისტემებში, სადაც სახელმწიფო უზრუნველყოფს ფუნდამენტურ ხელმისაწვდომობას, ხოლო კერძო სექტორი - განვითარების დამატებით რესურსებს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. **Antikainen, A. (2006).** The Nordic Model of Education: Adopting Education to Modernity in Historical and Comparative Perspective. In: Education in the North.
- Archibald, R. B., & Feldman, D. H. (2011).** Why Does College Cost So Much? Oxford University Press.
- Barr, N. (2004).** Higher Education Funding. Oxford Review of Economic Policy, 20(2), 264-283.
- Becker, G. S. (1993).** Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. University of Chicago Press.
- European Commission/EACEA/Eurydice (2022).** Higher Education Fees and Support Systems in Europe – 2021/22. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Heller, D. E. (2011).** The States and Public Higher Education Policy: Affordability, Access, and Accountability. Johns Hopkins University Press.
- Isopahkala-Bouret, N., et al. (2018).** Access and stratification in Nordic higher education. Higher Education, 76(2), 211-226.
- Johnstone, D. B. (2006).** Financing Higher Education: Cost-sharing in International Perspective. Boston College: Center for International Higher Education.
- Keeling, R. (2006).** The Bologna Process and the Lisbon Agenda: the 'European Modernisation' of higher education. Higher Education, 52(2), 203-223.
- OECD (2023).** Education at a Glance 2023: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing.
- Pechar, H., & Andres, L. (2011).** Higher-Education Policies and Welfare Regimes: International Comparisons. Higher Education Policy, 24(1), 25-52.
- Thelin, J. R. (2019).** A History of American Higher Education. Johns Hopkins University Press.

- UNESCO (2020).** Global Education Monitoring Report: Inclusion and education: All means all. Paris: UNESCO.
- Välimaa, J. (2019).** A History of Finnish Higher Education from the Middle Ages to the 21st Century. Springer Nature.
- Vossensteyn, H. (2005).** Challenges in Student Financing: State Support and Student Loans. Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS).
- Witte, J. (2006).** Change of Degrees and Degrees of Change: Comparing Adaptations of European Higher Education Systems in the Context of the Bologna Process. CHEPS.
- World Bank (2021).** Steering Tertiary Education: Toward Resilient Systems that Deliver for All. Washington, DC: World Bank.

International Models of Higher Education Funding: Anglo-Saxon, Continental, and Scandinavian Experiences

*Aleksidze Teona, PhD Student
Georgian Technical University*

*Vanishvili Merab, Associate Professor
Georgian Technical University*

Abstract

This article explores the three primary international models of higher education funding: Anglo-Saxon, Continental European, and Scandinavian. The objective of the research is to conduct a comparative analysis of these models in terms of efficiency, accessibility, and public expenditure. The Anglo-Saxon model is characterized by the principle of "cost-sharing," where the student is viewed as an investor. The Continental model relies on state subsidization, while the Scandinavian model is based on the "universal welfare" principle, where education is tuition-free and fully funded by the state budget. The paper analyzes the impact of each model on the quality of higher education and social mobility. The concluding section provides insights into the adaptability of these models for countries with developing economies.

Keywords: Economics of education, funding models, Anglo-Saxon system, Continental model, Scandinavian model, public funding.

პირველადი სამედიცინო მომსახურების ფუნქციონირების ორგანიზაციული მექანიზმები საბაზისო პირობებში

*აბულაძე ინგულ, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ჩეჩელაშვილი მაია, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

პირველადი სამედიცინო მომსახურება წარმოადგენს ჯანდაცვის სისტემის ქვაკუთხედს, რომელიც განსაზღვრავს მოსახლეობის ჯანმრთელობის დაცვის ხარისხსა და ხელმისაწვდომობას. წინამდებარე სტატია ეხება პირველადი სამედიცინო მომსახურების ფუნქციონირების ორგანიზაციული მექანიზმების კომპლექსურ შესწავლას საბაზისო პირობებში. კვლევის ფარგლებში გაანალიზებულია საქართველოს პირველადი ჯანდაცვის სისტემის ინსტიტუციური სტრუქტურა, მართვის მიდგომები და ადამიანური რესურსების განაწილების სპეციფიკა. კვლევის მეთოდოლოგია მოიცავს სისტემური ანალიზის, შედარებითი კვლევისა და ექსპერტული შეფასების მეთოდებს. გამოვლენილია ძირითადი გამოწვევები

— ფინანსური რესურსების ნაკლებობა, კვალიფიციური კადრების დეფიციტი რეგიონებში, ციფრული ინფრასტრუქტურის სისუსტე — და შეთავაზებულია ოპტიმიზაციის გზები. კვლევის შედეგები მნიშვნელოვანია ეფექტიანი ჯანდაცვის პოლიტიკის შემუშავებისათვის.

საკვანძო სიტყვები: პირველადი სამედიცინო მომსახურება, ორგანიზაციული მექანიზმები, ჯანდაცვის სისტემა, საბაზისო პირობები, ჯანდაცვის მართვა, ადამიანური რესურსები.

ძირითადი ტექსტი

პირველადი სამედიცინო მომსახურება (პმმ) განიმარტება, როგორც ჯანდაცვის სერვისების პირველი კონტაქტის დონე, სადაც მოსახლეობა იღებს ყოველსაშუალოდ, უწყვეტ და კოორდინირებულ სამედიცინო დახმარებას. მსოფლიო ჯანდაცვის ორგანიზაციის 2019 წლის ანგარიშის მიხედვით, პირველადი ჯანდაცვა წარმოადგენს ჯანმრთელობის საყოველთაო დაცვის (Universal Health Coverage) მიღწევის ყველაზე ეფექტიან გზას.

საქართველოში ჯანდაცვის სისტემა 1990-იანი წლებიდან მოყოლებული მრავალ ეტაპობრივ რეფორმას განიცდიდა. 2013 წელს შემოღებულმა საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამამ მნიშვნელოვნად გაზარდა სამედიცინო მომსახურების ხელმისაწვდომობა, თუმცა პირველადი ჯანდაცვის ეფექტიანობა კვლავ რჩება გადასაჭრელ გამოწვევად, განსაკუთრებით სოფლის რეგიონებსა და მაღალმთიან ტერიტორიებზე.

კვლევის მიზანია პირველადი სამედიცინო მომსახურების ფუნქციონირების ორგანიზაციული მექანიზმების სიღრმისეული ანალიზი საბაზისო პირობებში, ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა, და ოპტიმიზაციის მეცნიერულად დასაბუთებული რეკომენდაციების შემუშავება.

კვლევის ამოცანებია: (1) პირველადი ჯანდაცვის ინსტიტუციური სტრუქტურის ანალიზი; (2) მმართველობის მოდელის შეფასება; (3) ადამიანური რესურსების მდგომარეობის დიაგნოსტიკა; (4) ფინანსური მექანიზმების კვლევა; (5) ციფრული ტრანსფორმაციის პოტენციალის შეფასება.

კვლევის მეთოდოლოგია. კვლევა ეყრდნობა კომბინირებულ მეთოდოლოგიას, რომელიც მოიცავს თვისებრივ და რაოდენობრივ მიდგომებს. გამოყენებულია შემდეგი მეთოდები:

სისტემური ანალიზი: პირველადი ჯანდაცვის სისტემა განხილულია, როგორც ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების ერთობლიობა, სადაც ყოველი კომპონენტი გავლენას ახდენს მთლიანი სისტემის ეფექტიანობაზე.

შედარებითი კვლევა: საქართველოს პირველადი ჯანდაცვის მოდელი შედარებულია აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების (პოლონეთი, ჩეხეთი, ესტონეთი) გამოცდილებასთან, რომლებმაც წარმატებით განახორციელეს ჯანდაცვის რეფორმები პოსტსაბჭოთა პერიოდში.

დოკუმენტური ანალიზი: გაანალიზებულია საქართველოს კანონმდებლობა ჯანდაცვის სფეროში, სახელმწიფო სტრატეგიული დოკუმენტები, სამინისტროს ანგარიშები 2015-2024 წლებისთვის.

ექსპერტული შეფასება: ჩატარდა კონსულტაციები სამედიცინო დაწესებულებების ხელმძღვანელებთან, ოჯახის ექიმებთან და ჯანდაცვის პოლიტიკის სპეციალისტებთან.

კვლევის ემპირიული ბაზა მოიცავს საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის (საქსტატი) 2020-2024 წლების მონაცემებს, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს ოფიციალურ სტატისტიკას და WHO-ს საქართველოს ოფისის ანგარიშებს.

პირველადი სამედიცინო მომსახურების ინსტიტუციური სტრუქტურა საქართველოში პირველადი სამედიცინო მომსახურება ხორციელდება ამბულატორიული კლინიკების, ოჯახის მედიცინის ცენტრების, სოფლის ექიმ-ამბულატორთა და კომუნიტარული ჯანდაცვის ცენტრების ქსელის მეშვეობით. 2024 წლის მონაცემებით, ქვეყანაში ფუნქციონირებს 900-ზე მეტი პირველადი ჯანდაცვის დაწესებულება, რომლებიც მოიცავს როგორც სახელმწიფო, ისე კერძო სექტორს.

ინსტიტუციური სტრუქტურა სამ ძირითად დონეს მოიცავს: პირველი დონე — სოფლის ექიმ-ამბულატორები და ოჯახის მედიცინის პუნქტები, რომლებიც წარმოადგენენ მოსახლეობის ყველაზე ახლოს მდებარე სამედიცინო დახმარების პუნქტს; მეორე დონე — ამბულატორიული ცენტრები და პოლიკლინიკები; მესამე დონე — სარეფერო სამსახურები, რომლებიც ახორციელებენ პაციენტების მართვასა და კოორდინაციას სპეციალიზებულ სამედიცინო დახმარებასთან.

ოჯახის მედიცინის ინსტიტუტი, რომელიც 2000-იანი წლებიდან ინტენსიურად ვითარდება, გახდა პირველადი ჯანდაცვის სისტემის ხერხემალი. ოჯახის ექიმი პასუხისმგებელია პაციენტის ყოველმომცველ სამედიცინო მეთვალყურეობაზე, პროფილაქტიკური ღონისძიებების ჩატარებასა და საჭიროების შემთხვევაში სპეციალიზებული დახმარების მიმართვაზე.

ძირითადი გამოწვევები და პრობლემატური საკითხები

1. ფინანსური რესურსების პრობლემა. საქართველოს ჯანდაცვის ხარჯები მშპ-ს 7-8%-ს შეადგენს, თუმცა სახელმწიფო ხარჯების წილი ჯერ კიდევ დაბალია ევროპული სტანდარტებთან შედარებით. პირველადი ჯანდაცვის ფინანსირება ხდება კაპიტაციის პრინციპით (ერთ დარეგისტრირებულ პაციენტზე გამოყოფილი თანხა), თუმცა ეს თანხა ხშირად არ არის საკმარისი ხარისხიანი მომსახურების სრულყოფილად უზრუნველსაყოფად.

2. ადამიანური რესურსების განაწილების დისბალანსი. ერთ-ერთი უმწვავესი პრობლემა კვალიფიციური სამედიცინო კადრების კონცენტრაცია თბილისსა და სხვა დიდ ქალაქებში, ხოლო სოფლის და მაღალმთიანი რეგიონების დაწესებულებები განიცდიან კადრების მწვავე დეფიციტს. სოფლის ამბულატორიებში ხშირად ერთი ექიმი ემსახურება 1500-2000 პაციენტს, რაც მნიშვნელოვნად აქვეითებს მომსახურების ხარისხს.

3. ციფრული ინფრასტრუქტურის სისუსტე. სამედიცინო ჩანაწერების ელექტრონული სისტემა (EMR) მხოლოდ ნაწილობრივ არის დანერგილი. ქვეყნის ჯანდაცვის დაწესებულებების მნიშვნელოვან ნაწილში ჯერ კიდევ გამოიყენება ქაღალდის დოკუმენტაცია, რაც ამცირებს სამედიცინო მომსახურების ეფექტიანობას, ართულებს სტატისტიკური მონაცემების შეგროვებას და ხელს უშლის სამედიცინო დაწესებულებებს შორის კოორდინაციას.

4. პრევენციული მედიცინის სისუსტე. პირველადი ჯანდაცვის სისტემა ჯერ კიდევ ძირითადად ორიენტირებულია კურატიულ სამედიცინო დახმარებაზე, ხოლო პრევენციული ღონისძიებების — სკრინინგის, ვაქცინაციის, ჯანსაღი ცხოვრების წესისა და ქრონიკული დაავადებების პრევენციის — ხვედრითი წილი კვლავ დაბალია. ეს კი გრძელვადიან პერსპექტივაში ზრდის ჯანდაცვის ხარჯებსა და ავადობის ტვირთს.

ოპტიმიზაციის მექანიზმები და რეკომენდაციები

კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით, პირველადი სამედიცინო მომსახურების ეფექტიანობის ამაღლებისათვის შემოთავაზებულია შემდეგი ორგანიზაციული მექანიზმები:

1. ფინანსური მოდელის სრულყოფა. კაპიტაციური ანაზღაურების მექანიზმის გარდა, საჭიროა ე.წ. "შედეგებზე დაფუძნებული გადახდის" (Pay-for-Performance) სისტემის თანდათანობითი დანერგვა, სადაც ჯანდაცვის დაწესებულებები დამატებით ანაზღაურებას მიიღებენ პროფილაქტიკური სამსახურების, ქრონიკული დაავადებების მართვისა და პაციენტთა კმაყოფილების მაჩვენებლების გაუმჯობესებისათვის.

2. კადრების სტიმულირების პოლიტიკა. სოფლად მომუშავე სამედიცინო პერსონალისათვის სახელმწიფოს მხრიდან განსაკუთრებული სტიმულების შემოღება: გაზრდილი ხელფასი, საბინაო პირობებით უზრუნველყოფა, პროფესიული განვითარების შესაძლებლობები და სოციალური გარანტიები. ამასთანავე, სამედიცინო უნივერსიტეტებთან თანამშრომლობით პირველადი ჯანდაცვის სპეციალისტების მომზადების კვოტების გაზრდა.

3. ციფრული ტრანსფორმაცია. ერთიანი ეროვნული ელექტრონული ჯანდაცვის სისტემის (eHealth) განვითარება, რომელიც უზრუნველყოფს ყველა ჯანდაცვის დაწესებულების ინტეგრაციას

ერთ ციფრულ პლატფორმაში. ტელემედიცინის სერვისების გაფართოება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მაღალმთიანი და შორეული რეგიონებისათვის, სადაც სპეციალისტის ფიზიკური ხელმისაწვდომობა შეზღუდულია.

4. კომუნიტარული ჯანდაცვის გაძლიერება. კომუნიტარული ჯანდაცვის მუშაკების (Community Health Workers) ქსელის განვითარება — ადგილობრივი მოსახლეობიდან მომზადებული პარამედიკური პერსონალი, რომელიც ახლო კავშირშია საზოგადოებასთან, შეძლებს პრევენციული ღონისძიებების განხორციელებას, ვაქცინაციის გაფართოებასა და ქრონიკული დაავადებების მქონე პაციენტების მეთვალყურეობას.

5. ინტეგრირებული მოვლის მოდელი. პირველადი ჯანდაცვის მეორად და მესამეულ სამედიცინო დახმარებასთან ინტეგრაციის გადრმავება ე.წ. "ჯანდაცვის ქსელების" (Integrated Care Networks) შექმნის გზით. ეს მოდელი უზრუნველყოფს პაციენტის მიმართვის სისტემის გამართულ ფუნქციონირებას, ამცირებს სამედიცინო სერვისების დუბლირებასა და ზრდის მომსახურების ხარისხს.

დასკვნა

პირველადი სამედიცინო მომსახურების ეფექტიანი ორგანიზაცია საბაზისო პირობებში წარმოადგენს ჯანდაცვის სისტემის ეფექტიანობის განმსაზღვრელ ფაქტორს. კვლევამ გამოავლინა, რომ საქართველოში პირველადი ჯანდაცვის სისტემა, მიუხედავად განხორციელებული რეფორმებისა, კვლავ მოითხოვს სისტემურ სრულყოფას ფინანსური, კადრული, ინფრასტრუქტურული და ინსტიტუციური მიმართულებებით.

ძირითადი დასკვნები შეიძლება ჩამოყალიბდეს შემდეგნაირად: პირველი, პირველადი ჯანდაცვის ფინანსირების მოდელი საჭიროებს გადახედვას შედეგებზე ორიენტირებული სისტემის დანერგვის გზით; მეორე, კვალიფიციური სამედიცინო კადრების რეგიონებში განაწილების პრობლემის გადაჭრა მოითხოვს სახელმწიფოს მხრიდან სამიზნე სტიმულირების პოლიტიკას; მესამე, ციფრული ტრანსფორმაცია პირველადი ჯანდაცვის სისტემაში უნდა გახდეს პრიორიტეტი, განსაკუთრებით ტელემედიცინის მიმართულებით.

კვლევის შედეგები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ჯანდაცვის პოლიტიკის შემუშავებაში, სამედიცინო დაწესებულებების მართვის გაუმჯობესებაში და ჯანდაცვის სექტორში ინვესტიციების სტრატეგიული დაგეგმვისათვის. მომავალი კვლევა მიზანშეწონილია ფოკუსირდეს კონკრეტული რეგიონების case study ანალიზზე და პირველადი ჯანდაცვის ეფექტიანობის გაზომვის ახალი ინდიკატორების შემუშავებაზე.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საქართველოს შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო. (2022). ჯანმრთელობის დაცვის სახელმწიფო პროგრამები 2022. თბილისი: სამინისტრო.
2. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. (2024). ჯანდაცვა საქართველოში სტატისტიკური პუბლიკაცია. თბილისი: საქსტატი.
3. ჩეჩელაშვილი, მ. (2021). ბიზნეს მმართველობის ორგანიზაციული ასპექტები ჯანდაცვის სექტორში. სამეცნიერო ჟურნალი "ბიზნეს- ინჟინერინგი", 4(2), 34-48.
4. ბერიძე, თ., კვარაცხელია, ნ. (2020). პირველადი ჯანდაცვის სისტემის ეფექტიანობის შეფასება საქართველოში. "სოციალური ეკონომიკა", 12(3), 67-82.
5. World Health Organization. (2019). Primary health care on the road to universal health coverage: 2019 monitoring report. Geneva: WHO.
6. Starfield, B., Shi, L., Macinko, J. (2005). Contribution of primary care to health systems and health. Milbank Quarterly, 83(3), 457-502.
7. Donabedian, A. (2005). Evaluating the quality of medical care. Milbank Quarterly, 83(4), 691-729.
8. OECD/European Observatory on Health Systems and Policies. (2023). Georgia: Country Health Profile 2023. Paris: OECD Publishing.
9. Rechel, B., McKee, M. (2009). Health reform in central and eastern Europe and the former Soviet Union. Lancet, 374(9696), 1186-1195.
10. Kringos, D.S., et al. (2013). The strength of primary care in Europe: an international comparative study. British Journal of General Practice, 63(616), 742-750.

Primary medical care represents the cornerstone of any healthcare system, determining the quality and accessibility of health protection for the population

*Abuladze Ingul, PhD Student,
Georgian Technical University*

*Chechelashvili Maia, Professor
Georgian Technical University*

Abstract

This paper presents a comprehensive study of organizational mechanisms governing primary medical service functioning under basic conditions in Georgia. The research analyzes the institutional structure, management approaches, and human resource distribution within Georgia's primary healthcare system. The methodology combines systematic analysis, comparative research, and expert assessments. Key challenges identified include financial resource limitations, qualified personnel shortages in rural regions, and weak digital infrastructure. The paper proposes evidence-based optimization strategies including performance-based financing models, incentive policies for rural medical staff, digital transformation through integrated eHealth platforms, and development of community health worker networks. The findings contribute to the development of effective healthcare policy and strategic planning in the health sector.

Keywords: primary medical care, organizational mechanisms, healthcare system, basic conditions, healthcare management, human resources, digital transformation

გეოპარკი, როგორც მდგრადი განვითარების მოდელი: ვიზიტორთა ნაკადებისა და გამტარუნარიანობის მართვის ანალიზი სათაფლიის გეოპარკის მაგალითზე

*ალადაშელი მანანა, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ქობლანიძე თამარ, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

გეოპარკების შექმნის მიზანია მნიშვნელოვანი გეოლოგიური მემკვიდრეობის დაცვა, პოპულარიზაცია და მისი საგანმანათლებლო და ტურისტული პოტენციალის ეფექტური გამოყენება ადგილობრივი მოსახლეობის ჩართულობის ფონზე. კვლევაში გაანალიზებულია გეოპარკების შექმნის კრიტერიუმები, მათ შორის გეოლოგიური ობიექტების მნიშვნელობა, მდგრადი განვითარების გეგმა და შესაბამისი ინფრასტრუქტურის არსებობა. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა გეოპარკების ფუნქციებს ტურიზმის, განათლების, კონსერვაციისა და კვლევის მიმართულებით. ნაშრომში განხილულია საქართველოს პოტენციური გეოპარკები და სათაფლიის მღვიმის მაგალითზე გაანალიზებულია ტურისტული გამტარუნარიანობის მოდელეები (PCC, RCC, ECC) და LAC ინდიკატორები.

საკვანძო სიტყვები: გეოპარკი, გამტარუნარიანობა, ზღვრული დატვირთვა, გეოპარკების მართვის სტრატეგია.

ძირითადი ტექსტი

გეოპარკი არის დაცული ტერიტორიის ერთ-ერთი სახეობა, რომლის ძირითადი მიზანია დაიცვას მნიშვნელოვანი გეოლოგიური მემკვიდრეობა, მოახდინოს მისი პოპულარიზაცია და გამოავლინოს საგანმანათლებლო და ტურისტული პოტენციალი ადგილობრივი მოსახლეობის მაღალი ჩართულობის ფონზე. (Dowling & Newsome, 2018)

შექმნის კრიტერიუმები. იმისათვის, რომ შეიქმნას „გეოპარკი“, საჭიროა რამდენიმე კრიტერიუმის დაკმაყოფილება:

გეოლოგიური ობიექტები, რომლებიც მნიშვნელოვანია როგორც სამეცნიერო თვალსაზრისით, ასევე ტურისტებისთვის. მაგალითები: ნამარხი ხეები, ბაზალტის სვეტები, ნამარხი ფაუნა, კანიონები, მღვიმეები, ისტორიული მადაროები და კარიერები.

მდგრადი განვითარების გეგმა, ორიენტირებული სამ ძირითად კომპონენტზე: საზოგადოების ჩართულობა და განვითარება, გარემოს დაცვა და რესურსების ეფექტურად გამოყენება, ეკონომიკური მდგრადობა.

სამეცნიერო და ტურისტული ინფრასტრუქტურა, მაგალითად: მუზეუმები, შიდა ლაბორატორიები, ბილიკები მნიშვნელოვანი გეოზონების დასაკავშირებლად, საინფორმაციო სტენდი და სხვა.

ამ კრიტერიუმების შესრულების შემთხვევაში გეოპარკის შექმნა გაცილებით მარტივდება და დიდი შესაძლებლობაა, რომ მალევე აღმოჩნდეს გლობალური გეოპარკების სიაში.

გეოპარკების ძირითადი პრიორიტეტები

1. ტურიზმი

გეოპარკებში ტურიზმის განვითარება ეფუძნება მდგრადი ტურიზმის პრინციპებს. ამისათვის აუცილებელია ტურისტული ინფრასტრუქტურის მოწყობა, მათ შორის სპეციალური ბილიკების, საინფორმაციო სტენდების და ინტერპრეტაციული სივრცეების (ვიზიტორთა ცენტრი, საგამიფნო დარბაზი, საგანმანათლებლო სივრცე) შექმნა. მნიშვნელოვანია ადგილობრივი მოსახლეობის აქტიური ჩართულობა და მათი კულტურული ტრადიციების დაცვა.

2. განათლება

გეოპარკები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ საგანმანათლებლო მიმართულებით. ისინი უზრუნველყოფენ სხვადასხვა ასაკობრივი ჯგუფისთვის საგანმანათლებლო პროგრამების, სასწავლო ტურებისა და სამეცნიერო-პოპულარული აქტივობების ორგანიზებას, რაც ხელს უწყობს გეოლოგიისა და გარემოს დაცვის შესახებ ცოდნის გავრცელებას.

3. დაცვა და კონსერვაცია

გეოპარკების ერთ-ერთი მთავარი მიზანია გეომემკვიდრეობის, ბუნებრივი ლანდშაფტებისა და ეკოსისტემების დაცვა. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა კლიმატური ცვლილებების, გეოლოგიური საფრთხეების, ანთროპოგენული ზეწოლისა და ბუნებრივი რესურსების მდგრადი

მართვის საკითხებს.

4. კვლევა

გეოპარკები წარმოადგენს ბუნებრივ სამეცნიერო ლაბორატორიებს, სადაც მიმდინარეობს კვლევები გეოლოგიური პროცესების, გეომორფოლოგიური ფორმების, ბიომრავალფეროვნებისა და გეომემკვიდრეობის მიმართულებით. კვლევითი საქმიანობა ხელს უწყობს როგორც სამეცნიერო ცოდნის განვითარებას, ისე მისი პოპულარიზაციის პროცესს.

გეოპარკის სტატუსის მისაღებად ტერიტორია უნდა აკმაყოფილებდეს გარკვეულ საერთაშორისო კრიტერიუმებს. ძირითადი სტანდარტები მოიცავს შემდეგს:

გეოლოგიური მნიშვნელობა

ტერიტორია უნდა შეიცავდეს საერთაშორისო ან ეროვნული მნიშვნელობის გეოლოგიურ ობიექტებს, როგორიცაა უნიკალური ქანები, ნამარხები, ვულკანური ფორმები ან სხვა გეომორფოლოგიური ელემენტები.

მართვის სისტემა

გეოპარკს უნდა ჰქონდეს მკაფიო მართვის სტრუქტურა და განვითარების სტრატეგია, რომელიც უზრუნველყოფს ტერიტორიის დაცვას და მდგრად გამოყენებას.

განათლება და კვლევა

აუცილებელია საგანმანათლებლო პროგრამების არსებობა, რომლებიც ხელს უწყობს გეოლოგიისა და გარემოს დაცვის შესახებ ცოდნის გავრცელებას.

მდგრადი ტურიზმი

გეოპარკებში ტურიზმი უნდა განვითარდეს ისე, რომ არ დააზიანოს ბუნებრივი გარემო და ამავდროულად შექმნას ეკონომიკური სარგებელი ადგილობრივი მოსახლეობისათვის.

ადგილობრივი საზოგადოების ჩართულობა

გეოპარკის მართვაში მნიშვნელოვანია ადგილობრივი მოსახლეობის მონაწილეობა, რადგან სწორედ ისინი არიან ტერიტორიის მთავარი პარტნიორები.

საერთაშორისო თანამშრომლობა

გეოპარკები უნდა თანამშრომლობდნენ სხვადასხვა საერთაშორისო გეოპარკებთან, მონაწილეობდნენ საერთაშორისო პროექტებში და აქტიურად ცვლიდნენ გამოცდილებას. (Brilha, 2016).

საქართველოში არსებული გეოპარკები

საქართველოს გეოპარკების სისტემა ოფიციალურად ჯერ არ არის ჩამოყალიბებული, თუმცა ქვეყანაში არსებობს რამდენიმე ტერიტორია, რომელიც გეოპარკის პოტენციალით გამოირჩევა. ეს ტერიტორიები მოიცავს უნიკალურ გეოლოგიურ ფორმებს, კარსტულ მღვიმეებს, კანიონებს, ვულკანურ პლატოებს და ნახევრადუდაბნოს ლანდშაფტებს.

გეოპარკების შექმნისას მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ:

- ❖ როგორ ბალანსდება ტურიზმი და ბუნების დაცვა
- ❖ არსებობს თუ არა ბალანსი ეკონომიკურ სარგებელსა და ეკოლოგიურ ზიანს შორის
- ❖ უნდა იქცეს თუ არა გეომემკვიდრეობა მასობრივი ტურიზმის სფეროდ
- ❖ როგორ შევინარჩუნოთ გეომემკვიდრეობის თვითმყოფადობა ტურიზმის ზრდის ფონზე
- ❖ როგორ შეიძლება ადგილი იყოს პოპულარული და თან არ დაინგრეს.
- ❖ ამისათვის საჭიროა განისაზღვროს - სისტემა, სადაც ორი მიზანი ეჯახება ერთმანეთს:
- ❖ ტურიზმი (შემოსავალი, ვიზიტორები, განვითარება)
- ❖ ბუნების დაცვა (ეკოსისტემა, მღვიმეები, დეგრადაციის პრევენცია)

როგორ ინარჩუნებს ლოკაცია ბალანსს ამ ორს შორის?

ეს საკითხები შევისწავლოთ სათაფლიის მღვიმის, როგორც გეოლოგიური ობიექტის მაგალითზე. გამტარუნარიანობის და ზღვრული დატვირთვის გაანალიზებით.

ტურისტული გამტარუნარიანობა (სხვადასხვა უცხოელი მეცნიერების, მათ შორის: José Brilha, Saverio Coccossis, Paul Carrión-Mero) მოდელების მიხედვით, ასევე IUCN-ის ტურიზმისა და ვიზიტორთა მართვის სახელმძღვანელო პრინციპებზე დაყრდნობით.

გეოპარკის მდგრადობისთვის უნდა გამოვთვალოთ სამი სახის მაჩვენებელი:

ა) ფიზიკური გამტარუნარიანობა (Physical Carrying Capacity - PCC)

ეს არის სივრცის მაქსიმალური რაოდენობა.

გამტარუნარიანობა გამოითვლება ფორმულით:

$$PCC = \frac{D}{L}$$

სადაც:

L — ბილიკის საერთო სიგრძე;

D— ვიზიტორებს ან ჯგუფებს შორის საჭირო დისტანცია.

განგარიშება: მღვიმის ბილიკის სიგრძე / (ვიზიტორებს შორის საჭირო დისტანცია).

სათაფლიის შემთხვევაში: თუ მღვიმის ტურისტული ბილიკი არის დაახლოებით 300-400 მეტრი, ჯგუფებს შორის დისტანცია უნდა იყოს მინიმუმ 25-50 მეტრი, ერთდროულად მღვიმეში 3-4 ჯგუფზე მეტის ყოფნა

(სათაფლიის მღვიმეში ჯგუფებს შორის 25-50 მეტრიანი დისტანციის რეკომენდაცია ეფუძნება მღვიმეების ტურისტული მართვის საერთაშორისო პრაქტიკას (IUCN, UNESCO Geopark Guidelines, Cave Visitor Management Models).

(თითოეულში 15-20 კაცი) უკვე შექმნის „საცობს“.

ბ) რეალური გამტარუნარიანობა (Real Carrying Capacity - RCC)

ტურისტული გამტარუნარიანობის შეფასების ერთ-ერთი ძირითადი ეტაპია. იგი აღნიშნავს ვიზიტორთა იმ რეალურ მაქსიმალურ რაოდენობას, რომლის მიღებაც კონკრეტულ ტერიტორიას შეუძლია არსებული ბუნებრივი, ეკოლოგიური, კლიმატური, ინფრასტრუქტურული და მენეჯმენტის შეზღუდვების გათვალისწინებით.

ეს არის ფიზიკური ტევადობა, გამოკლებული ეკოლოგიური შეზღუდვები.

შემზღუდველი ფაქტორები სათაფლიაში:

ჰაერის ტემპერატურა და CO₂: ადამიანის სუნთქვა ზრდის ნახშირორჟანგის დონეს, რაც აზიანებს სტალაქტიტებს (იწყება მათი ეროზია)

განათება: მუდმივი განათება იწვევს ხავსის მწვანე ნადების გაჩენას.

გ) ეფექტური გამტარუნარიანობა (Effective Carrying Capacity - ECC)

ვიზიტორთა იმ რაოდენობას, რომლის მართვაც კონკრეტული ტერიტორიის ადმინისტრაციას რეალურად შეუძლია არსებული მართვის, ფინანსური, ტექნიკური და ადამიანური რესურსების პირობებში.

ეს არის ტურისტული გამტარუნარიანობის ყველაზე პრაქტიკული დონე, რადგან იგი არა მხოლოდ გარემოს შესაძლებლობას, არამედ მმართველობის ეფექტიანობასაც ითვალისწინებს

ზღვრული დატვირთვის ინდიკატორები (LAC – Limits of Acceptable Change)

LAC (დასაშვები ცვლილებების ზღვარი) წარმოადგენს მართვის სისტემას, რომელიც გამოიყენება ბუნებრივ და ტურისტულ ტერიტორიებზე იმ დონის განსასაზღვრად, რომლის ფარგლებშიც ეკოსისტემაში ცვლილებები ჯერ კიდევ მისაღებად ითვლება. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, LAC არ ცდილობს ტურიზმის სრულ შეზღუდვას, არამედ განსაზღვრავს „ზღვარს“, რომლის გადაჭარბებაც უკვე იწვევს გარემოს ან ვიზიტორული გამოცდილების ხარისხის გაუარესებას.

სათაფლიის მღვიმის მაგალითზე LAC ინდიკატორები იყოფა ორ ძირითად ჯგუფად: **ეკოლოგიურ და სოციალურ ინდიკატორებად.**

1. ეკოლოგიური ინდიკატორები

ეს მაჩვენებლები აღწერს, თუ როგორ იცვლება მღვიმის ბუნებრივი გარემო ვიზიტორთა ზემოქმედების შედეგად.

ა) მღვიმის კედლების მდგომარეობა

ფიქსირდება ხავსისა და სოკოვანი ნადების (Lampenflora) გავრცელების ხარისხი. მათი ზრდა პირდაპირ კავშირშია განათების ინტენსივობასთან, ტენიანობასთან და ადამიანის აქტივობასთან. ამ ინდიკატორის მონიტორინგი საშუალებას იძლევა შეფასდეს, რამდენად იცვლება მღვიმის ბუნებრივი ზედაპირი ტურისტული დატვირთვის შედეგად.

ბ) ნამარხი ნაკვალევის ეროზია

დინოზავრის ნაკვალევის მსგავსი გეოლოგიური ობიექტები განსაკუთრებით მგრძნობიარეა მტერის, ტენიანობისა და მექანიკური ზემოქმედების მიმართ. ვიზიტორთა მოძრაობამ შეიძლება გამოიწვიოს მიკრო-ეროზია, რაც დროთა განმავლობაში ამცირებს ამ უნიკალური გეოლოგიური მტკიცებულებების მკაფიოობას.

გ) ხმაურის დონე

ხმაურის დონე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მღვიმის ბიოლოგიურ გარემოზე, განსაკუთრებით ღამურების პოპულაციაზე. ზედმეტი ხმაური და ვიბრაცია არღვევს მათ ბუნებრივ ქცევას და შეიძლება შეცვალოს მათი საცხოვრებელი არეალი.

2. სოციალური ინდიკატორები (ვიზიტორთა გამოცდილება)

ეს მაჩვენებლები ასახავს ტურისტების აღქმას და ვიზიტის ხარისხს.

ა) ლოდინის დრო

ეს ინდიკატორი აჩვენებს, რამდენ ხანს უწევს ვიზიტორს რიგში დგომა შესვლის ან ტურის დაწყების წინ. ლოდინის დროის ზრდა ხშირად მიუთითებს სისტემის გადატვირთვაზე და ნაკადების არასათანადო მართვაზე.

ბ) გადატვირთულობის აღქმა

ეს არის სუბიექტური მაჩვენებელი, რომელიც აღწერს, თუ როგორ აღიქვამენ ვიზიტორები სივრცეში ხალხის რაოდენობას. თუ ვიზიტორები გრძნობენ ხალხმრავლობას და დისკომფორტს, ეს ნიშნავს, რომ ტურისტული დატვირთვა აჭარბებს ოპტიმალურ დონეს, მიუხედავად იმისა, არის თუ არა ფიზიკური ზღვარი გადაჭარბებული.

ამრიგად, LAC ინდიკატორები საშუალებას იძლევა ერთდროულად შეფასდეს როგორც გარემოს ეკოლოგიური მდგრადობა, ისე ვიზიტორთა გამოცდილების ხარისხი. სწორედ ამ ორი მიმართულების ბალანსი განსაზღვრავს, რამდენად მდგრადია გეოპარკის მართვის სისტემა გრძელვადიან პერსპექტივაში.

გეოპარკების მართვის სტრატეგია (Recommendations for your Research)

„ნაკადების მართვის სმარტ-მოდელი“:

VIM (Visitor Impact Management): სპეციალური მონიტორინგის სისტემა, რომელიც ყოველ 15 წუთში ზომავს ჰაერის შემადგენლობას მღვიმეში.

დროითი ინტერვალების მართვის სისტემა: ბილეთების გაყიდვა მხოლოდ კონკრეტულ საათებზე (როგორც ეს ხდება მსოფლიოს წამყვან მუზეუმებში), რათა თავიდან ავიცილოთ პიკური საათები (მაგ. 12:00-15:00).

ზონირება: ტერიტორიის დაყოფა ინტენსიური ტურიზმის ზონად და მკაცრი დაცვის ზონად, სადაც ადამიანი არ დაიშვება. (IUCN, 2015).

თანამედროვე საერთაშორისო პრაქტიკა, საშუალებას იძლევა სათაფლიის ტიპის ობიექტებზე გამტარუნარიანობის მართვა გახდეს სრულიად ავტომატიზებული, რაც მინიმუმამდე დაყვანს ანთროპოგენულ რისკებს. (Coccossis & Mexa, 2004).

თანამედროვე მეცნიერთა კვლევები გვთავაზობენ მღვიმეების აღჭურვას უწყვეტი სენსორული ქსელით. ადრე თუ CO₂-ს თვეში ერთხელ ზომავდნენ, ახლა სენსორები წამიერად რეაგირებენ. თუ ნახშირორჟანგმა ზღვარს მიაღწია, სისტემა ავტომატურად ბლოკავს ელექტრონულ ტურნიკებს შესასვლელში. ეს არის ავტომატური გამტარუნარიანობის მართვა.

მეცნიერები (მაგ. ბერნარდინი, 2024) ამტკიცებს, რომ ფიზიკური დატვირთვის შესამცირებლად საუკეთესო გზაა „ციფრული ტყუპის“ (Digital Twin) შექმნა. იდეა: სათაფლიის მღვიმის იმ ნაწილებში, სადაც ადამიანი ფიზიკურად ვერ შევა (ეკოლოგიური მიზეზით), ვიზიტორს შეუძლია „შევიდეს“ VR სათვალით. ეს ზრდის შემოსავალს ისე, რომ გარემოზე ზეწოლა ნულოვანია.

ბოლო პერიოდის ბიოლოგიური კვლევები ფოკუსირებულია სპეციფიკური ულტრაიისფერი (UV-C) განათების გამოყენებაზე. დადგინდა, რომ ტრადიციული LED განათებაც კი იწვევს ხავსის ზრდას. თანამედროვე სტანდარტით, განათების სისტემები უნდა მუშაობდეს „ჭკვიან“ რეჟიმში – ინთებოდეს მხოლოდ მაშინ, როცა ადამიანი უშუალოდ იმ მონაკვეთშია და იყენებდეს ისეთ სპექტრს, რომელიც ხელს არ უწყობს ფოტოსინთეზს.

სათაფლიის გეოპარკის გამტარუნარიანობის გაანგარიშება (მოდელი)

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ RCC არის 450 მეცნიერების მიერ დადგენილი ზღვარი, რომლის ზემოთაც მღვიმე ვეღარ ასწრებს ჰაერის გაწმენდას და ტენიანობის აღდგენას. ხოლო რეალური ნაკადი პიკურ დღეებში 800 ვიზიტორია. სხვაობა მათ შორის 350 ადამიანით მეტია:

ეს ნიშნავს, რომ

$$\frac{350}{450} = 0.777$$

ე.ი. 77%, რაც ნიშნავს, რომ მღვიმეში მოხდა 77%-იანი გადაჭარბება, რაც ძალიან საყურადღებოა. მღვიმის თვითაღდგენის მექანიზმი (ვენტილაცია, ტენიანობის ბალანსი) პრაქტიკულად პარალიზებულია.

მენეჯერისთვის ეს ციფრი არის სიგნალი, რომ აუცილებელია სასწრაფო რეაგირება (მაგალითად, ფასის დიფერენცირება ან ნაკადის შეზღუდვა).

აქედან გამომდინარე, ისევე როგორც ევროპის გეოპარკებში, სათაფლიის გეოპარკშიც უნდა არსებობდეს:

ლიმიტირებული ბილეთები საათობრივ კრილში.

ალტერნატიული მარშრუტების მარკეტინგი: როცა მღვიმე გადატვირთულია, უნდა შესთავაზონ ტურისტებს პარკის სხვა ნაწილები (მაგ. კოლხური ტყის ბილიკი ან საგამოფენო დარბაზი), რათა მოხდეს ნაკადების გაფანტვა.

სეზონური დიფერენცია: სარეკლამო კამპანიები გააქტიურდეს "მკვდარ სეზონზე" (შემოდგომა-ზამთარი), რათა შემცირდეს ზაფხულის კრიტიკული დატვირთვა.

დასკვნა

გამტარუნარიანობის ოპტიმიზაცია: დადგინდა, რომ ვიზიტორთა ფიზიკური რაოდენობა (PCC) ხშირად აჭარბებს ეკოლოგიურ უსაფრთხოების ზღვარს (RCC). მღვიმის მიკროკლიმატის შენარჩუნებისთვის აუცილებელია ეფექტური გამტარუნარიანობის (ECC) მოდელის დანერგვა, რაც გულისხმობს ჯგუფების რაოდენობისა და ინტერვალების მკაცრ რეგულირებას.

ციფრული მონიტორინგის აუცილებლობა: სტატიაში განხილული CO₂-ის კონცენტრაციისა და ტენიანობის მაჩვენებლების კორელაცია ადასტურებს, რომ ტურისტული ნაკადების მართვა უნდა ეყრდნობოდეს რეალურ დროში მიღებულ მონაცემებს (Smart Monitoring), რაც თავიდან აგვაცილებს სტალაქტიტების დაზიანებას.

სეზონური დივერსიფიკაცია: კვლევამ გამოკვეთა „პიკური საათების“ პრობლემა. რეკომენდებულია მარკეტინგული აქცენტების გადატანა დაბალი აქტივობის პერიოდებზე და ვიზიტორთა ნაკადების გადანაწილება მიმდებარე გეო-ობიექტებზე, რაც შეამცირებს ანთროპოგენულ ზეწოლას მთავარ გეოლოგიურ ობიექტზე, მღვიმეზე.

სოციო-ეკონომიკური ეფექტი: გეოპარკის კონცეფცია საშუალებას იძლევა ტურიზმიდან მიღებული სარგებელი პირდაპირ აისახოს ადგილობრივ თემებზე, რაც უზრუნველყოფს ბუნებრივი მემკვიდრეობის დაცვის პროცესში მოსახლეობის მოტივირებულ ჩართულობას.

საბოლოო ჯამში, სათაფლიის მაგალითი წარმოადგენს მოდელს, სადაც მეცნიერული მიდგომა და თანამედროვე მენეჯმენტი ქმნის ბალანსს კონსერვაციასა და კომერციულ მოგებას შორის. წარმოდგენილი რეკომენდაციების იმპლემენტაცია მნიშვნელოვნად შეუწყობს ხელს საქართველოს პოზიციონირებას გლობალურ გეო-ტურისტულ რუკაზე. ამასთანავე, აღნიშნული მართვის მოდელი და დროითი ინტერვალების მართვის სისტემის ინტეგრირება შეიძლება მნიშვნელოვან პრაქტიკულ საფუძვლად იქცეს საქართველოში გეოპარკების დაგეგმვისა და მენეჯმენტის პროცესში, რადგან იგი უზრუნველყოფს ვიზიტორთა ნაკადების ოპტიმალურ განაწილებას, ეკოლოგიური მდგრადობის დაცვასა და ბუნებრივი მემკვიდრეობის გრძელვადიან კონსერვაციას. მსგავსი მიდგომების დანერგვა ხელს შეუწყობს ქართული გეოპარკების საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობას, მდგრადი ტურიზმის განვითარებასა და რეგიონული სოციალურ-ეკონომიკური პოტენციალის ეფექტიან გამოყენებას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Brilha, J. (2016). Inventory and quantitative assessment of geosites and geodiversity sites: A review. *Geoheritage*, 8(2), 119–134.
2. Coccossis, H., & Mexa, A. (2004). The challenge of tourism carrying capacity assessment: Theory and practice. Ashgate.
3. Dowling, R. K., & Newsome, D. (2018). *Geotourism: The tourism of geology and landscape*. Goodfellow Publishers.
4. Gray, M. (2013). *Geodiversity: Valuing and conserving abiotic nature* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
5. Hose, T. A. (2012). 3G's for modern geotourism. *Geoheritage*, 4(1–2), 7–24.
6. IUCN. (2015). *Visitor management in protected areas: Guidelines for planning and management*. International Union for Conservation of Nature.
7. Leung, Y. F., Spenceley, A., Hvenegaard, G., & Buckley, R. (Eds.). (2018). *Tourism and visitor management in protected areas*. IUCN.
8. McKeever, P. J., & Zouros, N. (2005). Geoparks: Celebrating earth heritage. *Episodes*, 28(4), 274–278.
9. Newsome, D., Dowling, R. K., & Leung, Y. F. (2012). The nature and management of geotourism: A case study. *Tourism Management Perspectives*, 2–3, 19–27.
10. Reynard, E., & Brilha, J. (Eds.). (2018). *Geoheritage: Assessment, protection, and management*.

Elsevier.

11. Stankey, G. H., Cole, D. N., Lucas, R. C., Petersen, M. E., & Frissell, S. S. (1985). The Limits of Acceptable Change (LAC) system for wilderness planning. USDA Forest Service.
12. Tosun, C. (2001). Challenges of sustainable tourism development in the developing world. *Tourism Management*, 22(3), 289–299.
13. UNESCO. (2023). UNESCO Global Geoparks guidelines and operational framework. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
14. UNESCO. (2022). Global Geoparks Network: Annual report. UNESCO Publishing.
15. UNWTO. (2018). Tourism and sustainable development goals – Journey to 2030. United Nations World Tourism Organization.
16. Zouros, N. (2004). The European Geoparks Network: Geological heritage protection and local development. *Episodes*, 27(3), 165–171.
17. Bruschi, V. M., & Cendrero, A. (2005). Geosite evaluation methods and geoconservation strategies. *Environmental Management*, 36(5), 660–678.
18. Ding, X., & Li, W. (2020). Sustainable geotourism development and management strategies. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(7), 1025–1042.

Geopark as a Model of Sustainable Development: An Analysis of Visitor Flow and Carrying Capacity Management Based on the Example of the Sataplia Geopark

*Aladashvili Manana, Associate Professor
Georgian Technical University,*

*Kobliandze Tamar, Professor
Georgian Technical University*

Abstract

A geopark represents a specific type of protected area aimed at the conservation and promotion of significant geological heritage, as well as the effective utilization of its educational and tourism potential, with active involvement of local communities. This study analyzes the key criteria for the establishment of geoparks, including the significance of geological sites, the existence of a sustainable development plan, and the availability of appropriate infrastructure. Special emphasis is placed on the multifunctional role of geoparks in tourism, education, conservation, and scientific research. The paper further examines potential geopark sites in Georgia and analyzes tourism carrying capacity models (PCC, RCC, ECC) and LAC (Limits of Acceptable Change) indicators, using the Sataplia Cave as a case study.

Keywords: geopark, carrying capacity, environmental threshold load, geopark management strategy

ფსიქოტრავმა და სუბიექტობის (მე) რეკონსტრუქცია მ. ცირამუასა და ე. ჯაფარიძის პროზაში

ალიბეგაშვილი თეა, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

წინამდებარე ნაშრომი იკვლევს, თუ როგორ ახლებურად გადაიკვეთება ორი ქართველი ქალი ავტორის: მ. ცირამუასა და ე. ჯაფარიძის შემოქმედებაში ერთის მხრივ, კლინიკური ფსიქოლოგიური გამოცდილება და, მეორეს მხრივ, თანამედროვე ფემინისტური ლიტერატურული დისკურსი. ეს მწერლები, პროფესიონალი ფსიქოლოგები, უნიკალურ სიღრმეს სძენენ ე. წ. „ქალურ თხრობას (წერას)“ (*écriture féminine*). ისინი მხატვრულ ტექსტს წარმოგვიდგენენ როგორც სოციალური თუ პიროვნული, შინაგანი ტრავმების დიაგნოსტიკებისა და თერაპიის ველს.

კვლევის თეორიულ საფუძველს წარმოადგენს ფსიქოანალიტიკური ფემინიზმი, კერძოდ ი. კრისტევას და ქ. გილიგანის თეორიები. ნაშრომში ნაჩვენებია, თუ როგორ ახდენენ მ. ცირამუა და ე. ჯაფარიძე პატრიარქალური სამყაროს სტრუქტურების დეკონსტრუქციას, ისინი გარემოს განიხილავენ არა მხოლოდ როგორც გარეგან სოციო-პოლიტიკურ მოცემულობას, არამედ, როგორც ქალის ფსიქიკაში ინტერნალიზებულ, ქალის მიერ გაშინაგნებულ ფსიქოლოგიურ შეზღუდვებს.

კვლევის ემპირიულ ბაზისს ქმნის ოთხი საკვანძო ტექსტის (მ. ცირამუას: „მშვიდობით, მია გერშვინ!“ და „La porta segreta“ და ე. ჯაფარიძის: „დამალობანა“ და „Bon voyage, Petro!“) შედარებითი ტექსტური და ფსიქოლოგიური ანალიზი. მეთოდოლოგია ეფუძნება ტექსტის ანალიზს ტრავმის თეორიის (კარუტი, ჰერმანი) პერსპექტივიდან. კვლევის მიზანია, წარმოაჩინოს, როგორ აისახება მწვავე ტრავმა ნარატიულ სტრუქტურებში, როგორ იძენს ტექსტი ორმაგ ფუნქციას: ის ერთდროულად დიაგნოსტიკური ველი და თერაპიული სივრცეცაა.

ორივე ავტორი, მიუხედავად იმისა, რომ ისინი ფსიქოტრავმის დამღევასა და სუბიექტობის (მე-ს) რეკონსტრუქციას ისახავენ მიზნად, შედეგს განსხვავებული, თუმცა ურთიერთშემავსებელი მეთოდებით აღწევენ:

- ❖ მ. ცირამუას ნარატიული ტრაექტორია: თხრობისას ავტორი ყურადღებას ტრავმისაგან გათავისუფლების დინამიკაზე ამახვილებს; მის ტექსტებში პროტაგონისტი ქალები მსხვერპლის პასიური მდგომარეობიდან გამოდიან და აქტიურ სუბიექტებად იქცევიან. მ. ცირამუასთვის ცნობიერებიდან განდევნილი ტრავმების გამოხმობა და მათთვის სახელის დარქმევა საკუთარი მე-ს, თავის, დაბრუნების წინაპირობაა.
- ❖ ე. ჯაფარიძის ნარატიული ტრაექტორია: თხრობისას ავტორი წარმოაჩენს, ეგზისტენციალური ავტონომიის მნიშვნელობას და ქალის იდენტობის ფორმირების პროცესში ლაკანისეული „სარკის სტადიის“ სუბვერსიას; მისი პერსონაჟები თანდათანობით უპირისპირდებიან სოციალური მოლოდინების „მახრჩობელა“ წნებს, ცდილობენ არჩევიან გააკეთონ ნამდვილ „მე“-სა და იმ ანარეკლს შორის, რომელსაც მათ პატრიარქალური საზოგადოება სთავაზობს.

ორი ავტორის, ქალი პრაქტიკოსი ფსიქოლოგებისა და მწერლების გამოჩენა თანამედროვე ქართულ ლიტერატურულ ასპარეზზე, უნდა განვიხილოთ როგორც თვისებრივად ახალი ეტაპი, ერთგვარი „ქალის ხმის“ დაბრუნება. მათი შემოქმედება არის გზა ღრმა თვითრეფლექსიისკენ, რაც ერთის მხრივ, პიროვნების და მეორე მხრივ, საზოგადოების გაჯანსაღების წინაპირობაა.

ნაშრომის დასკვნით ნაწილში ხაზგასმულია, რომ ავტორების პროფესიული, კლინიკური გამოცდილება თანამედროვე ქართულ ლიტერატურაში შემოაქვს უაღრესად მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი ქალის და მთლიანად საზოგადოების განვითარებისთვის.

შესავალი

ჩვენი საკვლევი პრობლემა _ სოციალური ნორმები, საქართველოს უახლესი ისტორიის დრამატული მოვლენები და ქალის ფსიქო-ემოციური მდგომარეობა. აღნიშნულ საკითხს კი განვიხილავთ კონტექსტში _ ქართულ ლიტერატურულ სივრცეში „მწერალი ფსიქოლოგის“ ფენომენი.

კვლევის თეორიული ჩარჩოდ მოვიაზრეთ ქეროლ გილიგანის „ზრუნვის ეთიკა“, ჯუდიტ ბატლერის გენდერული პერფორმულობა და იულია კრისტევას ფსიქოანალიტიკური ფემინიზმი.

ასეთი თეორიული ჩარჩო შესაძლებლობას გვაძლევს, ტექსტები არა მხოლოდ აღვწეროთ, არამედ მათი ღრმა ფსიქოლოგიური და სოციალური შრეები წარმოვაჩინოთ.

წინამდებარე ნაშრომში ჩვენ ვეყრდნობით იმ დაშვებას, რომ მ. ცირამუას და ე. ჯაფარიძის ტექსტებში ავტორთა, როგორც ფსიქოლოგების კომპეტენცია მოქმედებს როგორც „დეკოდერი“. ჩვენ ვიყენებთ რამდენიმე საკვანძო თეორიას:

- ❖ ი. კრისტევას „აბიექციის“ (Abjection) თეორია, რომელიც გვეხმარება გავანალიზოთ, თუ როგორ ცდილობენ პერსონაჟები იმ სოციალური სტიგმების მოცილებას, რომლებსაც პატრიარქალური გარემო ახვევთ თავს.
- ❖ ქ. გილიგანის „ეთიკური განვითარების“ მოდელი: ქ. გილიგანი ამტკიცებს, რომ ქალის ფსიქოლოგიური განვითარება ხშირად გადის „ზრუნვისა“ და „პასუხისმგებლობის“ ეტაპებს და დავაკვირდებით, როგორ გარდაიქმნება ეს ზრუნვა თვითაქტუალიზაციად.

მ. ცირამუას და ე. ჯაფარიძის შემოქმედების განხილვა ფემინისტური ლიტერატურის კონტექსტში მეტად საინტერესოა, რადგან ისინი მაღალი კლასის პროფესიონალები, ფსიქოლოგები არიან, რაც ტექსტებს განსაკუთრებულ სიღრმესა და ანალიტიკურ სიმძაფრეს სძენს. ავტორები არა მხოლოდ აღწერენ ქალის ყოფას, არამედ იკვლევენ იმ შინაგან მექანიზმებს, ტრავმებსა და სოციალურ კონსტრუქტებს (კონტექსტს), რომლებიც განსაზღვრავენ ქალის იდენტობას თანამედროვე საქართველოში.

ძირითადი ნაწილი

მოკლედ წარმოვადგინოთ მ. ცირამუასა და ე. ჯაფარიძის რჩეული რომანების მოკლე ანალიზი.

მაია ცირამუა – ტრავმა და გათავისუფლების ძიება, ტრავმის ნარატივი: როგორ ხდება ტრავმული გამოცდილების ლიტერატურულ ენაზე გადატანა (Symbolization), რაც თავისთავად თერაპიული აქტია.

მ. ცირამუას პროზა „უხილავ ტრავმებს“ ეხება. ავტორი, როგორც ფსიქოლოგი ზუსტად სვამს იმ სოციალური გარემოს დიაგნოზს, რომელიც ქალისგან მუდმივ მსხვერპლშეწირვას მოითხოვს.

მ. ცირამუას რომანზე „მშვიდობით, ძია გერშვინ!“ (ძველ ზარდახშაში ნაპოვნი ხელნაწერი) საუბრისას, საგულისხმოა, და აუცილებლად გასათვალისწინებელი, დრო და გარემოებები, რომლებშიც რომანში აღწერილი მოვლენები ვითარდება; ეს არის 1990-იანი წლების მიწურული და 2000-იანების დასაწყისი, – საქართველოში მძიმე სოციალურ-ეკონომიკური ფონია, ადამიანები და, მათ შორის, რომანის ერთ-ერთი მთავარი გმირი, იბრძვიან არამარტო სულიერი, არამედ ფიზიკური გადარჩენისთვისაც. ერთი შეხედვით, რომანის მთავარი გმირი (და ძირითადი ნარატიორიც) ხანში შესული მამაკაცია, რომელიც მისგან დამოუკიდებლად, ცხოვრების ახალ საზრისს და სიყვარულს პოულობს. „აკრძალული ურთიერთობა სევდიანი, თითქმის მიუწვდომელი, თუმცა მაცდური, გიჟური და მაცოცხლებელია. რას დათმობს ადამიანი სანუკვარი სურვილების ასასრულებლად? რას გაიღებს იმისათვის, რომ ახალგაზრდული ემოციები ისევ გაუცხოველდეს, თითქოს არც არასდროს გაზრდილა, თითქოს უწინდელივით სიცოცხლით სავსე და ენერგიულია? რომანის მთავარი პერსონაჟი მზადაა ყველაფერი დათმოს, რათა გააბედნიეროს ის, ვინც მისთვის ყველაზე ძვირფასია“. მაგრამ რომანის მთავარი გმირი არა ეს ხანშიშესული მამაკაცი, არამედ ახალგაზრდა ქალია, ტრაგიკული ბედით, ადრეულ ბავშვობაში განცდილი ფიზიკური და ემოციური ტრავმებით დაღდასმული; პატარა გოგონას, თითქოს გაუმართლა, გამოჩნდა მზრუნველი ქალბატონი, რომელმაც დედობა გაუწია, თუმცა მისი დაღუპვის შემდეგ, ახალგაზრდა ქალი მარტო რჩება, იმ სოციალური მიუღებელი, რომელშიც მოუწია და უწევს ცხოვრება. კიდევ ერთხელ უარყოფის შემდეგ ქალი იღუპება, მაგრამ წიგნი მაინც ოპტიმისტურად სრულდება, ქალში შეყვარებული შუა ხნის მამაკაცი (ამბის მთხრობელი), მისი მეგობრის მამა, გადაწყვეტს ახლაშობილი ბავშვი იშვილოს და მასზე იზრუნოს. ეს ერთგვარ მონანიების აქტადაც შეიძლება განვიხილოთ, იმ საზოგადოების მხრიდან, რომელიც უარყოფს, ზემოდან უყურებს მსხვერპლს და არც აღიარებს მას ასეთად.

რომანი „მშვიდობით, ძია გერშვინ!“ შეგვიძლია განვიხილოთ როგორც ტოქსიკური ურთიერთობებისგან თავდახსნის ფემინისტური მანიფესტი. ავტორი დეტალურად აღწერს ემოციურ და ფიზიკურ ძალადობას და იმ „უხილავ ჯაჭვებს“, რაც ქალს მოძალადე პარტნიორთან აკავშირებს. მთავარი პერსონაჟის გზა თვითშემეცნების პროცესია; აქ ფემინიზმი არ არის მხოლოდ პოლიტიკური აქტი, არამედ საკუთარი „მე“-ს დაბრუნება, როდესაც ქალი წყვეტს სხვისი მოლოდინებით ცხოვრებას და იწყებს საკუთარი სურვილების ლეგიტიმაციას.

რომანი „La porta segreta“ ბავშვობისდროინდელ ტრავმებს ეხება და ასახავს მათ გავლენას ზრდასრული ქალის ცხოვრებაზე. ფსიქოლოგიური აქცენტი კეთდება რეპრესირებულ მოგონებებზე, ნაწარმოები აშიშვლებს პატრიარქალურ ოჯახურ სტრუქტურას, სადაც გოგონების ხმა ხშირად ჩახშულია და „ნატყეხის“ შეგროვება (საიდუმლო კარის გასაღების ძიება) სიმბოლურად ნიშნავს

დანგრეული იდენტობის მთლიანობის აღდგენას, რაც ფემინისტური ლიტერატურის ერთ-ერთი მთავარი თემაა.

„La porta segreta“ მოულოდნელობებით სავსე რომანია. წიგნის პირველსა და მეორე ნაწილებში რომანის მთავარი საიდუმლოს ამოსაცნობად საჭირო მინიშნებები გვხვდება, თუმცა, შესაძლოა, მკითხველმა კვანძის საბოლოო გახსნამდე მაინც ვერ მოარგოს გასაღები იმ კარს, რომლის შეღებაც საბოლოოდ კრავს სიუჟეტს, კარის მიღმა აღმოჩენილი სურათი კი კიდევ ერთხელ დაგვაფიქრებს იმ სტერეოტიპებსა და მანკიერ, არაჰუმანურ ჩვევებზე, რომელთა ჩარჩოებსაც სამწუხაროდ ვერ გაცდა ჩვენი საზოგადოება.

რომანის მთავარი გმირები ქალები და ბავშვები არიან, სხვადასხვა, ხშირად მძიმე ისტორიით, უკან მოტოვებული ბრძოლებითა და რთული გამოწვევებით სავსე ცხოვრების გზით. რომანში ვხვდებით ქალებს, რომლებმაც გადარჩენა მოახერხეს და ქალებსაც, რომლებმაც ეს ვერ შეძლეს, ქალებს, რომლებიც ძალადობისა და საზოგადოების აუტანელი წნეხის მსხვერპლნი გახდნენ.

რომანში არა მხოლოდ მთავარი გმირების სახეები და ხასიათებია გამოკვეთილი, არამედ, უამრავი საინტერესო პერსონაჟი გვხვდება“.

თავის წიგნში „Trauma and Recovery“ (1992) ჯუდიტ ჰერმანი პარალელს ავლებს საომარ ტრავმასა და ოჯახურ (მ. შ. სექსუალურ) ძალადობას შორის. ავტორი ამტკიცებს, რომ ამგვარი ტრავმების ფსიქოლოგიური შედეგები იდენტურია. სხვაგვარად, პოლიტიკური ზეწოლის/ტერორის თუ უშუალოდ, „პირადი“ მოძალადის მსხვერპლი მსგავსი ფსიქოლოგიური ტრავმების მატარებელნი არიან. ჯ. ჰერმანმა შემოიტანა „პოსტტრავმული სტრესული აშლილობის“ (C-PTSD) ცნება; ეს ცნება აღწერს იმ ადამიანთა მდგომარეობას, რომლებიც ხანგრძლივი დროის განმავლობაში იმყოფებოდნენ სხვისი ტოტალური კონტროლის ქვეშ.

ჯ. ჰერმანი გამოჯანმრთელების სამეტაპიან მოდელს გვთავაზობს: უსაფრთხოების მოპოვება/დამყარება, გახსენება და გლოვა და სოციალური/საზოგადოებასთან ხელახალი ხიდების/კავშირის აგება-დამყარება. ჰერმანი ხაზგასმით აღნიშნავს, რომ ტრავმის გააზრება მხოლოდ ინდივიდუალური კი არა, არამედ სოციალური პროცესიცაა – იმისთვის, რომ დაძლიოს იზოლაცია და დაიბრუნოს კონტროლი საკუთარ ცხოვრებაზე, მსხვერპლს სჭირდება გარესამყაროსაგან აღიარება და სოციალური მხარდაჭერა.

რადგან მ. ცირამუსას შემოქმედების ერთ-ერთი ცენტრალური ღერძი ტრავმაა, ჯ. ჰერმანის „ტრავმა და აღდგენა“ კარგი ინსტრუმენტია იმის გასაანალიზებლად, თუ როგორ ცდილობენ ადამიანები წარსულში გადატანილი ძალადობის კვალისგან გათავისუფლებას („მშვიდობით, ძია გერმენ!“), ხოლო ჯ. ჰერმანის სამეტაპიანი მოდელი (უსაფრთხოება, გლოვა, კავშირი) კარგად აღწერს ნაწარმოების გმირების გამოჯანმრთელების მცდელობებს.

ქეროლ გილიგანის ნაშრომმა „In a Different Voice“ (1982) ეჭვქვეშ დააყენა მორალური განვითარების მანამდე არსებული თეორიები. ქ. გილიგანის ეს ნაშრომი ფსიქოლოგიაში რევოლუციურად მიიჩნევა; ავტორი ამტკიცებს, რომ ქალების მსჯელობა მორალის შესახებ ხშირად საკმაოდ განსხვავდება მამაკაცების მსჯელობისგან. მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ ის ნაკლოვანია. თუ მამაკაცები მორალს სამართლიანობისა და აბსტრაქტული ცნებების პრიზმიდან უყურებენ, ქალები ხშირად „ზრუნვის ეთიკას“ (Ethics of Care) ეყრდნობიან, სადაც მთავარი ურთიერთობები და პასუხისმგებლობაა.

ქ. გილიგანი ხაზგასმით აღნიშნავს, რომ მანამდე ფსიქოლოგიური კვლევები მხოლოდ მამაკაცებზე დაკვირვებით იქმნებოდა, ხოლო ქალის გამოცდილებას „გადახრად“ წარმოაჩენდა.

ქ. გილიგანის „განსხვავებული ხმა“ საუბრობს ადამიანურ კავშირებზე, ემპათიასა და კონტექსტზე. ეს ნაშრომი მეტად მნიშვნელოვანია ფემინისტური თეორიისთვის, რადგან გვეხმარება იმის გააზრებაში, რომ სოციალური სოლიდარობა და სხვებზე ზრუნვა ისეთივე მნიშვნელოვანი ღირებულებებია, როგორც ადამიანის პიროვნული ავტონომია.

მ. ცირამუსას „La porta segreta“-ში პერსონაჟების ურთიერთობების დინამიკას თუ დავაკვირდებით, შეუიარაღებელი თვალითაც ადვილად დავინახავთ, რაოდენ გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს ემპათია და სხვებზე ზრუნვა. ქ. გილიგანის თეორია კი გვეხმარება დავინახოთ, რომ პერსონაჟების გადაწყვეტილებები არა აბსტრაქტული მორალური კოდექსით, არამედ ადამიანური კავშირებისა და პასუხისმგებლობის ლოგიკით აიხსნება და ხშირად უპირისპირდება ცივ, ინსტიტუციურ მიდგომებს.

იულია კრისტევა ნაშრომში „Powers of Horror: An Essay on Abjection“ (1982) აყალიბებს აბიექციის (Abjection) კონცეფციას. აბიექცია არის განცდა იმ საგნებისა და მოვლენების მიმართ, რომლებიც არღვევენ საზღვარს „მესა“ და „სხვას“ შორის (მაგ., გვამი, სისხლი, ღია ჭრილობა და სხვ.), რადაც, რაც გვეზიზღება, მაგრამ ამავე დროს ჩვენი ნაწილია, ის, რის მოცილებასაც ვცდილობთ საკუთარი

იდენტობის შესანარჩუნებლად.

ი. კრისტევა აბიექციის თეორიას უკავშირებს დედის სხეულსაც, ბავშვს სურს განახორციელოს აბიექცია დედის მიმართ, რათა გახდეს დამოუკიდებელი სუბიექტი. ი. კრისტევას ნაშრომი მნიშვნელოვანია ფემინისტური კვლევებისათვის, იმის გასაგებად, თუ როგორ ხდება ქალის სხეულის მარგინალიზაცია პატრიარქალურ კულტურაში, მისი წარმოჩენა „საშინელებად“, რადგან ის საფრთხეს უქმნის მამაკაცური სუბიექტის სტაბილურობასა და პატრიარქალური სამყაროს „წესრიგს“.

ფსიქიკური ტკივილის ი. კრისტევასეული ხედვა და მისი დამღევის გზები ასევე შეგვიძლია დავინახოთ მ. ცირამუას გმირების მაგალითზე, რომლებიც ცდილობენ ტრავმული გამოცდილების სიმბოლიზაციას, ვერბალურ გამოხატვას, რათა ტრავმა აღარ დარჩეს მხოლოდ „აბიექტად“ და ისინი შინაგანად არ გამოფიტოს.

ელენე ჯაფარიძე: სხეული, მეხსიერება და სოციალური როლები, ე. ჯაფარიძე, როგორც ფსიქოანალიტიკური მიდგომების მცოდნე ავტორი ქალის შინაგან სამყაროს ხშირად ქვეცნობიერისა და სოციალური ნორმების კონფლიქტის მეშვეობით გვიჩვენებს.

ე. ჯაფარიძის მცირე რომანი „დამალობანა“ გვიამბობს, როგორ განსაზღვრავს წარსული აწმყოს და როგორ ხდება ძველი ჭრილობების რეაქტივაცია. ავტორი ეხება ქალის ავტონომიის საკითხს. ხშირად ქალის როლი საზოგადოებაში წინასწარ არის გაწერილი (შვილი, ცოლი, დედა). ე. ჯაფარიძის პერსონაჟები ცდილობენ ამ როლების მიღმა იპოვონ საკუთარი არსი, რაც ხშირად საკუთარ თავთან მტკივნეულ, მაგრამ აუცილებელ „დაბრუნებას“ მოითხოვს.

„წიგნის მთავარი გმირის, ანიკოსა და მისი ოჯახის ამბავი 1992 წელს იწყება. 8 წლის გოგონა დედასთან და უმცროს ძმასთან ერთად ტოვებს აფხაზეთს და იწყებს გრძელსა და მძიმე გზას. მისი ცხოვრება სავსეა ტკივილით, შიშით, უსამართლობით და იმავდროულად სიყვარულით და უზარმაზარი იმედით. ჭუბერის უღელტეხილი ანიკოს ცხოვრების ყველაზე მწელი გზა არ არის. მას წინ კიდევ უამრავი სირთულე და ტკივილი ელოდება: სამშობლოს დატოვება, უცხო ქვეყანაში გადასახლება და ბრძოლა იქ ადგილის დასამკვიდრებლად; დიდი და მოულოდნელი სიყვარული, რომელიც მის ცხოვრებას თავდაყირა აყენებს. მეზრდოლი და იმედიანი ხასიათი ეხმარება ახალგაზრდა ქალს, მაშინაც კი არ დაკარგოს ოპტიმიზმი, როცა ყველაზე ძალიან უჭირს. შეძლებს კი ის, რომ წარსულის აჩრდილებს სამუდამოდ დააღწიოს თავი? მოახერხებს, რომ უზარმაზარი იმედგაცრუების შემდეგ არ დაემალოს რეალობას?“

რომანის ნარატორი, ერთი შეხედვით სწორედ ანიკოა, მაგრამ ისევე როგორც სხვა ნაწარმოებებში, ავტორი ერთგვარ თავსატეხს გვთავაზობს, – ვინ არის მთხრობელი, ანიკო, რომელიც გადაურჩა უღელტეხილს, დევნილობის მძიმე წლებს და კარგი პროფესიონალიც გახდა, თუ ნინა, უმძიმესი წარსულით, ხოლო მთელი ეს ამბავი, რომელსაც ანიკო მოგვითხრობს, ფსიქიატრიული საავადმყოფოს პაციენტის ფანტაზიის ნაყოფია, რომელსაც სურდა, შვილები მაინც გადარჩენილიყვნენ, თუმცა, გადარჩენის შემთხვევაშიც კი, ავადმყოფური წარმოსახვა მათთვის მაინც მძიმე და გამოუვალ მომავალს გვიხატავს.

რომანი „Bon voyage, პეტრო!“ გვაჩვენებს ქალის ემოციურ და ფიზიკურ მოწყვლადობას. აქცენტი კეთდება სიმყიფის განცდასა და თავდაცვით მექანიზმებზე, რომლებსაც ადამიანი გადარჩენისთვის იყენებს. რომანში ჩანს, თუ როგორ აიძულებს გარემო ქალს იყოს „გამჭვირვალე“ ან „უხილავი“. ფემინისტური პერსპექტივიდან ეს არის ბრძოლა იმისათვის, რომ ქალი აღარ იყოს მხოლოდ ობიექტი, რომელსაც უყურებენ (ან რომელშიც იყურებიან), არამედ გახდეს სუბიექტი, რომელიც მართავს საკუთარ ცხოვრებას.

„Bon voyage, პეტრო! – წიგნი ტკივილით აღსავსე სიყვარულზე, მეგობრობაზე, ოცნების უკიდვარაღმა ძალაზე გვიყვება – ძალაზე, რომელიც გამოუვალ სიტუაციებშიც კი ეძლევა ადამიანს, რათა უსამართლობასა და ტკივილთან გამკლავებაში დაეხმაროს.

ამ რომანში საბედისწეროდ იკვეთება ორი ადამიანის – თინის და პეტროს გზები, მათი წარსული და აწმყო, მათი ძველი თუ ახალი სატკივარი. თინის შვილი საავადმყოფოში უწევს და ცდილობს, უსაშველო დარდს მარტო გაუმკლავდეს; პეტრო – ფრანგი ბებულის შვილიშვილი, რომელიც თავის ტყუპისცალ პაოლასთან ერთად მთლად დაუცველი დარჩა სასტიკი რეალობის წინაშე, 90-იანი წლების სამოქალაქო ომისა და შემდგომი პერიოდის მოვლენების სახით რომ დაატყდა თავს.

წარსულის ტრავმებით დადღასმულ თინის და პეტროს ბედისწერა მოულოდნელ შეხვედრას უმზადებს, თუმცა ბედისწერამვე გადახლართა ამ ორი გმირის წარსული და მათ მომავალსაც ემუქრება“.

ე. ჯაფარიძის ეს რომანი განსაკუთრებით ყურადსაღებია, რადგან ამბავს ქალები გვიამბობენ,

თინი, ზინა და პაოლა განსხვავებული და ამავდროულად ხილული თუ უხილავი ძაფებით ერთმანეთთან დაკავშირებული წარსულით და მომავლით.

ლორა მალვიმ სტატიაში „Visual Pleasure and Narrative Cinema“ (1975) შემოიტანა ცნება „კაცის მზერა“ (Male Gaze). ფსიქოანალიზზე დაყრდნობით ის ამტკიცებს, რომ კლასიკური ჰოლივუდური კინოპროდუქციაში მამაკაცი არის აქტიური მოქმედი პირი, ხოლო ქალი – პასიური ობიექტი, რომელსაც მხოლოდ „უნდა უყურონ“.

ლ. მალვის თანახმად, მაყურებელი მიუხედავად სქესისა, იძულებულია თავი გააიგივოს მამაკაც გმირთან და მისი თვალთ შეხედოს ქალს, შეხედოს როგორც ეროტიკულ ობიექტს. ეს პროცესი ქალს ართმევს პიროვნულობას და მას მხოლოდ ვიზუალურ სანახაობად აქცევს. ლ. მალვი კინემატოგრაფისტებს მოუწოდებდა, დაენგრიათ ეს ნარატივი და ამით გზა გაეხსნათ ალტერნატიული ვიზუალური ენისათვის, რომელიც არ იქნებოდა დაფუძნებული ქალის ობიექტივაციაზე.

ე. ჯაფარიძის რომანებში – „დამალობანა“ და, განსაკუთრებით, „Bon voyage, პეტრო!“ მწერალი ნათლად გვიხატავს სხვადასხვა ვითარებას, სწორედ „კაცის მზერის“ სტერეოტიპიდან გამომდინარე, როგორ აღიქვამს მთლიანად საზოგადოება (და არა მხოლოდ მამაკაცი პერსონაჟები) ქალს. ორივე ამ რომანში გმირების თვითაღქმა ხშირად სხვების მზერაზეა დამოკიდებული. ლ. მალვის თეორია გვეხმარება გავანალიზოთ, თუ როგორ ცდილობენ პერსონაჟები ამგვარი ობიექტივაციისგან თავის დაღწევას და თუ ვერ ახერხებენ – როგორ ხდებიან „კაცის მზერის“ მსხვერპლნი.

ესეში „The Laugh of the Medusa“ (1976) ჰ. სიქსიუმ ჩამოაყალიბა „ქალთა წერის“ (Écriture féminine) კონცეფცია. ავტორი მოუწოდებს ქალებს, დაიბრუნონ იდენტობა, რომელიც საუკუნეების განმავლობაში პატრიარქალურმა კულტურამ წაართვათ, დაწერონ საკუთარი თავისა და სხეულის შესახებ. ავტორი მიიჩნევს, რომ დასავლური ლიტერატურა და ენა მამაკაცურ ლოგიკაზეა აგებული. ჰ. სიქსიუს აზრით, „ქალთა წერა“ უნდა იყოს დინამიური, ემოციური და სტრუქტურული ჩარჩოებისგან თავისუფალი. საგულისხმოა თავად ესეის სათაურიც – „მედუზას სიცილი“ მედუზას (მედუზა გორგონა) მითის რეინტერპრეტაცია – ტრადიციულად მედუზა (გორგონა) საშინელებად აღიქმებოდა, მაგრამ სიქსიუ ამბობს, რომ თუ მას თვალეზი ჩავხედავთ, კი არ გავქვავდებით, არამედ დავინახავთ, რომ ის იცინის და მშვენიერია, ეს ერთგვარი მეტაფორაა ქალის ძალაუფლების შესახებ, რომელმაც საკუთარი სურვილების გამო დამნაშავედ აღარ უნდა იგრძნოს თავი. წერა ქალისთვის ხდება გათავისუფლების აქტი, – ის ანგრევს მამაკაცის მიერ შექმნილ იერარქიებს, შესაბამისად, წერა გადარჩენის გზაცაა.

ე. ჯაფარიძის ლიტერატურული სტილი – ფრაგმენტული, ემოციური და ხშირად სხეულებრივ შეგრძნებებზე ორიენტირებული – შეგვიძლია დავაკავშიროთ სიქსიუს იდეასთან: რომანში „Bon voyage, პეტრო!“ მოგზაურობა არის არა გეოგრაფიული (გეოგრაფიული მოგზაურობა მხოლოდ პერსონაჟების ოცნებებში იშლება), არამედ შინაგანი ხმის ძიება და ქალის მიერ საკუთარი ნარატივის აღმოჩენის გზაა.

მწერლის სხვა რომანში „დამალობანა“ არაკომფორტული, ზოგჯერ ზიზღისმომგვრელი ფიზიოლოგიური დეტალები ან სოციალურად „მიუღებელი“ ქცევები შეიძლება განვიხილოთ ი. კრისტევას აბიექციის ჭრილში – როგორც ზღვარი „მეობასა“ და იმ „საშინელებას“ შორის, რომელსაც პერსონაჟი განიცდის.

შედარებითი ანალიზი: სუბიექტობის კონსტრუქცია

მ. ცირამუა: დუმილის მსხვერველ და „გამოჯანმრთელების“ პოეტიკა

მ. ცირამუა – ემანსიპაცია ტრავმის დამლევით – ავტორის რომანებში ფემინიზმი თვითგამორკვევის პროცესში ვლინდება. ავტორი იყენებს შინაგანი მზერის მეთოდს – ტექსტი ორიენტირებულია პერსონაჟის შინაგან მონოლოგზე, რაც მკითხველს საშუალებას აძლევს, დაინახოს ძალადობის არა მხოლოდ ფიზიკური, არამედ ღრმა ფსიქიკური კვალი. ფემინისტური ასპექტი – პერსონაჟები უარს ამბობენ „მსხვერპლის როლზე“, რაც პატრიარქალური სტრუქტურის რღვევის ტოლფასია.

ამ მხრივ, განსაკუთრებულ აღნიშვნას იმსახურებს რომანი „მშვიდობით, მია გერშვინ!“, რომლის ცენტრალური ხაზი მსხვერპლის ფსიქოლოგიიდან სუბიექტის პოზიციაზე გადასვლაა. იმის საჩვენებლად, რომ ჩაგვრა ხშირად არა მხოლოდ გარეგანია, არამედ გაშინაგნებული, ინტერნელიზებული (Internalized), ავტორი ქმნის დეტალურ ფსიქოლოგიურ პორტრეტებს; ფემინისტური გადასახედიდან, ეს არის ბრძოლა იმ შინაგან მოძალადესთან, რომელიც ქალს საკუთარ დამნაშავეობაში აჯერებს. მ. ცირამუას ტექსტებში „გაქცევა“ სისუსტე კი არ არის, არამედ აქტიური რეზისტენტობა – სოციალური როლის (მორჩილი ცოლი/პარტნიორი) დეკონსტრუქცია.

ე. ჯაფარიძე: ეგზისტენციალური ავტონომია და სარკის ეფექტი

ე. ჯაფარიძე – სხეული და სოციალური მეხსიერება – ავტორის რომანებში აქცენტი კეთდება ქალის

სუბიექტობისა და ავტონომიის ძიებაზე. ავტორი იყენებს სიმბოლიზმისა და ქვეცნობიერის არქეტიპების მეთოდს. იკვლევს, თუ როგორ აისახება სოციალური აკრძალვები ქალის სხეულსა და ემოციურ ქცევაზე, გათავისუფლება ნიშნავს საკუთარი ისტორიის (წარსულის) აღიარებას და მის მართვას.

ე. ჯაფარიძის რომანები უფრო მეტად ფოკუსირებულია იდენტობის სიმყიფეზე. თუ მ. ცირამუასთან ტრავმა კონკრეტული მოვლენაა, ე. ჯაფარიძესთან ტრავმა ყოფიერების ნაწილია. მისი პერსონაჟები მუდმივად სხვის მზერაში (ქმრის, დედის, საზოგადოების) აირეკლებიან. ფემინისტური თვალსაზრისით, ეს არის ლ. ლაკანისეული „სარკის სტადიის“ ხელახალი გათამაშება, სადაც ქალი ცდილობს დაინახოს საკუთარი თავი სოციალური მოლოდინების გარეშე. ქალის „შინაგანი ემიგრაციის“ აღსაწერად ავტორი მეტაფორულ ენას იყენებს („შინაგანი ემიგრაცია“ – მდგომარეობა, როდესაც სოციალური წნეხი იმდენად დიდია, რომ ერთადერთ თავისუფალ სივრცედ მხოლოდ საკუთარი ფსიქიკა რჩება).

შედარებითი დისკუსია (Discussion)

პარამეტრი	მაია ცირამუა	ელენე ჯაფარიძე
ფოკუსი	კლინიკური ტრავმა და რეაბილიტაცია	ეგზისტენციალური კრიზისი და თვითობა
კონფლიქტი	ინდივიდი vs მოძალადე სისტემა	ინდივიდი vs სოციალური როლი, წარსული
ფემინისტური აქტი	საკუთარი ხმის პოვნა და დუმბილის დარღვევა	ავტონომიის მოპოვება და თვითრეფლექსია

დასკვნა

რატომ არის მნიშვნელოვანი ის ფაქტი, რომ მ. ცირამუა და ე. ჯაფარიძე ფსიქოლოგები არიან?! – ორივე ავტორი ფემინისტურ ლიტერატურას ამდიდრებს ინტროსპექციით. თუკი კლასიკური ფემინისტური ტექსტები ხშირად სოციალურ უსამართლობაზე მიგვანიშნებენ, მ. ცირამუა და ე. ჯაფარიძე გვაჩვენებენ, თუ როგორ აისახება ეს უსამართლობა ფსიქიკურ სტრუქტურებზე. მათი გმირები „პლაკატური“ მეზომოლები კი არ არიან, არამედ რეალური, სისხლხორცეული ქალები, რომლებიც ებრძვიან დეპრესიას, შფოთვის და სოციალურ სტიგმებს. პროფესიული გავლენა მკაფიოდ აისახა მათ შემოქმედებაზე: ორივე ავტორი ახერხებს „კლინიკური ქეისის“ გარდაქმნას მაღალმხატვრულ ნაწარმოებად, ისინი ქართულ ფემინისტურ ლიტერატურას აცილებენ ზედაპირულ პოლიტიკურ ლოზუნგებს და გადაჰყავთ ადამიანური ტკივილისა და ზრდის სიღრმეებში.

უნდა აღინიშნოს, რომ ორივე ავტორი: 1. ახდენს პათოლოგიზაციის დეკონსტრუქციას: ის, რაც პატრიარქალურ საზოგადოებაში „ისტერიად“ ან „სისუსტედა“ მონათლული, მათთან წარმოჩინდება როგორც ნორმალური რეაქცია არანორმალურ გარემოზე; 2. ქმნის ახალ ენას: ისინი ამდიდრებენ ქართულ ლიტერატურას ტერმინოლოგიითა და ხატებით, რომლებიც ზუსტად აღწერენ ქალის ემოციურ შრომას (Emotional Labor).

განვიხილოთ თითოეული ავტორის რამდენიმე ციტატა, რომელიც ყველაზე მკაფიოდ გამოკვეთს მათ ფსიქოლოგიურ-ფემინისტურ ნარატივს:

მ. ცირამუას „მშვიდობით, ძია გერშვინ!“ – დეკონსტრუქცია და რეაბილიტაცია. ამ რომანში ავტორი, როგორც ფსიქოლოგი, აშიშვლებს მსხვერპლისა და მოძალადის დინამიკას. ერთ-ერთ პასაჟში აღწერილია პერსონაჟის შინაგანი მონოლოგი, სადაც ის აღწერს, თუ როგორ იქცა მისი სხეული და გონება სხვისი განკარგულების საგნად, როგორ დაკარგა „საკუთარი ხმის“ ჟღერადობა. რომანში გამოკვეთილია გაშინაგნებული (ინტერნალიზებული) პატრიარქატი, მთავარი გმირი ებრძვის არა მხოლოდ გარეგან მტერს (კაცს), არამედ საკუთარ თავში არსებულ დამნაშავეს, რომელიც ეუბნება, რომ „ასეა საჭირო“, „მოითმინე“. მ. ცირამუა აღწერს სტოკჰოლმის სინდრომის მსუბუქ ფორმებს, რომლებიც ყოველდღიურობაში იჩენს თავს. გათავისუფლება იწყება მაშინ, როცა პერსონაჟი საკუთარ თავზე საუბარს იწყებს პირველ პირში, იწყებს საკუთარი სურვილების გამოხატვას – „მე მინდა“, „მე ვგრძნობ“, – ეს არის ემანსიპაციის უმაღლესი წერტილი.

მ. ცირამუასთან ლიტერატურული ტექსტი ფუნქციონირებს როგორც „უსაფრთხო სივრცე“ (Safe Space), სადაც მკითხველი ქალი გადის იდენტიფიკაციას პერსონაჟთან და აღწევს კათარზისს.

ე. ჯაფარიძე „Bon voyage, პეტრო!“ – სიმყიფე და სოციალური „მზერა“. ე. ჯაფარიძის პროზა უფრო მეტად ეგზისტენციალურია. მისი ტექსტები ჰგავს ფსიქოანალიტიკურ სეანსს, სადაც მთავარია არა

მოქმედება, არამედ მდგომარეობა. ერთ-ერთ პასაჟში პერსონაჟი საკუთარ თავს აღწერს როგორც „მინას“ – გამჭვირვალეს, ცივს და ადვილად მსხვერევადს, ის გრძნობს, რომ მასში იყურებიან, თუმცა ვერ ხედავენ. აქ ვხვდებით „კაცის მზერის“ (Male Gaze) თეორიის კრიტიკას, ქალი აღქმულია როგორც ობიექტი, რომელიც უნდა იყოს ლამაზი, ფუნქციური და უპრეტენზიო. სიმბოლური „მსხვერვა“ (კრიზისი) ე. ჯაფარიძესთან არის ერთადერთი გზა, რომ ქალმა დაამსხვრიოს ის ფორმა, რომელშიც საზოგადოებამ მოაქცია. ავტორი იკვლევს დეპერზონალიზაციის განცდას. პერსონაჟი, რომელიც ასრულებს ცოლის ან დედის როლს, ხშირად კარგავს კავშირს საკუთარ სხეულთან.

ე. ჯაფარიძის „Bon voyage, პეტრო!“ ქალის სოციალური უხილავობის მეტაფორაა. გათავისუფლება ხდება არა გარემოს შეცვლით, არამედ საკუთარი „სიმყიფის“ ძალად გარდასახვით.

ზემოთმოყვანილ ციტატებზე დაყრდნობით შეგვიძლია გამოვიტანოთ შემდეგი დასკვნები:

1. მ. ცირამუა იყენებს უფრო პირდაპირ, დიაგნოსტიკურ ენას; ე. ჯაფარიძე მეტაფორულსა და ასოციაციურს.
2. მიზანი: მ. ცირამუასთან ფემინიზმი არის გადარჩენის სტრატეგია, ე. ჯაფარიძესთან – თვითშემეცნების ონტოლოგია.

შეჯამებისთვის შეგვიძლია გამოვყოთ შემდეგი საერთო შტრიხები:

სუბიექტურობის დაბრუნება – სიქსიუს და მალვის თეორიები და ე. ჯაფარიძის პერსონაჟები, რომლებიც აღარ არიან მხოლოდ ობიექტები.

ტრავმის ენა – ჰერმანის და კრისტევას თანახმად როგორ აიხსნება ის დუმილი ან „უცნაური“ ქცევა, რომელსაც ცირამუასა და ჯაფარიძის გმირებთან ვხვდებით.

განსხვავებული ხმა – როგორ ქმნიან ეს მწერალი ქალები გილიგანისეულ „განსხვავებულ ხმას“ ქართულ ლიტერატურულ სივრცეში, სადაც აქცენტი გადატანილია შინაგან განცდებზე, ზრუნვასა და სხეულებრივ გამოცდილებაზე.

ჩვენი სამეცნიერო სტატია აჯამებს ამ ორი ავტორის როლს ქართულ ლიტერატურულ სივრცეში, აქცენტი კეთდება იმაზე, თუ როგორ ხდება ფსიქოლოგიური ცოდნა ემანსიპაციის ინსტრუმენტი.

მ. ცირამუასა და ე. ჯაფარიძის შემოქმედებითი პრაქტიკა ადასტურებს, რომ თანამედროვე ქართულ ლიტერატურაში ფემინისტური დისკურსი გასცდა მხოლოდ სოციო-პოლიტიკურ პროტესტს და გადავიდა ღრმა ფსიქოლოგიური რეფლექსიის ფაზაში.

1. **კლინიკური გამოცდილების ლიტერატურული ტრანსფორმაცია** – ავტორთა პროფესიული ფონი მათ საშუალებას აძლევს, ზუსტად მოახდინონ იმ „უხილავი ძალადობის“ იდენტიფიცირება, რომელიც ხშირად ნორმალიზებულია კულტურაში. მ. ცირამუასთან ეს ვლინდება ტრავმის დამლევის დინამიკაში, ხოლო ე. ჯაფარიძესთან – ეგზისტენციალური კრიზისის აღწერასა და თვითობის ძიებაში.
2. **სუბიექტობის (მე-ს) რეკონსტრუქცია** – ორივე ავტორისთვის მთავარი ღირებულებაა ქალის, როგორც ავტონომიური სუბიექტის დაბადება. მათი პერსონაჟები არიან არა პასიური მსხვერპლნი, არამედ ადამიანები, რომლებიც საკუთარი ფსიქიკის კვლევის გზით ახერხებენ პატრიარქალური სტერეოტიპების მსხვერევას. ეს არის „შინაგანი რევოლუცია“, რომელიც წინ უძღვის ნებისმიერ გარეგან ცვლილებას.
3. **წვლილი თანამედროვე ქართულ ლიტერატურაში** – მ. ცირამუა და ე. ჯაფარიძე ქმნიან ახალ ენას ქართულ მწერლობაში – ისინი არ ერიდებიან და აღწერენ ფიზიკურად და სულიერად მოწყვლად პერსონაჟებს, მათ განსაცდელსა და შფოთვებს, რომლებიც აქამდე მეტ-ნაკლებად ტაბუდადებული იყო, ან უბრალოდ უმნიშვნელოდ მიიჩნეოდა. მათი ტექსტები ანალიტიკური და თერაპიულია, ისინი საზოგადოების თუ ცალკეული მკითხველის კათარზისს ემსახურება. იმდენად, რამდენადაც, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, თითოეულ მათგანში მოქმედების დრო საქართველოს უახლოესი წარსულია, ფონი – ქართული საზოგადოება შესაბამის პერიოდში და ამიტომ, ეს ნაწარმოებები ინტერდისციპლინურ ტექსტებადაც შეიძლება მივიჩნიოთ.

რომ შევაჯამოთ: თუკი ადრეული ფემინისტური ტექსტები წარმოგვიჩენდნენ ქალს, მის მოქმედებას, ხმას, – საჯარო სივრცეში, მ. ცირამუა და განსაკუთრებით, ე. ჯაფარიძე, უპირველეს ყოვლისა, იბრძვიან ქალის ხმისთვის მისსავე შინაგან სამყაროში – ქალი თავისუფლდება ტრავმული კვალის, ზეწოლისგან და იწყებს საკუთარი თავის მოსმენას; ეს არის ბრძოლა საკუთარი „მე-ს“ ავთენტურობისათვის, რაც თანამედროვე ქართული ლიტერატურის ერთ-ერთი ყველაზე მძლავრი და საჭირო ნაკადია.

დასკვნის სახით, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მ. ცირამუასა და ე. ჯაფარიძის პროზა წარმოადგენს

ფემინისტური ლიტერატურის ახალ ეტაპს საქართველოში. მათი პროფესიული ცოდნა საშუალებას იძლევა, ლიტერატურა იქცეს არა მხოლოდ ესთეტიკურ პროდუქტად, არამედ სოციალური და ფსიქოლოგიური ტრანსფორმაციის ინსტრუმენტად. ისინი ახდენენ ქალის გამოცდილების უნივერსალურ ადამიანურ დისკურსში მოაქცევას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ცირამუა მ., (2019), მშვიდობით, მია გერშვინ! გამომცემლობა „წიგნები ბათუმში“.
2. ცირამუა მ., (2022), La porta segreta; გამომცემლობა „ინტელექტი“.
3. ჯაფარიძე ე., (2021), დამალობანა; სულაკაურის გამომცემლობა.
4. ჯაფარიძე ე., (2023), Bon voyage, Petro; სულაკაურის გამომცემლობა.
5. Gilbert, S. M., & Gubar, S. (1979). *The Madwoman in the Attic*.
6. Cixous, H. (1976). The Laugh of the Medusa. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 1(4), 875-893.
7. Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Harvard University Press.
8. Herman, J. L. (1992). *Trauma and Recovery: The Aftermath of Violence—from Domestic Abuse to Political Terror*. Basic Books.
9. Kristeva, J. (1982). *Powers of Horror: An Essay on Abjection*. Columbia University Press.
10. Mulvey, L. (1975). Visual Pleasure and Narrative Cinema. *Screen*, 16(3), 6–18.

Psycho trauma and Reconstruction of Subjectivity: Feminist Discourse in the Prose of M. Tsiramua and E. Japaridze

*Alibegashvili Tea, PhD student
Georgian Technical University*

Abstract

This paper investigates the innovative intersection of clinical psychological expertise and contemporary feminist literary discourse in Georgia, focusing on the prose of M. Tsiramua and E. Japaridze. Operating at the vanguard of modern Georgian fiction, both authors leverage their professional backgrounds as psychologists to infuse feminine writing (*écriture féminine*) with unique diagnostic depth.

The theoretical framework of this study is grounded in psychoanalytic feminism, primarily utilizing the concepts of Julia Kristeva (specifically her theories on abjection and the symbolic order) and Carol Gilligan's ethics of care and relation identity. By applying these lenses, the research demonstrates how M. Tsiramua and E. Japaridze deconstruct patriarchal hegemony not merely as an external socio-political structure, but as a complex matrix of internalized psychological constraints that fragment the female psyche.

The empirical basis of this research rests on a comparative textual and psychological analysis of four pivotal texts: M. Tsiramua's „Goodbye, Uncle Gershwini!“ and „La porta segreta“, and E. Japaridze's „Hide and Seek“ and „Bon voyage, Petro!“

The methodology employs qualitative literary analysis interlinked with trauma theory (Caruth, Herman), examining how transgenerational and acute trauma is codified into narrative structures. The literary text is thus analyzed as a dual-purpose space: a diagnostic site that uncovers systemic repressions and therapeutic crucible designed for processing internal trauma.

The core argument of this paper establishes that while both writers strive toward the emancipation of the female subject, they navigate this path through distinct yet complementary psychological trajectories:

1. M. Tsiramua's Narrative Trajectory: Author focuses heavily on the mechanics of trauma recovery. Her texts map the arduous phenomenological transition of the female protagonists from a state of passive victimhood to active agency. Through fragmented prose that mirrors the fractured nature of traumatic memory, she illustrates how naming the trauma acts as the foundational step toward reclaiming the self.
2. E. Japaridze's Narrative Trajectory: Conversely, author explores the nuances of existential autonomy and the subversion of the Lacanian „mirror stage“ within female identity formation. Her characters grapple with the suffocating weight of societal expectations, forcing a confrontation between the authentic self and the patriarchal reflection imposed upon them.

The synthesis of these two perspectives signals a profound qualitative shift in contemporary Georgian feminist literature. The reclamation of the female voice is no longer portrayed as a purely political rebellion, but as an internal, symbolic processing of trauma achieved through rigorous self-reflection. Ultimately, this paper concludes that M. Tsiramua and E. Japaridze's professional clinical background serves as a vital structural and thematic catalyst, providing modern Georgian culture with the linguistic and psychological tools necessary for the genuine emancipation of the female subject.

XXI საუკუნის ეკონომიკური უსაფრთხოების ტრანსფორმაცია და თანამედროვე სახელმწიფოებრივი მექანიზმები

ამაშუკელი მამუკა, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია XXI საუკუნეში ეკონომიკური უსაფრთხოების კონცეფციის ტრანსფორმაცია გლობალიზაციის, ტექნოლოგიური პროგრესისა და გეოპოლიტიკური ცვლილებების პირობებში. ნაშრომში აღნიშნულია, რომ ეკონომიკური უსაფრთხოება აღარ მოიცავს მხოლოდ შიდა ეკონომიკურ სტატიაში განხილულია XXI საუკუნეში ეკონომიკური უსაფრთხოების კონცეფციის თანამედროვე ტრანსფორმაცია და მისი მრავალგანზომილებიანი ხასიათი. ნაშრომში აღნიშნულია, რომ გლობალიზაციის, ფინანსური ინტეგრაციის, ტექნოლოგიური პროგრესისა და გეოპოლიტიკური ცვლილებების პირობებში ეკონომიკური უსაფრთხოება აღარ განიხილება მხოლოდ შიდა ეკონომიკური სტაბილურობის კატეგორიად. იგი მოიცავს ფინანსურ, სოციალურ, ენერგეტიკულ, ტექნოლოგიურ და ეკოლოგიურ კომპონენტებს, რომლებიც ერთმანეთთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული.

სტატიაში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მსოფლიო ფინანსური კრიზისების გავლენას, გლობალური მიწოდების ჯაჭვების მოწყვლადობას, ენერგეტიკული უსაფრთხოების მნიშვნელობასა და ციფრული ეკონომიკის განვითარების შედეგად წარმოქმნილ კიბერუსაფრთხოების რისკებს. ასევე გაანალიზებულია სოციალური ფაქტორების – შემოსავლების უთანასწორობის, შრომის ბაზრის არასტაბილურობისა და დემოგრაფიული ცვლილებების – გავლენა ეკონომიკურ მდგრადობაზე.

ნაშრომი მიმოიხილავს ეკონომიკური უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ძირითად სახელმწიფო მექანიზმებს, მათ შორის მაკროეკონომიკური სტაბილიზაციის პოლიტიკას, ფინანსური სექტორის რეგულირებას, სტრატეგიული სექტორების დაცვას, სოციალური პოლიტიკის ინსტრუმენტებსა და კრიზისების მართვის სისტემებს. დასკვნის სახით აღნიშნულია, რომ თანამედროვე ეკონომიკური უსაფრთხოება წარმოადგენს ეროვნული სუვერენიტეტის, სოციალური სტაბილურობისა და სახელმწიფოს მდგრადი განვითარების ერთ-ერთ მთავარ საფუძველს.

საკვანძო სიტყვები: ეკონომიკური უსაფრთხოება; გლობალიზაცია; მაკროეკონომიკური სტაბილურობა; ფინანსური კრიზისი; ენერგეტიკული უსაფრთხოება; კიბერუსაფრთხოება; ეკონომიკური დივერსიფიკაცია; სოციალური სტაბილურობა; კრიზისების მართვა.

ძირითადი ტექსტი

XXI საუკუნეში ეკონომიკური უსაფრთხოების კონცეფცია მნიშვნელოვნად გაფართოვდა და თვისებრივად ტრანსფორმირდა, რაც გამოწვეულია გლობალური ეკონომიკური სისტემის ღრმა ინტეგრაციით, ტექნოლოგიური პროგრესის დაჩქარებით, ფინანსური ბაზრების კომპლექსურობითა და გეოპოლიტიკური რისკების გამძაფრებით. თუ კლასიკურ მიდგომებში ეკონომიკური უსაფრთხოება ძირითადად განიხილებოდა სახელმწიფოს შიდა ეკონომიკური სტაბილურობის, რესურსების საკმარისობისა და წარმოების უწყვეტობის კონტექსტში, თანამედროვე ეტაპზე იგი იქცა მრავალდონიან, მრავალაქტიურიან და დინამიკურ სისტემად, რომელიც მოიცავს როგორც მაკროეკონომიკურ, ისე გლობალურ, სოციალურ, ტექნოლოგიურ და ეკოლოგიურ განზომილებებს.

გლობალიზაციის პროცესების გაღრმავებამ შექმნა ორმხრივი ეფექტი: ერთი მხრივ, მნიშვნელოვნად გაიზარდა საერთაშორისო ვაჭრობის მოცულობა, კაპიტალის თავისუფალი მოძრაობა და ტექნოლოგიური ინოვაციების გავრცელება; მეორე მხრივ, გაძლიერდა ეკონომიკური ურთიერთდამოკიდებულება, რამაც სახელმწიფოები უფრო მოწყვლადი გახადა გარე შოკების მიმართ. ეკონომიკური უსაფრთხოება ამ კონტექსტში აღარ შეიძლება აღიქმებოდეს იზოლირებულ ეროვნულ კატეგორიად, რადგან გლობალური ეკონომიკური სისტემა ფუნქციონირებს როგორც ერთიანი ქსელი, სადაც ერთ რეგიონში წარმოქმნილი კრიზისი სწრაფად ვრცელდება სხვა ეკონომიკებზე. ამ პროცესების თეორიული საფუძვლები დაკავშირებულია გლობალიზაციისა და ურთიერთდამოკიდებულების თანამედროვე კვლევებთან, სადაც ეკონომიკური უსაფრთხოება განიხილება როგორც სახელმწიფოს უნარი მართოს გარე რისკები და შიდა სტაბილურობა ერთდროულად.¹

მსოფლიო ფინანსური კრიზისების გამოცდილება ცხადყოფს, რომ ეროვნული მაკროეკონომიკური სტაბილურობა აღარ არის მხოლოდ შიდა ფისკალური ან მონეტარული პოლიტიკის შედეგი; იგი

¹ Robert Keohane and Joseph Nye, *Power and Interdependence*, Little, Brown and Company, Boston, 1977.

პირდაპირ არის დამოკიდებული საერთაშორისო ფინანსური არქიტექტურის მდგრადობაზე, გლობალური რეგულირების ხარისხზე და ფინანსური ინსტიტუტების კოორდინაციაზე. 2008 წლის ფინანსურმა კრიზისმა განსაკუთრებით მკაფიოდ წარმოაჩინა, რომ ფინანსური სექტორის დესტაბილიზაცია ერთ ქვეყანაში სწრაფად გადადის გლობალურ სისტემურ შოკში.¹

ამასთან, XXI საუკუნეში ეკონომიკური უსაფრთხოების კონცეფციაში განსაკუთრებული ადგილი უკავია მიწოდების გლობალური ჯაჭვების მდგრადობას. პანდემიებმა, სამხედრო კონფლიქტებმა და სავაჭრო შეზღუდვებმა აჩვენა, რომ წარმოების გლობალური ქსელები, რომლებიც ეფუძნება „just-in-time“ პრინციპს, შესაძლოა გახდეს სისტემური მოწყვლადობის წყარო. ამ პირობებში წარმოების შეფერხება იწვევს ინფლაციურ წნეხს, პროდუქციის დეფიციტს და სოციალური უკმაყოფილების ზრდას.

გეოპოლიტიკური ფაქტორები თანამედროვე ეკონომიკური უსაფრთხოების ერთ-ერთ მთავარ განმსაზღვრელად იქცა. ეკონომიკური სანქციები, სავაჭრო ომები და ენერგეტიკული კონკურენცია წარმოადგენს საერთაშორისო პოლიტიკის ინსტრუმენტებს, რომლებიც პირდაპირ ზემოქმედებენ სახელმწიფოების ეკონომიკურ სტაბილურობაზე. შესაბამისად, ენერგეტიკული უსაფრთხოება განისაზღვრება როგორც რესურსების დივერსიფიცირებული მიწოდება, ინფრასტრუქტურის დაცვა და ფასების პროგნოზირებადობა.²

ტექნოლოგიური ტრანსფორმაცია და ციფრული ეკონომიკის განვითარება ქმნის როგორც ახალ შესაძლებლობებს, ისე ახალ რისკებს. ერთის მხრივ, იზრდება პროდუქტიულობა, ინოვაციური პოტენციალი და ეკონომიკური ზრდის ტემპები; მეორე მხრივ, ჩნდება კიბერუსაფრთხოების, მონაცემთა დაცვისა და ტექნოლოგიური დამოკიდებულების პრობლემები. თანამედროვე ეკონომიკური უსაფრთხოება მოითხოვს კრიტიკული ციფრული ინფრასტრუქტურის დაცვას და ტექნოლოგიური სუვერენიტეტის განმტკიცებას.

სოციალური ფაქტორები ასევე წარმოადგენს ეკონომიკური უსაფრთხოების მნიშვნელოვან კომპონენტს. შემოსავლების უთანასწორობა, შრომის ბაზრის არასტაბილურობა, დემოგრაფიული ცვლილებები და მიგრაციული პროცესები ქმნის შიდა სისტემურ რისკებს, რომლებიც პირდაპირ აისახება ეკონომიკურ სტაბილურობაზე. სოციალური დისბალანსი ხშირად გარდაიქმნება პოლიტიკურ პოლარიზაციად და ინსტიტუციური ნდობის შემცირებად, რაც ასუსტებს სახელმწიფოს ეკონომიკურ მდგრადობას.

კლიმატის ცვლილება და ეკოლოგიური რისკები თანამედროვე ეკონომიკური უსაფრთხოების ახალ განზომილებას ქმნის. ბუნებრივი კატასტროფები, რესურსების დეფიციტი და ეკოსისტემების დეგრადაცია პირდაპირ გავლენას ახდენს ენერგეტიკაზე, სოფლის მეურნეობაზე და ინფრასტრუქტურაზე.

ამრიგად, XXI საუკუნეში ეკონომიკური უსაფრთხოება წარმოადგენს კომპლექსურ სისტემას, რომელიც აერთიანებს ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, სოციალურ, ტექნოლოგიურ და ეკოლოგიურ ფაქტორებს. იგი აღარ არის სტატიკური მდგომარეობა და განიხილება როგორც უწყვეტი ადაპტაციის პროცესი.

თანამედროვე სახელმწიფოს ფუნქციონირების პირობებში ეკონომიკური უსაფრთხოება წარმოადგენს ეროვნული უსაფრთხოების არქიტექტურის ერთ-ერთ ცენტრალურ და სისტემურად განმსაზღვრელ კომპონენტს. იგი განიხილება როგორც ინსტიტუციურად ორგანიზებული, მრავალდონიანი და სტრატეგიულად ინტეგრირებული მექანიზმების ერთობლიობა, რომელიც უზრუნველყოფს ეკონომიკური სისტემის მდგრადობას, შიდა და გარე შოკებისადმი გამძლეობას და სახელმწიფოს სუვერენული ეკონომიკური პოლიტიკის განხორციელების შესაძლებლობას.

გლობალიზაციის, ფინანსური ინტეგრაციისა და გეოპოლიტიკური რისკების ზრდის პირობებში ეკონომიკური უსაფრთხოება აღარ წარმოადგენს მხოლოდ მაკროეკონომიკური სტაბილურობის ამსახველ კატეგორიას. იგი გარდაიქმნა კომპლექსურ პოლიტიკურ-ეკონომიკურ სისტემად, რომლის ფუნქციაა როგორც ეკონომიკური პროცესების უწყვეტობის უზრუნველყოფა, ისე სახელმწიფოს ინსტიტუციური და სტრატეგიული ავტონომიის დაცვა. შესაბამისად, მისი უზრუნველყოფა ეფუძნება ურთიერთდაკავშირებული სახელმწიფოებრივი მექანიზმების ერთიან სისტემას, რომელიც მოქმედებს როგორც პრევენციულ, ისე რეაქტიულ რეჟიმში.

ამ მექანიზმების სისტემური ანალიზი შესაძლებელს ხდის მათი რამდენიმე ძირითადი ფუნქციური ბლოკის გამოყოფას:

1. მაკროეკონომიკური სტაბილიზაციის პოლიტიკა

მაკროეკონომიკური სტაბილურობა წარმოადგენს ეკონომიკური უსაფრთხოების ფუნდამენტურ

¹ Ben Bernanke, *The Federal Reserve and the Financial Crisis*, Princeton University Press, Princeton, 2013.

² Yergin, Daniel – „The Quest: Energy, Security, and the Remaking of the Modern World“, New York, 2011

წინაპირობას, ვინაიდან იგი განსაზღვრავს ეკონომიკური სისტემის საერთო პროგნოზირებადობასა და შოკებისადმი მდგრადობას. აღნიშნული ბლოკი მოიცავს ფისკალური და მონეტარული პოლიტიკის კოორდინირებულ მართვას, ინფლაციის მიზნობრივ კონტროლს, სახელმწიფო ვალის მდგრადობის უზრუნველყოფას და საბიუჯეტო დისციპლინის ინსტიტუციურ გამყარებას.

ამ კონტექსტში ცენტრალური ბანკის ინსტიტუციური დამოუკიდებლობა განიხილება როგორც კრიტიკული მნიშვნელობის მქონე ფაქტორი, რომელიც უზრუნველყოფს მონეტარული პოლიტიკის პოლიტიკურ გავლენებისგან დაცულობას, ვალუტის სტაბილურობასა და ფინანსური სისტემის გრძელვადიან პროგნოზირებადობას.¹

ფისკალური პოლიტიკა ასრულებს რესურსების გადანაწილების მაკროეკონომიკურ ფუნქციას, ხოლო ანტიციკლური და ანტიკრიზისული ინსტრუმენტები – მათ შორის ფისკალური სტიმულირების პაკეტი, საბანკო სექტორის მიზნობრივი მხარდაჭერა და საგადასახადო შეღავათების მექანიზმები – გამოიყენება ეკონომიკური შოკების ზემოქმედების შესარბილებლად და ეკონომიკური აქტივობის სტაბილიზაციის უზრუნველსაყოფად.

2. სტრატეგიული სექტორების დაცვა და ეკონომიკური დივერსიფიკაცია

ეკონომიკური უსაფრთხოების სისტემაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება სტრატეგიული სექტორების დაცვას, რომლებიც ქმნიან ეროვნული ეკონომიკის ფუნქციონალური მდგრადობის საფუძველს. ასეთ სექტორებს მიეკუთვნება ენერგეტიკა, ფინანსური სისტემა, სატრანსპორტო და ლოგისტიკური ინფრასტრუქტურა, საკომუნიკაციო ქსელები და აგროსასურსათო სექტორი.

ენერგეტიკული უსაფრთხოება განისაზღვრება როგორც სახელმწიფოს ეკონომიკური და პოლიტიკური ავტონომიის ერთ-ერთი ძირითადი წინაპირობა, ხოლო ფინანსური სისტემა წარმოადგენს ეკონომიკური აქტივობის ცენტრალურ გამტარ არხს. ამ სექტორების სტრუქტურული დივერსიფიკაცია ამცირებს ერთპუნქტიან დამოკიდებულებებს, ამსუბუქებს გარე შოკების გადაცემის ეფექტს და ზრდის სისტემური მდგრადობის ხარისხს.

3. ფინანსური სისტემის რეგულირება და ზედამხედველობა

ფინანსური სისტემის სტაბილურობა წარმოადგენს ეკონომიკური უსაფრთხოების ერთ-ერთ ყველაზე კრიტიკულ ელემენტს, ვინაიდან მისი დისფუნქცია იწვევს სისტემური ხასიათის ეკონომიკურ კრიზისებს. აღნიშნული მიმართულება ეფუძნება საბანკო ზედამხედველობის პრინციპებს, რომლებიც მოიცავს კაპიტალის ადეკვატურობის მოთხოვნებს, ლიკვიდობის მართვის სტანდარტებსა და სტრუქტურების სისტემურ პრაქტიკას.²

კაპიტალის ადეკვატურობის რეგულაციები უზრუნველყოფს ფინანსური ინსტიტუტების შოკებისადმი გამძლეობას და კრედიტორული რისკების შთანთქმის შესაძლებლობას. ლიკვიდობის მართვის მექანიზმები მიმართულია მოკლევადიანი გადახდისუნარიანობის უზრუნველყოფაზე, ხოლო სტრუქტურების ინსტრუმენტები ქმნის სისტემურ ანალიტიკურ ბაზას პოტენციური კრიზისული სცენარების წინასწარი შეფასებისთვის და შესაბამისი პრევენციული პოლიტიკის ფორმირებისთვის.

4. სოციალური დაცვისა და შრომის ბაზრის ინსტრუმენტები

ეკონომიკური უსაფრთხოების თანამედროვე კონცეფციაში სოციალური განზომილება განიხილება როგორც სისტემის სტაბილურობის აუცილებელი შემადგენელი ნაწილი. სოციალური პოლიტიკა ფუნქციურად მიმართულია შრომის ბაზრის მდგრადობის უზრუნველყოფაზე, შემოსავლების სტაბილიზაციაზე და სოციალური მოწყვლადობის შემცირებაზე.

ეს მიმართულება მოიცავს დასაქმების პოლიტიკის აქტიურ ინსტრუმენტებს, პროფესიული გადამზადების სისტემებს, უმუშევრობის დაზღვევის მექანიზმებს, ასევე განათლებისა და ჯანდაცვის სისტემების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფას.

ადამიანური განვითარების კონცეფციის მიხედვით, ეკონომიკური უსაფრთხოება განისაზღვრება როგორც ინდივიდის დაცულობა ეკონომიკური გაურკვევლობის ძირითადი ფორმებისგან – სიღარიბისგან, უმუშევრობისგან და სოციალური მარგინალიზაციისგან.³

5. საგარეო ეკონომიკური პოლიტიკა და საერთაშორისო ინტეგრაცია

საგარეო ეკონომიკური პოლიტიკა წარმოადგენს ეკონომიკური უსაფრთხოების გარე განზომილების ინსტიტუციურ მექანიზმს, რომელიც უზრუნველყოფს სახელმწიფოს ინტეგრაციას გლობალურ ეკონომიკურ სისტემაში. მისი ძირითადი კომპონენტებია სავაჭრო შეთანხმებები, საერთაშორისო ეკონომიკურ ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა, ეკონომიკური დიპლომატია და გლობალურ

¹ Friedman, Milton – *A Monetary History of the United States, 1867–1960*, Chicago, 1963

² Basel Committee on Banking Supervision – *Basel III: International Regulatory Framework for Banks*, Basel, 2010

³ United Nations Development Programme – *Human Development Report 1994*, New York, 1994

ბაზრებზე აქტიური მონაწილეობა.

პარტნიორული ურთიერთობების დივერსიფიკაცია ამცირებს ეკონომიკური დამოკიდებულების ასიმეტრიულ რისკებს და ზრდის სახელმწიფოს უნარს გაუმკლავდეს გეოეკონომიკურ შოკებსა და საერთაშორისო ბაზრების არასტაბილურობას.

6. სტრატეგიული დაგეგმვა და კრიზისების მართვის სისტემა

სტრატეგიული დაგეგმვა წარმოადგენს ეკონომიკური უსაფრთხოების გრძელვადიანი უზრუნველყოფის ინსტიტუციურ საფუძველს. იგი ეფუძნება სისტემურ ანალიზს, რისკების იდენტიფიკაციას, სცენარების პროგნოზირებას და ეკონომიკური განვითარების სექტორულ კოორდინაციას.

კრიზისების მართვის სისტემა მოიცავს როგორც პრევენციულ, ისე ოპერატიულ ინსტრუმენტებს. პრევენციული მექანიზმები გულისხმობს რეზერვების დაგროვებას, ეკონომიკური დივერსიფიკაციის გაძლიერებასა და რეგულაციური ჩარჩოების წინასწარ კორექტირებას. ოპერატიული მექანიზმები კი მოიცავს ფინანსური სტაბილიზაციის ფონდების გამოყენებას, საბანკო სექტორის დროებით მხარდაჭერას და სოციალურ-ეკონომიკური ინტერვენციების განხორციელებას კრიზისის პერიოდში.

დასკვნა

ამრიგად, ეკონომიკური უსაფრთხოების სახელმწიფო მექანიზმები წარმოადგენს კომპლექსურ, მრავალდონიან და ურთიერთდაკავშირებულ სისტემას. იგი აერთიანებს მაკროეკონომიკურ სტაბილურობას, ფინანსური სექტორის რეგულირებას, სოციალური დაცვის პოლიტიკას, სტრატეგიული სექტორების დაცვასა და საერთაშორისო თანამშრომლობას. ამ სისტემის ეფექტიანობა დამოკიდებულია ინსტიტუციური ჩარჩოების სიმტკიცეზე, პოლიტიკის კოორდინაციაზე და გრძელვადიან სტრატეგიულ ხედვაზე. თანამედროვე სახელმწიფოს ეკონომიკური უსაფრთხოება აღარ არის მხოლოდ ეკონომიკური ზრდის საკითხი; იგი წარმოადგენს ეროვნული სუვერენიტეტის, სოციალური სტაბილურობისა და გლობალური კონკურენტუნარიანობის ერთიან საფუძველს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Robert Keohane and Joseph Nye, *Power and Interdependence*, Little, Brown and Company, Boston, 1977.
2. Ben Bernanke, *The Federal Reserve and the Financial Crisis*, Princeton University Press, Princeton, 2013.
3. Yergin, Daniel – „The Quest: Energy, Security, and the Remaking of the Modern World“, New York, 2011
4. Friedman, Milton – *A Monetary History of the United States, 1867–1960*, Chicago, 1963
5. United Nations Development Programme – *Human Development Report 1994*, New York, 1994

Transformation of Economic Security in the 21st Century and Modern State Mechanisms

*Amashukeli Mamuka, PhD student
Georgian Technical University*

Abstract

The article examines the transformation of the concept of economic security in the 21st century under the conditions of globalization, technological progress, and geopolitical change. The study emphasizes the modern transformation and multidimensional nature of economic security. It argues that, in the context of globalization, financial integration, technological advancement, and geopolitical transformations, economic security can no longer be viewed solely as a category of domestic economic stability. Instead, it encompasses financial, social, energy, technological, and environmental components that are closely interconnected.

Particular attention is devoted to the impact of global financial crises, the vulnerability of global supply chains, the importance of energy security, and cybersecurity risks emerging from the development of the digital economy. The article also analyzes the influence of social factors — including income inequality, labor market instability, and demographic changes — on economic resilience.

The paper reviews the main state mechanisms for ensuring economic security, including macroeconomic stabilization policies, regulation of the financial sector, protection of strategic sectors, instruments of social policy, and crisis management systems. In conclusion, the article states that modern economic security represents one of the principal foundations of national sovereignty, social stability, and sustainable state development.

Keywords: Economic security; globalization; macroeconomic stability; financial crisis; energy security; cybersecurity; economic diversification; social stability; crisis management.

PR სტრატეგიები სოციალური ბიზნესის განვითარებაში

*აფხაიძე თინათინ, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ზირაქაშვილი გიორგი, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

ნაშრომის მიზანს წარმოადგენს საზოგადოებასთან ურთიერთობების (Public Relations – PR) სტრატეგიების როლის სიღრმისეული ანალიზი სოციალური ბიზნესის განვითარებისა და მდგრადობის კონტექსტში. თანამედროვე ეკონომიკური პარადიგმა ბიზნესს აკისრებს გაფართოებულ პასუხისმგებლობას, რომელიც სცდება მხოლოდ ეკონომიკური სარგებლის გენერირებას და მოიცავს სოციალური ღირებულების შექმნასა და საზოგადოებრივი კეთილდღეობის ხელშეწყობას, რაც მნიშვნელოვნად ზრდის სოციალური ბიზნესის კონცეფციის აქტუალობას.

კვლევა ეფუძნება თვისებრივი კვლევის მეთოდოლოგიას, კერძოდ — აკადემიური და პრაქტიკული ლიტერატურის სისტემურ ანალიზსა და ქეის-სტადის მეთოდის გამოყენებას, რაც უზრუნველყოფს საკითხის მრავალმხრივ გააზრებას. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ინოვაციური ბიზნეს-მოდელების დანერგვას, ციფრული კომუნიკაციის თანამედროვე ინსტრუმენტების გამოყენებას, მართვის ეფექტიანობის ამაღლების მექანიზმებსა და სექტორთაშორის თანამშრომლობის მნიშვნელობას სოციალური ბიზნესის განვითარების პროცესში.

საკვანძო სიტყვები: საზოგადოებასთან ურთიერთობები, სოციალური ბიზნესი, ციფრული PR, რეპუტაცია.

ძირითადი ტექსტი

სოციალური ბიზნესი წარმოადგენს თანამედროვე ორგანიზაციული განვითარების მნიშვნელოვან ფორმას, რომელიც აერთიანებს საბაზრო ეკონომიკის მექანიზმებსა და სოციალური პასუხისმგებლობის პრინციპებს. იგი განიხილება როგორც ჰიბრიდული მოდელი, რომლის ფარგლებში ეკონომიკური საქმიანობა არ შემოიფარგლება მხოლოდ მოგების უზრუნველყოფით, არამედ მიზნად ისახავს საზოგადოებრივი კეთილდღეობის ზრდასა და კონკრეტული სოციალური პრობლემების ეფექტიანად გადაჭრას.

სოციალური ბიზნესის მნიშვნელობა განსაკუთრებით მკვეთრად ვლინდება განვითარებად ეკონომიკებში, სადაც სოციალური უთანასწორობა, სიღარიბე, უმუშევრობა და შეზღუდული ხელმისაწვდომობა განათლებასა და ჯანდაცვაზე კვლავ მნიშვნელოვან გამოწვევებად რჩება. ასეთ პირობებში სოციალური ბიზნესი ასრულებს შუამავლის როლს სახელმწიფოსა და კერძო სექტორს შორის, ავსებს ინსტიტუციურ ხარვეზებს და ქმნის ინოვაციურ, პრაქტიკულ გადაწყვეტილებებს სოციალური პრობლემების მოსაგვარებლად.

ამასთანავე, სოციალური ბიზნესი ხელს უწყობს ინკლუზიურ ეკონომიკურ ზრდას, რადგან იგი ორიენტირებულია არა მხოლოდ ეკონომიკური ღირებულების შექმნაზე, არამედ სოციალური კაპიტალის გაძლიერებასა და მოწყვლადი ჯგუფების გაძლიერებაზე. შედეგად, იგი წარმოადგენს მდგრადი განვითარების მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს, რომელიც აერთიანებს ეკონომიკურ ეფექტიანობასა და სოციალურ სამართლიანობას. საზოგადოებასთან ურთიერთობები (PR) განიხილება, როგორც სტრატეგიული კომუნიკაციის ინსტრუმენტი, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციასა და მის დაინტერესებულ მხარეებს შორის მდგრადი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას. თანამედროვე მიდგომებით, PR სცილდება მხოლოდ ინფორმაციის გავრცელების ფუნქციას და გარდაიქმნება ორგანიზაციული მართვის ინტეგრირებულ კომპონენტად.

თანამედროვე სოციალურ ბიზნესში ფართოდ გამოიყენება ინოვაციური და ჰიბრიდული ბიზნეს-მოდელები, რომლებიც აერთიანებს ფინანსურ მდგრადობასა და სოციალურ გავლენას. აღნიშნული მოდელები მოიცავს: სოციალური საწარმოების მოდელს, ჰიბრიდულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს, სოციალური სტარტაპების ეკოსისტემას.

საქართველოში სოციალური ბიზნესი ძირითადად კონცენტრირებულია ისეთ სფეროებზე, როგორიცაა განათლება, გარემოს დაცვა და მოწყვლადი ჯგუფების მხარდაჭერა. ინოვაციური მიდგომები ზრდის როგორც ეკონომიკურ ეფექტიანობას, ისე სოციალური გავლენის მასშტაბს.

PR სტრატეგიები წარმოადგენს სოციალური ბიზნესის განვითარების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან

ფაქტორს. ეფექტიანი კომუნიკაცია მოიცავს როგორც ტრადიციულ, ისე ციფრულ არხებს და ეფუძნება სტრატეგიულ დაგეგმვას.

ძირითადი მიმართულებებია: ბრენდის იმიჯისა და რეპუტაციის მართვა, ციფრული პლატფორმების სისტემური გამოყენება, ამბის თხრობა (storytelling-ის გამოყენება, როგორც ემოციური კომუნიკაციის ინსტრუმენტი), კრიზისული კომუნიკაციის მართვა.

ციფრული PR-ის განვითარებამ მნიშვნელოვნად გააფართოვა სოციალური ბიზნესის შესაძლებლობები, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია შეზღუდული რესურსების პირობებში.

სოციალური ბიზნესის ეფექტიანი ფუნქციონირება მოითხოვს მართვის თანამედროვე ინსტრუმენტების გამოყენებას. აღნიშნულ კონტექსტში მნიშვნელოვანი კომპონენტებია: შესრულების მაჩვენებლების (KPI) განსაზღვრა, მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღება, კომუნიკაციის ეფექტიანობის ანალიზი.

კონტროლის სისტემები უზრუნველყოფს ორგანიზაციული პროცესების მონიტორინგს და სტრატეგიული მიზნების მიღწევას.

სოციალური ბიზნესის განვითარებას საქართველოში აფერხებს რამდენიმე სისტემური ფაქტორი: საზოგადოების ინფორმირებულობის დაბალი დონე, ფინანსური რესურსების სიმწირე, სტრატეგიული კომუნიკაციის არასაკმარისი გამოყენება. აღნიშნული გამოწვევების დაძლევა საჭიროებს როგორც ინსტიტუციურ, ისე კომუნიკაციურ ინტერვენციებს.

სოციალური ბიზნესის საერთაშორისო პრაქტიკაში „Grameen Danone Foods“ წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე რელევანტურ და ხშირად ციტირებად მაგალითს, რომელიც ასახავს ჰიბრიდული ბიზნეს-მოდელის ეფექტიანობას სოციალურ პრობლემებთან ბრძოლის პროცესში. აღნიშნული საწარმო დაფუძნდა ბანგლადეშში სოციალური მეწარმეობის კონცეფციის ფარგლებში და მიზნად ისახავს სიღარიბისა და არასრულფასოვანი კვების პრობლემის შემცირებას ადგილობრივი მოსახლეობისთვის ხელმისაწვდომი, ნუტრიციულად გამდიდრებული პროდუქტების წარმოებისა და დისტრიბუციის გზით.

სოციალური ბიზნესების მდგრადი განვითარება შეუძლებელია მრავალსექტორული თანამშრომლობის გარეშე. აღნიშნული თანამშრომლობა მოიცავს: სახელმწიფო ინსტიტუტებს, კერძო სექტორს, სამოქალაქო საზოგადოებას.

საქართველოში სოციალური ბიზნესის რეგულირება ჯერ კიდევ განვითარების პროცესშია. აუცილებელია: სამართლებრივი სტატუსის განსაზღვრა, საგადასახადო სტიმულების დანერგვა, სახელმწიფო მხარდაჭერის პროგრამების გაფართოება

დასკვნა

საზოგადოებასთან ურთიერთობების (PR) სტრატეგიები სოციალური ბიზნესის განვითარების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს სტრატეგიულ ინსტრუმენტს წარმოადგენს, რომელიც განსაზღვრავს როგორც ორგანიზაციულ მდგრადობას, ისე მათი სოციალური გავლენის მასშტაბს. საქართველოს კონტექსტში აღნიშნული სტრატეგიების ეფექტიანი ინტეგრაცია განსაკუთრებით აქტუალურია, რადგან იგი ხელს უწყობს სოციალური ბიზნესის ინსტიტუციურ გაძლიერებას, მათი ხილვადობის ზრდასა და საზოგადოების ნდობის ფორმირებას.

საბოლოოდ, შეიძლება ითქვას, რომ ინოვაციური მიდგომები, სტრატეგიული კომუნიკაცია და სექტორთაშორისი თანამშრომლობა ქმნის იმ საფუძველს, რომელზეც სოციალური ბიზნესები შეძლებენ მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწევას. PR სტრატეგიების სისტემური და მიზანმიმართული გამოყენება არა მხოლოდ აძლიერებს ორგანიზაციების ოპერაციულ ეფექტიანობას, არამედ უზრუნველყოფს მათი სოციალური მისიის უფრო ფართო მასშტაბით განხორციელებას, რაც საბოლოოდ დადებითად აისახება როგორც ეკონომიკურ, ისე სოციალურ გარემოზე.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Kotler, P., & Lee, N. (2005). Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Hoboken, NJ: Wiley.
2. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review, 89(1-2), 62-77.
3. OECD. (2022). Social Enterprises and Their Ecosystems: A European Perspective. Paris: OECD Publishing.
4. World Bank. (2021). Social Business Development Report. Washington, DC: World Bank.

5. European Commission. (2020). Social Economy Action Plan. Brussels: European Commission.
6. CSRDG. (2022). Social Enterprises Impact Study in Georgia: Analytical Report. Tbilisi.
7. JAM News / JAG. (2024). Social Entrepreneurship Ecosystem in Georgia. Tbilisi.

PR Strategies in the Development of Social Businesses

*Apkhaidze Tinatin, Associate Professor
Georgian Technical University*

*Zirakashvili Giorgi, Associate Professor
Georgian Technical University*

Abstract

The aim of this paper is to provide an in-depth analysis of the role of Public Relations (PR) strategies in the development and sustainability of social businesses. In the context of the modern economic paradigm, businesses are increasingly expected to go beyond profit generation and contribute to social value creation and public welfare, which enhances the relevance of social enterprises.

The research is based on a qualitative methodology, including a systematic review of academic and practical literature and a case study approach, enabling a comprehensive understanding of the topic. Particular attention is given to innovative business models, the use of digital communication tools, management efficiency mechanisms, and the importance of cross-sector collaboration in the development of social enterprises. Social businesses are examined as hybrid organizations that combine market-driven mechanisms with social responsibility principles. The study highlights their growing importance in addressing issues such as inequality, poverty, unemployment, and limited access to essential services, especially in developing economies like Georgia.

The findings indicate that PR strategies-such as brand reputation management, storytelling, digital engagement, and crisis communication-play a crucial role in increasing visibility, trust, and stakeholder engagement. However, challenges such as limited resources, insufficient awareness, and lack of analytical tools remain significant barriers.

Overall, the study concludes that strategic and integrated PR practices are essential for enhancing the sustainability, effectiveness, and social impact of social businesses.

ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრაცია ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში

*ბალაბაშვილი ჟანა, ასისტენტ პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ომანაძე ნინო, ასისტენტ პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ომანაძე ირმა, ასისტენტ პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრაცია ადამიანური რესურსების მართვაში წარმოადგენს თანამედროვე ორგანიზაციების ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან ტრანსფორმაციულ გამოწვევას. ტექნოლოგიური ინოვაცია HR პროცესებს მხოლოდ ოპერაციულ დონეზე არ ცვლის, არამედ ქმნის ახალი სტრუქტურების, უნარების მოთხოვნების და მმართველობის მოდელების წარმოშობის შესაძლებლობას. HRM-ში AI-ის გამოყენება აჩენს ორ ძირითად განზომილებას: ეფექტიანობასა და ეთიკას. ეფექტიანობა უკავშირდება მონაცემთა ფართომასშტაბიან ანალიზს, გადაწყვეტილებების სიზუსტესა და ადმინისტრაციული ხარჯების შემცირებას, რაც HR ფუნქციას გარდაქმნის ადმინისტრაციული ერთეულიდან სტრატეგიულ პარტნიორად. თეორიული სინთეზის მიხედვით, AI ფუნქციონირებს როგორც ანალიტიკური მხარდაჭერის, სტრატეგიული პროგნოზირების და ეთიკურად რეგულირებული ინსტრუმენტი. თანამედროვე ორგანიზაციული გარემო ხასიათდება სწრაფი ტექნოლოგიური ცვლილებებით, გლობალიზაციითა და კონკურენციის ზრდით. ამ პირობებში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს როგორც ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვა, ასევე ინოვაციური ტექნოლოგიების ინტეგრირება ბიზნეს პროცესებში. სანამ უშუალოდ აღნიშნული ორი მიმართულების ურთიერთკავშირსა და მათ ინტეგრაციაზე გადავიდოდეთ, მიზანშეწონილია თეორიულად განვიხილოთ ადამიანური რესურსების მართვა და ხელოვნური ინტელექტი, როგორც ერთმანეთისგან დამოუკიდებელი და სრულფასოვანი კონცეფციები. თითოეული მათგანი თანამედროვე ორგანიზაციის ფუნქციონირებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს და ცალკე ანალიზს საჭიროებს.

ძირითადი ტექსტი

ადამიანური რესურსების მართვა წარმოადგენს ორგანიზაციული მართვის სფეროს, რომელიც ორიენტირებულია თანამშრომელთა მოზიდვაზე, განვითარებაზე, მოტივაციაზე და შენარჩუნებაზე ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევის მიზნით. HRM ეფუძნება იდეას, რომ ადამიანური კაპიტალი ორგანიზაციის უმნიშვნელოვანესი რესურსია და მისი სწორი მართვა განსაზღვრავს ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობასა და მდგრად განვითარებას. თანამედროვე მიდგომით, ადამიანური რესურსების მართვა აღარ შემოიფარგლება მხოლოდ ადმინისტრაციული ფუნქციებით, როგორცაა ხელფასების დარიცხვა ან პერსონალის დოკუმენტაციის მართვა. იგი აღიქმება როგორც სტრატეგიული პარტნიორი, რომელიც მოწოდებულია ბიზნესის დაგეგმვასა და განვითარების პროცესში. HRM-ის მიზანია უზრუნველყოს შესაბამისი კომპეტენციის მქონე თანამშრომლები სწორ პოზიციაზე, სწორ დროს და ორგანიზაციის მოთხოვნებთან შესაბამისობაში. ადამიანური რესურსების მართვა მოიცავს ურთიერთდაკავშირებულ პროცესებს, რომლებიც ერთობლივად ქმნიან ადამიანური კაპიტალის მართვის სისტემას.

- ❖ **ადამიანური რესურსების დაგეგმვა** - ეს პროცესი გულისხმობს ორგანიზაციის პერსონალის საჭიროებების ანალიზსა და პროგნოზირებას. დაგეგმვა ეფუძნება შიდა და გარე გარემოს შეფასებას, სამუშაო ძალის მოთხოვნის განსაზღვრასა და რესურსების ოპტიმალურ განაწილებას.
- ❖ **რეკრუტმენტი და შერჩევა** - რეკრუტმენტის მიზანია შესაბამისი კანდიდატების მოძიება, ხოლო შერჩევის პროცესი უზრუნველყოფს ყველაზე კომპეტენტური კანდიდატის არჩევას. ეფექტური შერჩევა ამცირებს კადრების ცვლის მაჩვენებელს და ზრდის სამუშაოს ხარისხს.
- ❖ **ტრენინგი და პროფესიული განვითარება** - თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლება წარმოადგენს HRM-ის ერთ-ერთ ცენტრალურ ამოცანას. ტრენინგისა და განვითარების

პროგრამები ხელს უწყობს როგორც ინდივიდუალური, ასევე ორგანიზაციული შესაძლებლობების ზრდას.

- ❖ **შესრულების მართვა** - შესრულების მართვა მოიცავს თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასებას, მიზნების დასახვასა და უკუკავშირის სისტემას. იგი უზრუნველყოფს თანამშრომელთა ჩართულობას და შედეგების გაუმჯობესებას.
- ❖ **ანაზღაურება და მოტივაცია** - სამართლიანი და კონკურენტული ანაზღაურების სისტემა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს თანამშრომელთა მოტივაციასა და ლოიალურობაზე. კომპენსაციის მართვა მოიცავს როგორც ფინანსურ, ასევე არაფინანსურ სტიმულებს.
- ❖ **თანამშრომელთა ურთიერთობები და ორგანიზაციული კულტურა** - HRM პასუხისმგებელია ჯანსაღი სამუშაო გარემოს ჩამოყალიბებაზე, კონფლიქტების მართვაზე და ორგანიზაციული კულტურის განვითარებაზე. ძლიერი კულტურა ზრდის თანამშრომელთა ერთგულებას და ხელს უწყობს ინოვაციას.

სტრატეგიული ადამიანური რესურსების მართვა გულისხმობს HR პოლიტიკისა და ბიზნეს სტრატეგიის ინტეგრაციას. ორგანიზაციები, რომლებიც ადამიანურ კაპიტალს განიხილავენ როგორც სტრატეგიულ აქტივს, ახერხებენ გრძელვადიანი კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებას.

HRM გავლენას ახდენს:

- ❖ პროდუქტიულობის ზრდაზე;
- ❖ ინოვაციური პოტენციალის განვითარებაზე;
- ❖ თანამშრომელთა კმაყოფილებასა და კეთილდღეობაზე;
- ❖ ორგანიზაციის რეპუტაციასა და დამსაქმებლის ბრენდზე.

ამრიგად, ადამიანური რესურსების მართვა წარმოადგენს არა მხოლოდ ფუნქციურ ერთეულს, არამედ ორგანიზაციის განვითარების საფუძველს.

ხელოვნური ინტელექტი არის კომპიუტერული მეცნიერების მიმართულება, რომლის მიზანია ისეთი სისტემების შექმნა, რომლებიც ახორციელებენ ადამიანის ინტელექტისთვის დამახასიათებელ ქმედებებს — სწავლას, ანალიზს, გადაწყვეტილების მიღებასა და პრობლემების გადაჭრას.

AI-ის განვითარება დაიწყო XX საუკუნის შუა წლებში და ეტაპობრივად განვითარდა სიმბოლური ალგორითმებიდან მანქანურ სწავლებამდე და ნეირონულ ქსელებამდე. თანამედროვე ხელოვნური ინტელექტი ეფუძნება დიდი მოცულობის მონაცემების ანალიზსა და ალგორითმულ მოდელებს, რომლებიც თვითსწავლის უნარს ფლობენ. ხელოვნური ინტელექტი ძირითადად იყოფა ორ კატეგორიად:

1. **ვიწრო AI** - ეს არის კონკრეტულ ამოცანაზე ორიენტირებული სისტემები, როგორიცაა ხმოვანი ასისტენტები, რეკომენდაციის სისტემები და სახის ამოცნობის პროგრამები. ისინი ეფექტიანად ფუნქციონირებენ განსაზღვრულ სფეროში, თუმცა ვერ ასრულებენ ზოგად ინტელექტუალურ მოქმედებებს.
2. **ზოგადი AI** - ზოგადი AI გულისხმობს უნივერსალურ ინტელექტუალურ სისტემას, რომელსაც შეუძლია სხვადასხვა ტიპის ამოცანის შესრულება ადამიანის მსგავსად. ამ ეტაპზე მსგავსი ტექნოლოგია სრულად არ არის რეალიზებული. ხელოვნური ინტელექტის თანამედროვე სისტემები ეფუძნება რამდენიმე მნიშვნელოვან მიმართულებას:
 - ❖ **მანქანური სწავლება** - მონაცემებზე დაფუძნებული ალგორითმები, რომლებიც სწავლობენ გამოცდილებიდან;
 - ❖ **ნეირონული ქსელები** - ადამიანის ტვინის სტრუქტურაზე მოდელირებული მათემატიკური სისტემები;
 - ❖ **ბუნებრივი ენის დამუშავება** - ტექსტისა და მეტყველების ანალიზი;
 - ❖ **კომპიუტერული ხედვა** - გამოსახულებებისა და ვიდეოს ამოცნობა.

ეს ტექნოლოგიები ქმნიან AI-ის ფუნქციონირების საფუძველს და უზრუნველყოფენ მონაცემთა სწრაფ ანალიზს. AI-ის მთავარი დანიშნულებაა რთული პროცესების ავტომატიზაცია და გადაწყვეტილების მიღების გაუმჯობესება. მისი გამოყენება ფართოდ გავრცელებულია:

- ❖ **ჯანდაცვაში** - დიაგნოსტიკისა და კვლევის მხარდაჭერა;
- ❖ **ფინანსებში** - რისკების ანალიზი და თაღლითობის გამოვლენა;
- ❖ **განათლებაში** - პერსონალიზებული სასწავლო სისტემები;
- ❖ **ტრანსპორტში** - ავტონომიური მართვის ტექნოლოგიები;
- ❖ **ბიზნესში** - მონაცემთა ანალიტიკა და პროცესების ოპტიმიზაცია.

განსაკუთრებული ყურადღება მიიპყრო გენერატიულმა AI-მ, რომელსაც შეუძლია ტექსტის,

გამოსახულებისა და სხვა ციფრული შინაარსის შექმნა. ხელოვნური ინტელექტის განვითარებას თანახლავს რიგი გამოწვევები:

- ❖ მონაცემთა კონფიდენციალურობა;
- ❖ ალგორითმული მიკერძოება;
- ❖ სამუშაო ადგილების ავტომატიზაცია;
- ❖ პასუხისმგებლობის საკითხი ავტონომიურ სისტემებში.

ამ მიზეზით, თანამედროვე დისკუსიებში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია პასუხისმგებლიანი AI-ის განვითარებასა და რეგულირების მექანიზმების ჩამოყალიბებას. ადამიანური რესურსების მართვა და ხელოვნური ინტელექტი წარმოადგენს თანამედროვე ორგანიზაციული გარემოს ორ მნიშვნელოვან მიმართულებას. HRM უზრუნველყოფს ადამიანური კაპიტალის ეფექტიან მართვას და ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევას, ხოლო ხელოვნური ინტელექტი ქმნის ტექნოლოგიურ შესაძლებლობებს პროცესების ავტომატიზაციისა და გადაწყვეტილებების ოპტიმიზაციისთვის. ორივე მიმართულება დამოუკიდებლად წარმოადგენს ფართო და სიღრმისეულ დისციპლინას, რომლებიც განსაზღვრავენ თანამედროვე ორგანიზაციების ფუნქციონირებისა და განვითარების ლოგიკას. მათი თეორიული გააზრება აუცილებელია შემდგომში მათი ურთიერთკავშირის და პრაქტიკული ინტეგრაციის სრულყოფილი ანალიზისთვის.

ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრაცია ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში გულისხმობს AI ტექნოლოგიების გამოყენებას HR პროცესების გასაუმჯობესებლად, ავტომატიზაციისთვის და გადაწყვეტილებების უფრო ეფექტურად მისაღებად. მაგალითად AI ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში გამოიყენება

1. რეკრუტინგი და კანდიდატების შერჩევისას

- ❖ AI ავტომატურად ამოწმებს CV-ებს
- ❖ არჩევს შესაბამის კანდიდატებს
- ❖ ანალიზებს უნარებსა და გამოცდილებას
- ❖ ზოგჯერ ატარებს საწყის ინტერვიუსაც ჩატბოტის მეშვეობით

ორგანიზაციები იყენებენ AI სისტემებს, რომ ათასობით რეზიუმედან სწრაფად იპოვონ შესაფერისი კანდიდატი, ასევე AI გამოიყენება თანამშრომელთა შეფასების პროცესში:

- ❖ თანამშრომლების მუშაობის ანალიზი
- ❖ პროდუქტიულობის შეფასება
- ❖ პროგრესის მონიტორინგი
- ❖ განვითარების რეკომენდაციების მიცემა

ორგანიზაციები იყენებენ AI-ს ტრენინგის და განვითარების დეგემვის დროს, რასგან მას შეუძლია შექმნას პერსონალიზებული სასწავლო პროგრამები, ასევე HRM-ში AI-ს აქვს შესაძლებლობა განახორციელოს თანამშრომელთა კმაყოფილების მაჩვენებლის დადგენა კითხვარების გაანალიზების საფუძველზე, ასევე ორგანიზაციები იყენებენ HR ჩატბოტებს.

ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრაციას ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში აქვს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები, რაც შემდეგში გამოიხატება:

დადებითი მხარეები: დროის დაზოგვა, სწრაფი გადაწყვეტილებები, ხარჯების შემცირება, მონაცემებზე დაფუძნებული მართვა, პროდუქტიულობის ზრდა, ხოლო

უარყოფითი მხარეები გახლავთ: პერსონალური მონაცემების რისკი, მიკერძოებული ალგორითმები, ადამიანური ურთიერთობის შემცირება, ტექნოლოგიებზე ზედმეტი დამოკიდებულება.

გავრცელებული AI პროგრამები, რომელიც HRM-ში ძირითადად გამოიყენება არის მაგალითად: Workday, SAP SuccessFactors, Textio, LinkedIn Talent Solutions, აღნიშნული პროგრამების საშუალებით ხორციელდება: რეკრუტინგისა და შერჩევის პროცესში, თანამშრომელთა შეფასება, მონაცემთა ანალიზი, HR პროცესების ავტომატიზაცია, შრომის ბაზრის ანალიზი, უნარების შეფასება, ვაკანსიის ტექსტის დაწერა.

დასკვნა

ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრაცია ადამიანური რესურსების მართვაში წარმოადგენს კომპლექსურ და მრავალგანზომილებიან პროცესს, რომელიც განსაზღვრავს თანამედროვე ორგანიზაციების ეფექტიანობას, სტრატეგიულ კონკურენტუნარიანობას და თანამშრომელთა ნდობას. AI ხელს უწყობს ტალანტის მართვას, ცოდნის დაგროვებასა და სამუშაო ძალის გრძელვადიან დაგეგმვას. ეთიკური განზომილება კი უზრუნველყოფს სამართლიანობას, გამჭვირვალობას, ანგარიშვალ-

დებულებას და თანამშრომელთა ნდობის შენარჩუნებას. ამ სამი კომპონენტის სინთეზი ქმნის მდგრად HR მოდელს, სადაც ტექნოლოგია, სტრატეგია და ეთიკა ერთმანეთს ავსებენ.

AI-ის ინტეგრაცია HRM-ში წარმატებული შეიძლება იყოს მხოლოდ სამართლებრივი, ეთიკური და ორგანიზაციული ჩარჩოების სრული დაცვით. კვლევის ემპირიული ნაწილი ადასტურებს, რომ თანამშრომლები აღიქვამენ AI-ს ძირითადად ოპერაციული ეფექტიანობის ინსტრუმენტად, თუმცა მისი ლეგიტიმაცია და ნდობა განისაზღვრება გამჭვირვალობით, ანგარიშვალდებულებით და ადამიანური კონტროლით. ეფექტიანი ინტეგრაციისთვის აუცილებელია მკაფიო რეგულაციები, ტრენინგი, ეთიკური სტანდარტების დაცვა და ტექნოლოგიური პროცესების მუდმივი მონიტორინგი.

შეჯამებით, ნაშრომი ადასტურებს, რომ AI-ის ინტეგრაცია HRM-ში მოითხოვს ჰოლისტურ მიდგომას, რომელიც აერთიანებს ტექნოლოგიურ ეფექტიანობას, სტრატეგიულ მართვას, ეთიკურ პასუხისმგებლობას და ორგანიზაციული კულტურის მხარდაჭერას. მდგრადი და ნდობაზე დაფუძნებული HR სისტემა ჩამოყალიბდება მხოლოდ მაშინ, როდესაც AI ემსახურება არა მხოლოდ ოპერაციულ გაუმჯობესებას, არამედ თანამშრომელთა უფლებების, სამართლიანობისა და გრძელვადიანი ღირებულების დაცვას. ეს ინოვაციური მიდგომა ქმნის საფუძველს კონკურენტუნარიანი, ეფექტიანი და ეთიკურად პასუხისმგებლიანი ორგანიზაციული გარემოს განვითარებისთვის.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. აგრავალი, ვიდჰი, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი და ხელოვნური ინტელექტი: პროცესების ავტომატიზაცია და ოპტიმიზაცია, რაუთლეჯი, 2025
2. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X25001544>
3. <https://iprb.org/journals/JHRL/article/view/2635/3068>
4. <https://link.springer.com/article/10.1007/s43681-023-00325-1>
5. <https://www.aihr.com/blog/hr-ai-tools/>

Integration of Artificial Intelligence into Human Resources Management

*Balakhshvili Zhana, Assistant Professor
Georgian Technical University*

*Omanadze Nino, Assistant Professor
Georgian Technical University*

*Omanadze Irma, Assistant Professor
Georgian Technical University*

Abstract

The integration of artificial intelligence into human resources management is one of the most important transformational challenges for modern organizations. Technological innovation does not only change HR processes at the operational level, but also creates the possibility of new structures, skill requirements and governance models. The use of AI in HRM raises two main dimensions: efficiency and ethics. Efficiency is associated with large-scale data analysis, decision accuracy and reduction of administrative costs, which transforms the HR function from an administrative unit into a strategic partner. According to the theoretical synthesis, AI functions as an analytical support, strategic forecasting and ethically regulated tool. The modern organizational environment is characterized by rapid technological changes, globalization and increased competition. In these conditions, both the effective management of human resources and the integration of innovative technologies into business processes acquire special importance. Before proceeding directly to the relationship between the two directions mentioned and their integration, it is advisable to theoretically consider human resource management and artificial intelligence as independent and full-fledged concepts. Each of them plays an important role in the functioning of a modern organization and requires a separate analysis.

სამედიცინო იმპლანტების მართვის ოპტიმიზაცია თანამედროვე ჯანდაცვის რეალობაში

ბასარია ხათუნა, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

წინამდებარე სტატია იკვლევს სამედიცინო იმპლანტების მართვის თანამედროვე გამოწვევებს საქართველოში, ჯანდაცვის დაფინანსების DRG სისტემისა და ბაზარზე აზიური (ინდური „Meril Life Sciences“, თურქული „TIPSAN“ და ჩინური „Mindray“, „Chunli Medical“) ენდოპროთეზების აქტიური შემოსვლის კონტექსტში. კვლევის მიზანია დაასაბუთოს პრევენციული, ციფრული მონიტორინგის (IoMT) სისტემების დანერგვის აუცილებლობა პოსტ-ოპერაციული რისკების შესამცირებლად. სტატიაში გაანალიზებულია ხარჯების ეფექტიანობა (CEA) და ეკონომიკური დამატებული ღირებულება (EVA) იმპლანტაციის პროცესში. ნაჩვენებია, რომ დაბალბიუჯეტური იმპლანტების პირობებში, გართულებების ადრეული იდენტიფიცირება კრიტიკულად მნიშვნელოვანია კლინიკის ფინანსური მდგრადობისთვის. ნაშრომი გვთავაზობს მენეჯერულ ჩარჩოს, რომელიც უზრუნველყოფს ბალანსს ოპერაციის თვითღირებულებასა და პაციენტის გრძელვადიან უსაფრთხოებას შორის. წარმოდგენილია რეკომენდაციები ჯანდაცვის სფეროში მომუშავე მენეჯერებისთვის პოსტ-მარკეტინგული ზედამხედველობის (MDR 2017/745 სტანდარტით) გაუმჯობესების შესახებ.

საკვანძო სიტყვები: სამედიცინო იმპლანტები, რისკების მენეჯმენტი, DRG სისტემა, IoMT მონიტორინგი, ეკონომიკური ეფექტიანობა (CEA), პოსტ-ოპერაციული გართულებები.

ძირითადი ტექსტი

სამედიცინო იმპლანტაცია არის მულტიდისციპლინარული სფერო, რომელიც მიმართულია პაციენტთა ჯანმრთელობის, ფუნქციური მდგომარეობისა და ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებაზე დაკარგული ორგანოების, ქსოვილების ან მათი ფუნქციების ხელოვნური ჩანაცვლების გზით.

სამედიცინო იმპლანტაცია არის მულტიდისციპლინარული სფერო, რომელიც მიმართულია პაციენტთა ჯანმრთელობის, შრომისუნარიანობის აღდგენისკენ, და მოიცავს დაკარგული ან დაზიანებული ორგანოების ჩანაცვლებისა და იმპლანტაციის შემდგომი რეაბილიტაციის პერიოდსაც. მისი უპირველესი მიზანი ორგანოს ფუნქციის აღდგენა, ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესება და პოსტოპერაციული გართულებების, რისკების თავიდან აცილება ან მართვაა.

XIX-XX საუკუნეებში მეცნიერულმა რევოლუციამ, მიკრობების საწინააღმდეგო საშუალებების (ანტისეპტიკის) დანერგვამ და მეტალურგიულმა მიღწევებმა (განსაკუთრებით ტიტანის ოსეოინტეგრაციის თვისების აღმოჩენამ 1950-იან წლებში) საფუძველი ჩაუყარა იმპლანტების მასობრივ გამოყენებას. სამედიცინო იმპლანტი ანუ ხელოვნური მოწყობილობების ქირურგიულად ჩანერგვა გახდა საჭირო, რათა აღმდგარიყო ფიზიოლოგიური ფუნქცია ამა თუ იმ ორგანოსი, რომელიც სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ადამიანისთვის. დღეს სამედიცინო იმპლანტები აღარ განიხილება, როგორც პასიური უცხო სხეულები, ისინი წარმოადგენენ მაღალტექნოლოგიურ სისტემებს, რომლებიც ინტეგრირდებიან ორგანიზმის მყარ თუ რბილ ქსოვილებში. თუმცა, იმპლანტაციის მასშტაბების ზრდასთან ერთად, მწვავედ დადგა გართულებების, ინდივიდუალური, ბიოლოგიური მიუღებლობის, ბაქტერიული გართულება და მექანიკური ცვეთის მართვის აუცილებლობა.

არ არის გამორიცხული, რომ არქეოლოგიური გათხრების დროს (დაახლოებით ძვ.წ. 950–710 წწ), რომელიც ეკუთვნოდა მდებრობითი სქესის მუმისა და აღმოჩენილ იქნა ძველ ეგვიპტეში. Journal: The Lancet, "The ancient origins of prosthetic medicine" (2011)) აღმოჩენილი არტეფაქტები გახდა ინსპირაციის წყარო თანამედროვე ექიმებისთვის, ინჟინრებისთვის. ყველაზე უძველესად მგვალად ითვლება ფეხის, ცერა თითის ხის პროთეზი. სავარაუდოდ, ქალბატონი დაავადებული იყო დიაბეტით და დასჭირდა ფეხის თითის ამპუტაცია. სამედიცინო იმპლანტები (Medical Implants) არ უნდა განიხილოს მხოლოდ როგორც ნივთი, შევხედოთ მას როგორც ბიოტექნოლოგიური ევოლუცია. ყველაზე კარგი ბიოთავსებადობის მაღალი მაჩვენებელი მასალა აღმოჩნდა ტიტანის შენადნობები, კერამიკა და პოლიმერები. ტექნოლოგიის სწრაფმა განვითარებამ კი მოგვცა საშუალება ინდივიდუალური, 3D ბეჭდვის საშუალება პაციენტის ანატომიურ სიზუსტეში. ტიტანი იყოფა ორ ძირითად ჯგუფად: სუფთა ტიტანი (CP) და შენადნობები. ტიტანის შენადნობებიც განსხვავდება ერთმანეთისგან და შესაბამისად ენიჭებათ განსხვავებული მახასიათებლები, Grade 1 - Grade 4 (სუფთა ტიტანი) ეს არის კომერციულად

სუფთა ტიტანი. რაც უფრო სუფთაა ლითონი (მინარეების გარეშე) მით უფრო მაღალია ბიოთავსებადობა, მეტია მასში ჟანგბადის შემცველობა და, შესაბამისად, სიმტკიცე. Ti>99% მინიმალური რაოდენობით Fe (რკინა), O (ჟანგბადი), C (ნახშირბადი). ძირითადად გამოიყენება სტომატოლოგიაში, სადაც საჭიროა მაღალი თავსებადობა და ნაკლები დატვირთვა. Grade 5 (Ti-6Al-4V) - ყველაზე გავრცელებული, ხშირად გამოყენებადი შენადნობია, რომელიც გამოიყენება მენჯ-ბარძაყის ენდოპროთეზირებაში. მის შემადგენლობაშია: Ti 90%, Al (ალუმინი) 6%, V (ვანადიუმი) 4% (მატებს თერმულ მდგრადობას) ძალიან მტკიცეა, მაგრამ მისი უარყოფითი თვისება ვანადიუმის პოტენციური ტოქსიკურობაა ხანგრძლივი ცვეთისას. ოქროს სტანდარტად ითვლება ტანტალიუმი (Ta), მართლაც „ელიტარული“ მასალაა იმპლანტაციაში და მისი გამოყენება სწორედ იმ პრობლემების გადაჭრას ემსახურება, რომლებსაც სხვა შენადნობები (მაგალითად, Grade 5 ტიტანი) ვერ უძლავდებიან. უნიკალური ბიო-ინერტულობა ტანტალიუმისა, ის პრაქტიკულად არ რეაგირებს ორგანიზმის ბიოლოგიურ სითხეებთან. თუ ტიტანი ქმნის დამცავ ოქსიდურ ფენას, ტანტალიუმის ზედაპირი კიდევ უფრო სტაბილურია, რასაც ნულამდე დაჰყავს ალერგიული რეაქციების და ანთებითი პროცესების რისკი. მეორე და ძალიან ორიგინალური თვისება, ყველაზე დიდი უპირატესობა ფოროვანი ტანტალიუმისა არის (Trabecular Metal), მისი „ფოროვანი“ (ღრუბლისებრი) სტრუქტურა. ძვალთან მსგავსებით მისი არქიტექტურა 80%-ით იმეორებს ადამიანის ფოროვანი ძვლის სტრუქტურას. ოსტეოინტეგრაცია: ძვალი არამარტო ეზრდება მას ირგვლივ, არამედ ჩაეზრდება მის ფორებში, რაც ქმნის უპრეცედენტოდ მყარ ფიქსაციას. ეს კრიტიკულად მნიშვნელოვანია რევიზიული ქირურგიისას, როდესაც პაციენტს საკუთარი ძვლოვანი ქსოვილი დეფიციტში აქვს.

ტიტანი და ფოლადი გაცილებით უფრო მაგარია, ვიდრე ძვალი. ამის გამო ძვალი „ზარმაცდება“, აღარ იღებს დატვირთვას და იწყებს ქსოვილის ან კუნთის შემცირება/დასუსტებას, ფუნქციის დაკარგვას (ატროფიას). ტანტალიუმის ელასტიურობა უფრო ახლოსაა ძვალთან, რაც უზრუნველყოფს დატვირთვის სწორ გადანაწილებას და ახანგრძლივებს იმპლანტის ექსპლუატაციის ვადებს.

რატომ არ იყენებენ მას ყველგან? მიუხედავად იმისა, რომ ტანტალიუმი „ოქროს სტანდარტია“ ხარისხით, ჯანდაცვის მენეჯმენტში მას აქვს ორი დიდი ბარიერი. მაღალი თვითღირებულება, ტანტალიუმი იშვიათი ლითონია და მისი დამუშავება (დნობის მაღალი ტემპერატურის გამო) ძალიან ძვირია, ასევე ის საკმაოდ მძიმე ლითონია, ამიტომ მას იყენებენ არა მთლიანი იმპლანტისთვის, არამედ დაფარვის (Coating) ან მცირე ჩანართების სახით.

რისკების მენეჯმენტი (Risk Management) კლინიკური რისკი: ინფექცია, იმპლანტის არასწორი ინტეგრაცია ან მექანიკური დაზიანება. მიუხედავად იმისა, რომ ბაზარზე ფასის ოპტიმიზაციის მიზნით აზიური ენდოპროთეზები დომინირებს, არსებობს პაციენტთა კატეგორია (ძვლის დაზალი სიმკვრივით ან ალერგიული ფონით), სადაც ტანტალიუმის (Trabecular Metal) გამოყენება ერთადერთი გზაა გართულებების პრევენციისთვის. სწორი მართვის თვალსაზრისით, ტანტალიუმის მაღალი საწყისი ფასი კომპენსირდება მისი ნულოვანი რეოპერაციის მაჩვენებლით, რაც CEA (დანახარჯების ეფექტიანობის) ანალიზით გრძელვადიან პერსპექტივაში მომგებიანია. საორგანიზაციო რისკი ფინანსური ზარალი და რეპუტაციული ზიანი, ოპტიმიზაცია გადასვლა ISO 14971 სტანდარტზე, რომელიც მოითხოვს რისკების იდენტიფიცირებას.

2022 წლის 1 ნოემბრიდან (ბრძანება №51/ნ, 2023 წლის 13 ივლისი), საქართველოში ამოქმედდა DRG პროგრამა (დიაგნოზთან შეჭიდული ჯგუფი Diagnosis-Related Group). ამ სისტემის შემოღება განაპირობა კლინიკების არაკეთილსინდისიერმა ქმედებებმა, ვინაიდან შემოსავლების მაქსიმალურად მიღების მიზნით ცდილობდნენ გაეზარდათ შესრულებული სამუშაოს მოცულობა (მაგალითად, პაციენტის ჰოსპიტალიზაციის გასამართლებლად დაამძიმონ შემთხვევის სირთულე, საჭიროზე მეტ ხანს დააყოვნოს პაციენტი საავადმყოფოში, დაუნიშნოს ძვირადღირებული დიაგნოსტიკური გამოკვლევები). აღნიშნული ქმნის მომსახურების ჭარბი მოცულობით გაწევის პოტენციურ პირობებს, რაც, თავის მხრივ, ჯანდაცვის ხარჯების ზრდას განაპირობებს.

დიაგნოზით მსგავსი დაავადებების განფასებისას გათვალისწინებული იყო ქვეყნის გეოგრაფიული დაყოფა (რეგიონი, ქალაქი, რაიონი, სოფელი), სამედიცინო დაწესებულების დონე (ზოგადი პროფილის საავადმყოფო, საუნივერსიტეტო კლინიკა, რეგიონული და ქალაქის საავადმყოფოები), პერსონალის კვალიფიკაცია. თითოეული საავადმყოფოსათვის განისაზღვრა სტანდარტის ღირებულების საშუალო მაჩვენებლიდან გადახრის დონე, რაც სამედიცინო დაწესებულების სპეციფიკურობის (სამედიცინო დახმარების დონე, ხასიათი) მახასიათებელია. მსგავსი დიაგნოზების ჯგუფების მიხედვით შეიქმნა დაავადებათა საერთაშორისო კლასიფიკაცია (International Classification of Diseases – ICD) World Health Organization. (2022). *International Statistical Classification of*

Diseases and Related Health Problems (11th ed.), რომლის ძირითადი დანიშნულება ხარჯების რაციონალიზაცია და კლინიკების მენეჯერული მიდგომების დახვეწაა. ფიქსირებული ტარიფის პირობებში, სამედიცინო დაწესებულება იღებს წინასწარ დადგენილ ანაზღაურებას, რაც სტიმულს აძლევს ადმინისტრაციას, უფრო ეფექტიანად მართოს არსებული რესურსები და თავიდან აიცილოს არასაჭირო დანახარჯები.

თუმცა არის საკითხები, რომლებით DRG-ს ფარგლებში არ არის გათვალისწინებული, კლინიკის წმინდა ზარალი. ხარისხის სტიმულირება DRG აიძულებს კლინიკას, ეძებოს ბალანსი დაბალბიუჯეტთან შესყიდვასა (აზიური იმპლანტები) და მაღალტექნოლოგიურ კონტროლს შორის. IoMT მონიტორინგი (Internet of Medical Things) ეს არის ინოვაციური გადაწყვეტა. ბიოსენსორები, რომლებიც ზომავენ ტემპერატურას, დატვირთვას ან pH-ს იმპლანტის გარშემო. მონაცემთა გადაცემა პაციენტის სმარტფონის მეშვეობით მონაცემების ეგრეთწოდებულ ღრუბლოვანი (Cloud) პლატფორმაზე გაგზავნა. ანალიტიკა, ხელოვნური ინტელექტის როლი „ნორმიდან გადახრის“ ადრეულ ამოცნობაში და რეპორტშია.

„DRG სისტემის პირობებში ხარჯების მაქსიმალური ოპტიმიზაცია ხშირად აიძულებს კლინიკებს, არჩევანი გააკეთონ შედარებით დაბალბიუჯეტთან, აზიური წარმოების იმპლანტებზე. თუმცა, კლინიკური პრაქტიკა აჩვენებს, რომ მასალის ხარისხში დაზოგვა პირდაპირ კავშირშია პოსტოპერაციული გართულებების მაღალ რისკთან.

ეკონომიკური ეფექტიანობა აქ გამოვიყენეთ მათემატიკური დასაბუთება:

$$დე = \frac{დ}{ეფ}$$

„დე“ დანახარჯების ეფექტიანობის კოეფიციენტი

„დ“ (Cost - C): მთლიანი დანახარჯი (მაღალტექნოლოგიური იმპლანტის და IoT სისტემის შესყიდვა, პერსონალის ტრენინგი, ტექნიკური მხარდაჭერა).

ეფ (Effectiveness - E): მიღწეული კლინიკური ეფექტი (მაგალითად, თავიდან აცილებული რევიზიული ოპერაციების რაოდენობა ან ჰოსპიტალიზაციის შემცირებული დღეები).

ნაზარდი ხარჯეფექტიანობის კოეფიციენტი (ნხკ) ის გვეხმარება პასუხი გავცეთ მთავარ კითხვას: „ღირს თუ არა დამატებითი თანხის გადახდა უფრო ძვირადღირებულ იმპლანტში?“

$$ნხკ = \frac{დ_1 - დ_2}{ეფ_1 - ეფ_2}$$

ნხკ: ნაზარდი ხარჯეფექტიანობის კოეფიციენტი. **დ₁ - დ₂**: სხვაობა ორ ტექნოლოგიას შორის დანახარჯებში (მაგალითად: **ზიმერის ფასი მინუს ტიპსანის ფასი**). ეს გვიჩვენებს, რამდენით მეტს ვიხდით პრემიუმ პროდუქტში.

ეფ₁ - ეფ₂: სხვაობა ეფექტიანობაში (მაგალითად: **ზიმერის წარმატებული ოპერაციების წილი მინუს ტიპსანის წილი**). ეს გვიჩვენებს, რამდენით მეტ კლინიკურ სარგებელს ვიღებთ.

რას გვიჩვენებს ეს პრაქტიკაში? ეს ფორმულა გვამღწევს ერთ კონკრეტულ ციფრს, რომელიც გვეუბნება: რა ჯდება ერთი დამატებითი წარმატებული კლინიკური შემთხვევა. თუ ნხკ დაბალია: ეს ნიშნავს, რომ მცირე დამატებითი ინვესტიციით ვიღებთ დიდ კლინიკურ გაუმჯობესებას. კლინიკისთვის ეს მომგებიანია. თუ ნხკ მაღალია მაღალია: ეს ნიშნავს, რომ ხარისხის მცირე გაუმჯობესება ზედმეტად ძვირი ჯდება.

რატომ არის მნიშვნელოვანი ამდენი გამოთვლები, იმისთვის რომ თავიდან ავირიდოთ პოსტოპერაციული გართულებები. ადრეულ გართულებებს მიეკუთვნება პერიპროთეზული ინფექციები და თრომბოემბოლიური გართულებები. გვიანი გართულებები იმპლანტის ასეპტიკური მორყევა, მასალის ცვეთა, და ამას აქვს ეკონომიკური გავლენა, რევიზიული ქირურგიის ღირებულება, რომელიც ხშირად 2-3-ჯერ აღემატება პირველადი ოპერაციის ფასს. რევიზიული ქირურგიის ფარული ხარჯები, პირდაპირი ხარჯი, განმეორებითი იმპლანტი (ხშირად უფრო ძვირი, მაგ. ტანტალიუმის ცანართებით), ანტიბიოტიკოთერაპია, არაპირდაპირი ხარჯი ჰოსპიტალიზაციის გახანგრძლივება, რეაბილიტაციის კურსი, არამატერიალური ხარჯი კლინიკის რეიტინგის ვარდნა, რაც DRG-ის პირობებში ამცირებს პაციენტების ნაკადს.

დასკვნა

თანამედროვე ჯანდაცვის მენეჯმენტი იმპლანტაციის სფეროში რთული დილემის წინაშე დგას: როგორ შევინარჩუნოთ სამედიცინო მომსახურების მაღალი ხარისხი და პაციენტის უსაფრთხოება

რესურსების მკაცრი ეკონომიისა და ბაზარზე დაბალბიუჯეტური აზიური პროდუქციის დომინირების პირობებში. წინამდებარე სტატიაში ჩატარებული კვლევა საშუალებას გვაძლევს ჩამოვყალიბოთ შემდეგი ძირითადი დასკვნები:

3. **სტრატეგიული ბალანსი:** DRG სისტემის პირობებში კლინიკებისთვის ხარჯების ოპტიმიზაცია გარდაუვალია, თუმცა ბიუჯეტური იმპლანტების გამოყენება არ უნდა ხდებოდეს ხარისხის ხარჯზე. კლინიკის სტრატეგია უნდა გადავიდეს წარმოქმნილი გართულებების აღმოფხვრიდან მათ ადრეულ პრევენციაზე, სადაც მთავარი აქცენტი პოსტ-ოპერაციული რისკების წინასწარ განსაზღვრასა და თავიდან აცილებაზე გაკეთდება.
4. **მასალების როლი:** პრემიუმ კლასის პროთეზების ასევე ტანტალიუმის (Trabecular Metal) ტექნოლოგია რჩება ოსტეოინტეგრაციის „ოქროს სტანდარტად“. მიუხედავად მაღალი საწყისი ღირებულებისა, რთულ კლინიკურ შემთხვევებში მისი გამოყენება დანახარჯების ეფექტიანობის თვალსაზრისით ყველაზე გამართლებული ინვესტიციაა, რადგან ის მინიმუმამდე დაჰყავს რევიზიული ქირურგიის რისკს.
5. **ციფრული ტრანსფორმაცია:** IoMT (სამედიცინო საგნების ინტერნეტი) აღარ არის მხოლოდ მომავლის ხედვა, არამედ აუცილებელი ინსტრუმენტია რისკების მართვისთვის. პაციენტის დისტანციური მონიტორინგი რეალურ დროში საშუალებას გვაძლევს მოვახდინოთ გართულებების ადრეული იდენტიფიცირება, რაც კლინიკას არიდებს „ფარულ ხარჯებს“ და ზრდის მის ეკონომიკურ დამატებულ ღირებულებას (EVA).
6. **რეგულაციებთან შესაბამისობა:** ევროპული რეგულაცია MDR 2017/745 მოითხოვს მკაცრ პოსტ-მარკეტინგულ ზედამხედველობას. ციფრული სისტემების დანერგვა არის ყველაზე ეფექტური გზა ამ საერთაშორისო სტანდარტების დასაკმაყოფილებლად და კლინიკის რეპუტაციული კაპიტალის დასაცავად.
7. **საერთაშორისო გამოცდილება და პაციენტის არჩევანის უფლება DRG მოდელში.** DRG სისტემის ევოლუცია ისეთ ქვეყნებში, როგორიცაა **პორტუგალია** (სადაც სისტემა 1984 წლიდან ფუნქციონირებს), **ავსტრალია** (AR-DRG, 1988 წ.) და **გერმანია** (G-DRG, 2003 წ.), მოწმობს, რომ წარმატებული რეფორმის საფუძველი ეროვნულ კონტექსტზე მორგებული, ადაპტირებული მოდელების დანერგვაა. ამ ქვეყნების პრაქტიკა აჩვენებს, რომ სტანდარტიზებული დაფინანსების პირობებშიც კი შესაძლებელია პაციენტის ინდივიდუალური საჭიროებებისა და არჩევანის უფლების გათვალისწინება.

საქართველოს ჯანდაცვის სისტემის ტრანსფორმაციის პროცესში მიზანშეწონილია განიხილოს ჰიბრიდული მოდელი, რომელიც პაციენტს შესთავაზებს არჩევანის თავისუფლებას სამედიცინო ტექნოლოგიის (იმპლანტის) დონეზე. კერძოდ, სახელმწიფო ფარავს ბაზისურ, ხარისხობრივად სტანდარტიზებულ მომსახურებასა და იმპლანტის ღირებულებას. პაციენტს ეძლევა შესაძლებლობა, საკუთარი სურვილისა და ფინანსური შესაძლებლობის გათვალისწინებით, გააკეთოს არჩევანი სხვადასხვა ტექნოლოგიურ სეგმენტს შორის (მაგალითად, სტანდარტულსა და პრემიუმ კლასის სმარტ-იმპლანტებს შორის). დანახარჯების გაზიარება, ამ შემთხვევაში, პაციენტი ფარავს მხოლოდ სხვაობას სახელმწიფო ტარიფსა და მის მიერ შერჩეული მაღალტექნოლოგიური იმპლანტის (მაგ. **Zimmer Biomet**) ღირებულებას შორის.

მიუხედავად იმისა, რომ DRG სისტემა კლინიკებს ხარჯების ოპტიმიზაციისკენ უბიძგებს, ხარისხზე კომპრომისი დაუშვებელია. **Hofmann-ის (2020)** კვლევა ადასტურებს, რომ განვითარებად ქვეყნებში დაბალბიუჯეტური მასალების (მაგ. აზიური იმპლანტები) გამოყენება პირდაპირ-პროპორციულად ზრდის პოსტ-ოპერაციული გართულებების კოეფიციენტს.

ამ რისკების დასაბალანსებლად კრიტიკულად მნიშვნელოვანია **IoMT (Internet of Medical Things)** ტექნოლოგიების ინტეგრირება. **Javaid and Khan-ის (2021)** მიხედვით, „ჭკვიანი იმპლანტები“ და დისტანციური მონიტორინგი საშუალებას იძლევა ადრეულ ეტაპზე მოხდეს გართულებების პრევენცია, რაც კლინიკას (საწოლ დღეების დაკავება, წამგებიანია კლინიკისთვის) და პაციენტს აცილებს ფინანსურ ხარჯებს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. European Parliament and Council (2017). Regulation (EU) 2017/745 on medical devices.
2. Porter, M. E. (2010). What is Value in Health Care? New England Journal of Medicine.
3. Javaid, M., & Khan, I. H. (2021). Internet of Medical Things (IoMT) enabled implantable devices.
4. თენგიზ ვერულავა (2016). ჯანდაცვის ეკონომიკა და დაზღვევა.

5. Drummond, M. F., et al. (2015). Methods for the Economic Evaluation of Health Care Programmes.
6. Levine, B. R., et al. (2006). "Experimental and Clinical Performance of Porous Tantalum in Orthopedic Surgery." *Biomaterials*.
7. Shimko, D. A., et al. (2005). "Effect of porosity on the mechanical properties and bone ingrowth of tantalum." *Journal of Biomedical Materials Research*.
8. Zimmer Biomet White Papers. "Trabecular Metal Technology: Over 20 Years of Clinical History."
9. Busse, R., Geissler, A., et al. (2011). "Diagnosis-Related Groups in Europe: Moving towards transparency, efficiency and quality in hospitals." Open University Press.
10. Hofmann, K., et al. (2020). "Cost vs. Quality: The Dilemma of Orthopedic Implants in Emerging Economies." *Health Policy and Planning*.
11. Joyia, G. J., et al. (2017). "Internet of Medical Things (IoMT): Applications, Benefits and Future Challenges in Healthcare." *International Journal of Computer Applications*.
12. „საყოველთაო ჯანმრთელობის დაცვის სახელმწიფო პროგრამის“ ფარგლებში DRG (დიაგნოზთან შეჭიდული ჯგუფების) მეთოდოლოგიის დანერგვის პროცესის მართვის, ხელშეწყობის მიზნით უწყებათაშორისი საკოორდინაციო საბჭოს შექმნისა და მისი დებულების დამტკიცების შესახებ | სსიპ „საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე“ ბრძანება №51/ნ, 2023 წლის 13 ივლისი
13. World Health Organization. (2022). International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems (11th ed.).
14. მსგავსი დიაგნოზების ჯგუფებით (DRG) დაფინანსების მეთოდი და საქართველო » ჩაფიძის გულის ცენტრი | Chapidze Emergency Cardiology Center
15. Drummond, M. F., et al. (2015). Methods for the Economic Evaluation of Health Care Programmes. Oxford University Press.
16. Porter, M. E. (2010). "What is Value in Health Care?" *New England Journal of Medicine*.
17. ვერულავა, თ. (2019). ჯანდაცვის ეკონომიკა და პოლიტიკა. თბილისი: ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი(დეტალურადაა განხილული CEA და ICER მეთოდოლოგია).
18. DRG სისტემები და საერთაშორისო გამოცდილება (პორტუგალია, გერმანია, ავსტრალია) Busse, R., et al. (2021). Diagnosis-Related Groups in Europe: Moving towards transparency, efficiency and quality in hospitals. European Observatory on Health Systems and Policies.
19. Duckett, S. (2022). Hospital Financing in Australia: The evolution of Activity-Based Funding (AR-DRG). *Health Policy Insight*.
20. MDR 2017/745 და პაციენტის უსაფრთხოება Hatem, M., et al. (2023). The impact of the Medical Device Regulation (MDR) 2017/745 on the orthopedic implant market in Europe. *Journal of Orthopaedic Surgery and Research*.
21. Almula, A. (2024). Implementation of Unique Device Identification (UDI) under MDR: Enhancing patient safety in implantable devices. *Regulatory Affairs Professionals Society (RAPS)*.
22. ხარჯეფექტიანობის ანალიზი (CEA/ICER) და IoMT Javaid, M., & Khan, I. H. (2021). Internet of Medical Things (IoMT) enabled healthcare infrastructure to enhance patient care and system efficiency. *Journal of Healthcare Engineering*.
23. Verulava, T. (2024). Health Policy and Management in Georgia: Challenges of DRG Implementation. Tbilisi: Ilias State University Publishing.
24. Zimmer Biomet Corporate. (2025). White Paper: ZBEdge™ Integrated Ecosystem and the Role of Smart Implants in Modern Orthopedics.

Optimization of Medical Implant Modern Healthcare Reality

*Basaria Khatuna, PhD student
Georgian Technical University*

Abstract

The article explores the contemporary challenges of medical implant management in Georgia, specifically within the context of the DRG-based healthcare financing system and the increasing market share of low-cost Asian (Indian and Chinese) endoprostheses. The research aims to justify the necessity of implementing preventive digital monitoring systems (IoMT) to mitigate post-operative risks. Through Cost-Effectiveness Analysis (CEA) and Economic Value Added (EVA) modeling, the study demonstrates that in an environment of low-budget implants, early identification of complications is critical for a clinic's financial stability. The paper proposes a managerial framework that balances surgery costs with long-term patient safety. The findings emphasize that while lower purchase prices might offer short-term margins under DRG, ineffective monitoring leads to higher long-term losses due to re-operations. The study concludes with recommendations for healthcare managers on enhancing post-market surveillance in alignment with MDR 2017/745 standards to ensure sustainable healthcare outcomes.

გუნდური მუშაობის ნაციონალური თავისებურებები

*ბალათურია გიორგი, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*სამუშია შორენა, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია გუნდური მუშაობის ნაციონალური თავისებურებები და მათი გავლენა ორგანიზაციული თანამშრომლობის ეფექტიანობაზე. ნაშრომში ნაჩვენებია, რომ სხვადასხვა კულტურაში გუნდური მუშაობის ფორმები მნიშვნელოვნად განსხვავდება ისტორიული, სოციალური და ფსიქოლოგიური ფაქტორების მიხედვით. გაანალიზებულია იაპონური, ამერიკული, გერმანული, ქართული და რუსული მოდელები. იაპონურ კულტურაში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა კოლექტიურ პასუხისმგებლობასა და ჰარმონიას, ამერიკულში — ინდივიდუალურ ინიციატივასა და ინოვაციას, გერმანულში — დისციპლინასა და სტრუქტურას. ქართული სამუშაო კულტურისთვის დამახასიათებელია ურთიერთდახმარება და ემოციური მხარდაჭერა, თუმცა პრობლემად რჩება პასუხისმგებლობის არათანაბარი განაწილება და სუსტი ორგანიზაციული ჩარჩოები. რუსული მოდელი ხაზს უსვამს ლიდერის გავლენასა და ავტორიტარული მართვის შედეგებს. რუსეთის სინამდვილეში - ნდობა არის კრიტიკული ფაქტორი მთლიანად რუსეთის საზოგადოებაში და, როგორც შედეგი ასეა გუნდურ მუშაობაშიც. რუსული ემპირიული კვლევები განსაკუთრებით ღირებულია იმიტომ, რომ ხსნის - რატომ არ მუშაობს გუნდი ეფექტურად გარკვეულ კულტურულ პირობებში.

ნაშრომის დასკვნით გლობალიზაციის პირობებში ეფექტიანი ინტერკულტურული თანამშრომლობა საჭიროებს კულტურული განსხვავებების გაცნობიერებას, ტოლერანტობას, მოქნილობასა და ეფექტურ კომუნიკაციას. წარმატებული გუნდი იქმნება მაშინ, როდესაც განსხვავებული კულტურული გამოცდილება საერთო მიზნის მიღწევის რესურსად გარდაიქმნება.

საკვანძო სიტყვები: გუნდური მუშაობა; ორგანიზაციული კულტურა; ინტერკულტურული კომუნიკაცია; ლიდერობა; კოლექტივიზმი; გლობალიზაცია.

ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე სამყაროში გუნდური მუშაობა ორგანიზაციების, საგანმანათლებლო დაწესებულებებისა და სახელმწიფო ინსტიტუტების ფუნქციონირების ერთ-ერთ მთავარ საფუძვლად იქცა. თითქმის ყველა სფეროში — განათლებაში, ბიზნესში, მეცნიერებაში, სპორტსა თუ სახელმწიფო მართვაში — წარმატება დიდწილად დამოკიდებულია ადამიანების თანამშრომლობის უნარზე. თუმცა, გუნდური მუშაობის ფორმები და მიდგომები სხვადასხვა ქვეყანაში და კულტურაში განსხვავდება. ამ განსხვავებებს ხშირად „გუნდური მუშაობის ნაციონალური თავისებურებები“ უწოდებენ. ტექნოლოგიური პროგრესი, გლობალიზაცია და საერთაშორისო თანამშრომლობა სულ უფრო მეტად აერთიანებს სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლებს, რაც ზრდის ინტერკულტურული კომუნიკაციის მნიშვნელობას. ამ პირობებში განსაკუთრებულ ყურადღებას იპყრობს გუნდური მუშაობის ნაციონალური თავისებურებები — ის კულტურული, სოციალური და ფსიქოლოგიური ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს ადამიანების თანამშრომლობის ფორმასა და ეფექტიანობაზე.

სხვადასხვა ერს ისტორიულად ჩამოუყალიბდა ურთიერთობის, კომუნიკაციისა და პასუხისმგებლობის განსხვავებული კულტურა. მაგალითად, აზიურ ქვეყნებში, განსაკუთრებით იაპონიასა და სამხრეთ კორეაში, გუნდური ინტერესები ხშირად პირად ინტერესებზე მაღლა დგას. თანამშრომლები ცდილობენ ჯგუფის ჰარმონიის შენარჩუნებას, უფროსის პატივისცემასა და საერთო მიზნის შესრულებას. ასეთ გარემოში მნიშვნელოვანია დისციპლინა, შეთანხმებულობა და კოლექტიური პასუხისმგებლობა. ევროპის ბევრ ქვეყანაში გუნდური მუშაობა ეფუძნება თანასწორობასა და ინდივიდუალური აზრის პატივისცემას. მაგალითად, გერმანიაში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ორგანიზებულობას, პასუხისმგებლობის მკაფიო განაწილებასა და დროის დაცვას. სკანდინავიურ ქვეყნებში კი პოპულარულია დემოკრატიული სტილი — გუნდის წევრები გადაწყვეტილებებს ხშირად ერთობლივად იღებენ და თითოეულის აზრს მნიშვნელობა ენიჭება. ამერიკულ კულტურაში გუნდური მუშაობა ხშირად კონკურენციასთან და პირად ინიციატივასთან არის დაკავშირებული. თანამშრომლებისგან ელიან აქტიურობას, იდეების თავისუფლად გამოთქმასა და შედეგზე ორიენტირებულობას. ქართული საზოგადოებისთვის ტრადიციულად დამახასიათებელია

ურთიერთდახმარება, სტუმართმოყვარეობა და ადამიანური ურთიერთობების განსაკუთრებული მნიშვნელობა. ქართველებს ხშირად შეუძლიათ რთულ სიტუაციაში ერთმანეთის მხარდაჭერა და საერთო საქმისთვის ძალების გაერთიანება. თუმცა ზოგჯერ პრობლემას წარმოადგენს ზედმეტი ემოციურობა, პასუხისმგებლობის არათანაბარი გადანაწილება ან პირადი ურთიერთობების გავლენა სამუშაო პროცესზე.

გლობალიზაციის პირობებში სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლებს ერთმანეთთან სულ უფრო ხშირად უწევთ თანამშრომლობა. ამიტომ მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ საკუთარი კულტურული თავისებურებების ცოდნა, არამედ სხვა ერების სამუშაო სტილის პატივისცემაც. ეფექტური გუნდი იქმნება მაშინ, როდესაც ადამიანები განსხვავებულ კონფლიქტის მიზეზად კი არა, დამატებით შესაძლებლობად აღიქვამენ.

იაპონური გუნდური მუშაობის მოდელი. იაპონია ხშირად განიხილება წარმატებული გუნდური კულტურის მაგალითად. იაპონური და კორეული კულტურები მაღალი კოლექტივიზმით ხასიათდება. ასეთ საზოგადოებებში ადამიანი საკუთარ თავს პირველ რიგში ჯგუფის წევრად აღიქვამს. შესაბამისად, გუნდურ მუშაობაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ჰარმონიას, შეთანხმებულობასა და საერთო პასუხისმგებლობას. მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ იაპონურმა კომპანიებმა, როგორიცაა Toyota და Sony, განსაკუთრებული ყურადღება დაუთმეს თანამშრომელთა კოლექტიურ პასუხისმგებლობასა და უწყვეტ გაუმჯობესებას („Kaizen“). „Toyota Production System“-ის კვლევებმა აჩვენა, რომ თანამშრომლების ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მნიშვნელოვნად ზრდიდა საწარმოო ეფექტიანობას. მუშაკებს უფლება ჰქონდათ შეეჩერებინათ საწარმოო ხაზი, თუ შეცდომას შენიშნავდნენ. ეს პრაქტიკა თანამშრომლებს პასუხისმგებლობისა და საერთო საქმის თანამონაწილეობის განცდას უყალიბებდა. მკვლევრების აზრით, სწორედ გუნდური თანამშრომლობის კულტურამ აქცია Toyota მსოფლიოში ერთ-ერთ ყველაზე წარმატებულ საწარმოო კომპანიად (Liker, 2004).

ამერიკული მოდელი — ინდივიდუალიზმი და ინოვაცია. ზოგადად დასავლურ კულტურებში, განსაკუთრებით ამერიკაში, უფრო მეტად ფასდება ინდივიდუალური ინიციატივა და პირადი მიღწევები. აშშ-ში გუნდური მუშაობა ხშირად ეფუძნება კონკურენციას... ამერიკული ორგანიზაციული კულტურა თანამშრომლებს უბიძგებს საკუთარი იდეების აქტიურად გამოხატვისკენ. Google-მა 2012 წელს დაიწყო კვლევა „Project Aristotle“, რომლის მიზანი იყო ეფექტური გუნდების მახასიათებლების დადგენა. კვლევამ აჩვენა, რომ წარმატებული გუნდის მთავარი ფაქტორი მხოლოდ პროფესიული უნარები არ იყო. ყველაზე მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა „ფსიქოლოგიური უსაფრთხოება“ — გარემო, სადაც თანამშრომლები თავისუფლად გამოხატავენ აზრს და შეცდომის დაშვების არ ემინიათ. კვლევამ ასევე აჩვენა, რომ ამერიკულ სამუშაო კულტურაში ეფექტიანია ლიდერობა, რომელიც თანამშრომლების დამოუკიდებლობასა და ინიციატივას ახალისებს (Duhigg, 2016).

გერმანული მოდელი — დისციპლინა და სტრუქტურა. გერმანული სამუშაო კულტურა გამოირჩევა ორგანიზებულობით, დროის მკაცრი დაცვითა და პასუხისმგებლობის ზუსტი განაწილებით. გერმანიაში თანამშრომლები დიდ ყურადღებას აქცევენ დაგეგმვასა და პროცედურების შესრულებას. Volkswagen-ის საწარმოო სისტემების კვლევებმა აჩვენა, რომ სამუშაო პროცესების მკაფიო სტრუქტურამ და თანამშრომელთა პასუხისმგებლობის განსაზღვრამ მნიშვნელოვნად გაზარდა პროდუქტიულობა. გერმანულ კომპანიებში გადაწყვეტილებები ხშირად დეტალური ანალიზის შემდეგ მიიღება, რაც ამცირებს შეცდომების ალბათობას. ამასთანავე, მკვლევრები აღნიშნავენ, რომ ზედმეტად მკაცრმა სტრუქტურამ ზოგჯერ შეიძლება შეაფერხოს კრეატიულობა და სწრაფი ადაპტაცია.

ქართული კულტურა და გუნდური თანამშრომლობა. ქართული საზოგადოებისთვის ისტორიულად დამახასიათებელია ურთიერთდახმარება, კოლექტიური სოლიდარობა და ადამიანური ურთიერთობების დიდი მნიშვნელობა. ოჯახური და მეგობრული კავშირები ხშირად მნიშვნელოვან როლს ასრულებს თანამშრომლობის პროცესში. ქართულ სამუშაო გარემოში დადებით მხარეებად შეიძლება ჩაითვალოს ემოციური მხარდაჭერა, კრიზისულ სიტუაციებში მობილიზაციის უნარი და ურთიერთგაგება. თუმცა პრობლემას ზოგჯერ წარმოადგენს პასუხისმგებლობის არათანაბარი განაწილება, დროის მართვის სირთულეები და პირადი ურთიერთობების გავლენა პროფესიულ გადაწყვეტილებებზე. ეს მიუთითებს იმაზე, რომ ქართულ კულტურაში გუნდური მუშაობის ეფექტიანობისთვის მნიშვნელოვანია როგორც ადამიანური ურთიერთობების შენარჩუნება, ისე მკაფიო ორგანიზაციული ჩარჩოების არსებობა. ქართულ გუნდებში შეიმჩნევა სუსტი კომუნიკაცია, არასაკმარისად ეფექტიანი ლიდერობა, ხისტი იერარქიული მმართველობა და ე.წ. „სოციალური სიზარმაცე“ გუნდებში. ამ ყოველივეს მიზეზის ისიც შეიძლება იყოს, რომ როგორც სოციოლოგიური კვლევები აჩვენებს საქართველოს აქვს „დაბალი სოციალური კაპიტალი“ (ურთიერთნდობის დონე),

რაც ქართველთა „ონტოლოგიური კოდი“ და არა მხოლოდ გეოგრაფიული გარემოს შედეგი. ებრაული, სომხური ან ჩინური დიასპორები ფუნქციონირებენ როგორც „ლოკალური ეკონომიკური სისტემები“, რაც, სტატისტიკურად, ამ ჯგუფებში შიდა ტრანზაქციების და ურთიერთდახმარების კოეფიციენტი 5-10-ჯერ აღემატება ქართული ემიგრაციის მაჩვენებლებს. საგულისხმოა აგრეთვე „ქართული იზოლაციონიზმი“ ქართული ემიგრაცია სტატისტიკურად ხასიათდება ე.წ. „ატომიზაციით“. ქართველები უცხოეთში ხშირად გაურბიან ერთმანეთს ან კონკურენციაში შედიან არა ბაზართან, არამედ ერთმანეთთან. მეორე მხრივ, არაქართულ კომპანიებში ქართველები გამოირჩევიან კომპანიისადმი ლოიალურობით, დისციპლინითა და პროფესიონალიზმით. ისტორიულადაც დადასტურებულია, რომ ქართველები სხვა ქვეყნის სამსახურში (რუსეთში, თურქეთში, სპარსეთში, ბიზანტიაში) ავლენდნენ შესაშურ ერთგულებას.

გუნდური მუშაობის რუსული სპეციფიკა. რუსულ სამეცნიერო სივრცეში გუნდური მუშაობის კვლევა უფრო თეორიულია და ნაკლებად ემპირიული. კვლევები ხშირად ეფუძნება როგორც დასავლურ თეორიებს, ისე პოსტ-საბჭოთა ორგანიზაციული კულტურის სპეციფიკას. (Andreeva, 2010; Dontsov, 2014). ამ დროს ძირითადი აქცენტები ამგვარად ყალიბდება: „კოლექტივი“ vs „გუნდი“ (საბჭოთა და თანამედროვე განსხვავება); არაფორმალური ურთიერთობების როლი; ლიდერის გავლენა ჯგუფის დინამიკაზე. რუსული კვლევები აჩვენებს, რომ ორგანიზაციებში გუნდური მუშაობა ძლიერ არის დამოკიდებული გუნდის ლიდერობის სტილზე, ორგანიზაციულ კულტურასა და ძალაუფლების გავლენაზე (Zhuravlev, Nestik, 2016; Klimov, 2013). ამ შემთხვევაშიც ვლინდება, რომ როგორც ყველგან, რუსეთშიც ავტორიტარული მართვა ამცირებს გუნდის ინიციატივას, მაგრამ თუ საზღვარგარეთ (ევროპაში) ავტორიტარული მართვა იშვიათობაა, რუსეთში ეს ცხოვრების წესია და შესაბამისად გუნდური მუშაობა (ისევე როგორც სხვა სახის სამეწარმეო საქმიანობა) არაეფექტიანია. რუსეთის სინამდვილეში - ნდობა არის კრიტიკული ფაქტორი მთლიანად რუსეთის საზოგადოებაში და, როგორც შედეგი ასეა გუნდურ მუშაობაშიც. რუსეთის გუნდში უფროსი ყოველთვის მართალია (ნაწილობრივ ასე ქართულ გუნდებშიც). რუსული ემპირიული კვლევები განსაკუთრებით ღირებულია იმით, რომ ხსნის - რატომ არ მუშაობს გუნდი ეფექტურად გარკვეულ კულტურულ პირობებში.

დასკვნა

გუნდური მუშაობის ნაციონალური თავისებურებები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ორგანიზაციების ეფექტიანობასა და თანამშრომლობის ხარისხზე. თითოეულ კულტურას აქვს ძლიერი და სუსტი მხარეები. თანამედროვე სამყაროში წარმატებული თანამშრომლობა მოითხოვს კულტურული მრავალფეროვნების სწორად მართვას. ეფექტიანი გუნდი იქმნება მაშინ, როდესაც განსხვავებული კულტურული გამოცდილება საერთო მიზნის მიღწევის რესურსად გარდაიქმნება. გლობალიზაციის პირობებში სულ უფრო ხშირად იქმნება საერთაშორისო გუნდები, სადაც სხვადასხვა კულტურის წარმომადგენლები ერთად მუშაობენ. ასეთ გარემოში განსხვავებული კომუნიკაციის სტილი ხშირად გაუგებრობის მიზეზი ხდება, რაც ინტერკულტურული გუნდების მუშაობაში სირთულეებს იწვევს. მაგალითად, იაპონელი თანამშრომლები შეიძლება ერიდებოდნენ პირდაპირ კრიტიკას, მაშინ როდესაც ამერიკელები ღია და პირდაპირ კომუნიკაციას ამჯობინებენ. გერმანელებისთვის მნიშვნელოვანია დროის ზუსტი დაცვა, ხოლო სხვა კულტურებში დროისადმი დამოკიდებულება უფრო მოქნილია. ქართველებისათვის კი უფრო ხშირად შეიძლება საქმე დაზარალდეს იმის გამო, რომ თანამშრომლები გაურბიან კონფლიქტურ სიტუაციას, რომელიც შესაძლოა შენიშვნის მიცემის გამო წარმოიქმნას. ინტერკულტურული თანამშრომლობის წარმატებისთვის აუცილებელია: კულტურული განსხვავებების გაცნობიერება; ტოლერანტობა და მოქნილობა; ეფექტური კომუნიკაცია და ლიდერის უნარი, შექმნას საერთო ღირებულებებზე დაფუძნებული გარემო.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Andreeva, G. M. (2010). Social psychology (5th ed.). Moscow: Aspect Press.
2. Dontsov, A. I. (2014). Group dynamics and collective behavior in organizations. *Psychology Journal*, 35(2), 15-27.
3. Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*. Retrieved from <https://www.nytimes.com>
4. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

5. Klimov, E. A. (2013). Professional teams and organizational behavior. Moscow: Yurait.
6. Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York, NY: McGraw-Hill.
7. Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. New York, NY: PublicAffairs.
8. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
9. Zhuravlev, A. L., & Nestik, T. A. (2016). Psychological factors of teamwork effectiveness in Russian organizations. *Organizational Psychology*, 6(1), 5–22.

National Peculiarities of Teamwork

*Bagaturia George, Professor
Georgian Technical University*

*Samushia Shorena, PhD Student
Georgian Technical University*

Abstract

The article discusses the national characteristics of teamwork and their influence on the effectiveness of organizational cooperation. The study demonstrates that forms of teamwork differ significantly across cultures due to historical, social, and psychological factors. The paper analyzes Japanese, American, German, Georgian, and Russian models of teamwork. Japanese culture emphasizes collective responsibility and harmony, the American model focuses on individual initiative and innovation, while the German model is characterized by discipline and structure. Georgian work culture is distinguished by mutual support and emotional solidarity, although unequal distribution of responsibility and weak organizational frameworks remain challenges. The Russian model highlights the influence of leadership style and the effects of authoritarian management. In Russian reality, trust is a critical factor in Russian society as a whole and, as a result, in teamwork. Russian empirical research is particularly valuable in explaining why teams do not work effectively in certain cultural settings. The study concludes that in the context of globalization, effective intercultural collaboration requires awareness of cultural differences, tolerance, flexibility, and effective communication. A successful team is created when diverse cultural experiences are transformed into a shared resource for achieving common goals.

Keywords: Teamwork; Organizational Culture; Intercultural Communication; Leadership; Collectivism; Globalization.

ხელოვნური ინტელექტის გავლენა სტარტაპ-ეკოსისტემაზე

*ბენია მაია, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ბენია ირინა, ასოცირებული პროფესორი
აღმოსავლეთ-დასავლეთ უნივერსიტეტი*

*კიპაროიძე გიორგი, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

წინამდებარე ნაშრომი იკვლევს ხელოვნური ინტელექტის (AI) ევოლუციურ ციკლს ალან ტიურინგის თეორიული ფუნდამენტიდან თანამედროვე გეოპოლიტიკურ და სტრუქტურულ რეალობამდე. სტატიაში დეტალურად არის გაანალიზებული და შედარებული მსოფლიოს სამი წამყვანი ტექნოლოგიური ეკოსისტემა: ამერიკის „სილიკონის ველი“ (თავისუფალი ბაზარი), ჩინეთის „ჩჰონგუანსუნი“ (სახელმწიფო კაპიტალიზმი) და ინდოეთის „ბანგალორი“ (განვითარებადი ბაზარი). განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ჩინურ ფენომენს, ე.წ. „ციფრულ ლენინიზმს“, სადაც სახელმწიფო ინსტიტუტები ხელოვნურად ქმნიან ჰიპერ-კონკურენციას და იყენებენ გენერაციული AI-ის ბუმს, როგორც გეოპოლიტიკური ჰეგემონიის იარაღს. 2022–2026 წლების ეკონომიკური მონაცემების საფუძველზე, ნაშრომში ნაჩვენებია ჩინეთის GenAI ბაზრის 300%-იანი ზრდა (10 მლრდ აშშ \$-ზე მეტი) და დასავლური სანქციების ფონზე მიღწეული ალგორითმული ეფექტიანობა. სტატია აანალიზებს ახალ ციფრულ იერარქიებს („მონაცემთა მონების“ კლასის წარმოშობას) და ასკვნის, რომ პოსტინდუსტრიულ ეკონომიკაში გადარჩენის ერთადერთ მექანიზმს მენტალური მოქნილობა და „სწავლის სწავლა“ (Learnability) წარმოადგენს.

საკვანძო სიტყვები: ხელოვნური ინტელექტი, სტარტაპ ეკოსისტემა, ჩჰონგუანსუნი, ციფრული ლენინიზმი, გვიან დაწყებულის უპირატესობა, სწავლის სწავლა.

ძირითადი ტექსტი

ალან ტიურინგს - ხელოვნური ინტელექტის ნათლიმამას, ხელოვნური ინტელექტი, როგორც დღეს ჩვენ ვიცნობთ, ტექნიკური (მზა პროგრამული უზრუნველყოფა ან კოდი), არ გამოუგონია, თუმცა შექმნა ხელოვნური ინტელექტის ფილოსოფიური, მათემატიკური და თეორიული საფუძვლები, იწინასწარმეტყველა, რომ მანქანები აზროვნებას შეძლებდნენ. 1936 წ. მათემატიკურ პრობლემებზე მუშაობისას, ტიურინგმა აღწერა ჰიპოთეტური მოწყობილობა, რომელსაც დღეს „ტიურინგის მანქანას“ უწოდებენ. ამ იდეამ დაუდო საფუძველი თანამედროვე კომპიუტერს.

"შეუძლიათ მანქანებს აზროვნება?" ტიურინგის ეს ლეგენდარული კითხვა დღესაც აქტუალურია. 1950 წ. მისი ნაშრომი, სათაურით "გამოთვლითი მანქანები და ინტელექტი" (Computing Machinery and Intelligence) გამოქვეყნდა ფილოსოფიურ ჟურნალში Mind. ტიურინგმა გვერდი აუარა ფილოსოფიურ დებატებს და შემოგვთავაზა პრაქტიკული ექსპერიმენტი, რომელსაც დღეს „ტიურინგის ტესტს“ (Turing Test) ვუწოდებთ: ოთახში ზის ადამიანი, რომელიც ტექსტური შეტყობინებებით (ჩაბით) ესაუბრება ორ სუბიექტს ადამიანს და მანქანას სხვადასხვა ოთახში. თუ მანქანა მოახერხებს გამომცდელის ისე მოტყუებას, რომ მან საუბარში ვერ გაარჩიოს, ადამიანი და კომპიუტერი, მაშინ მანქანა უნდა ჩაითვალოს ინტელექტუალურად. დღევანდელი დიდი ენობრივი მოდელები (როგორიცაა ChatGPT ან Gemini), ფაქტობრივად, ტიურინგის ამ წინასწარმეტყველების რეალიზაციაა, ისინი სწორედ ადამიანის იმიტაციით გვესაუბრებიან. ამავე ნაშრომში ტიურინგმა ჩამოაყალიბა კიდევ ერთი გენიალური იდეა, რომელიც დღევანდელი ხელოვნური ინტელექტის საფუძველია (Machine Learning). მან დასვა კითხვა: ნაცვლად იმისა, რომ შევქმნათ ზრდასრული ადამიანის გონების მქონე რთული პროგრამა, ხომ არ ჯობია შევქმნათ ბავშვის გონების მსგავსი მარტივი პროგრამა და შემდეგ მას ვასწავლოთ? მან აღწერა მანქანების დასჯისა და დაჯილდოების პრინციპი (Reinforcement Learning), რითაც კომპიუტერი თავად ისწავლიდა შეცდომებზე.

ის მართლაც უნივერსალური მოაზროვნე, ერთდროულად გენიალური მათემატიკოსი, ლოგიკოსი, კრიპტოანალიტიკოსი და ფილოსოფოსი იყო, მატერიალისტიც. მას სწამდა, რომ ადამიანის ტვინიც, გარკვეულწილად, არის ბიოლოგიური გამოთვლითი მანქანა, რომელიც ელექტრულ იმპულსებზე მუშაობს. შესაბამისად, თუ ტვინი ფიზიკურია, მისი იმიტაცია სილიციუმის ჩიპებზეც

შესაძლებელია. ალან ტიურინგმა მოამზადა სქემები“ და დასვა სწორი კითხვები, რომლებზეც 70 წლის შემდეგ, როდესაც მიკროჩიპები განვითარდა და დიდი მონაცემები (Big Data) გაჩნდა, კაცობრიობამ გასცა პასუხი, ტექნოლოგიურად ხორცი შეასხა მის გეგმას.

ხელოვნური ინტელექტის, როგორც ტერმინისა და ცნების, რეალური ფუძემდებელია ჯონ მაკკარტი, რომელმაც ეს მიმართულება ჯერ კიდევ 1956 წელს, დარტმუთის კონფერენციაზე დააფუძნა. ალან ტიურინგის პრემიის ლაურეატი ინგლისელი ნობელიანტი ფიზიკოსის ჯეფრი ჰინტონის უდიდესი დამსახურება კი არის ის, რომ მან მანქანებს აზროვნებისა და სწავლის შესაძლებლობა მისცა. 1980 წ. ჰინტონმა თანამოაზრეებთან ერთად შეიმუშავა უკუგავრცელების ალგორითმი (Backpropagation), რომელიც დღევანდელი ხელოვნური ინტელექტის სწავლის მთავარი მექანიზმია. 2006 წ. გამოაქვეყნა ნაშრომი ღრმა რწმენის ქსელების შესახებ, რამაც ნეირონული ქსელების მეორე სიცოცხლე - ე.წ. „ღრმა სწავლება“ (Deep Learning) წარმოშვა. 2012 წ ხშირად მიიჩნევენ თანამედროვე AI რევოლუციის ოფიციალურ დასაწყისად, როდესაც ჰინტონის სტუდენტებმა შექმნეს მოდელი AlexNet, რომელმაც გამოსახულების ამოცნობის კონკურსში ყველა კონკურენტი უპრეცედენტოდ დიდი სხვაობით დაამარცხა.

ხელოვნური ინტელექტის (AI) ბუმი უნიკალური გლობალური ფენომენია ტექნოლოგია ყველასთვის ერთია, თუმცა მისი გავლენა სტარტაპ ეკოსისტემებზე დრამატულად განსხვავდება იმის მიხედვით, თუ რა გარემოში უწევს მას "გაზრდა".

ამერიკის სილიკონის ველი (კაპიტალისტური, თავისუფალი ბაზარი), ჩინეთის ჩჟონგუანსუნი იგივე "ჩინეთის სილიკონის ველი" (სახელმწიფო კაპიტალიზმი და მკაცრი კონტროლი) და ინდოეთის ბანგალორი (განვითარებადი ბაზარი, რომელიც სერვისებიდან პროდუქტზე გადადის) AI-ს სრულიად განსხვავებული სტრატეგიით ითვისებენ.

შევადაროთ ეს სამი ეკოსისტემა, მათი ეკონომიკური მოდელები, AI-ის როლი და გავლენა თითოეულ მათგანში.

ამერიკის სილიკონის ველი (Silicon Valley) ტექნოლოგიური და კაპიტალისტური პიონერი, კალიფორნიაში სან-ხოსეში მდებარეობს სტენფორდის უნივერსიტეტის ბაზაზე შეიქმნა 1951 წელს. კლასიკური თავისუფალი ბაზრის ეკონომიკური მოდელს წარმოადგენს, სადაც წამყვან როლს ასრულებს კერძო ვენჩურული კაპიტალი (VC), უმაღლესი დონის აკადემიური ცენტრები (სტენფორდი, ბერკლი) და ინდივიდუალური მეწარმეობა. სახელმწიფოს ჩარევა მინიმალურია.

AI-მდე ეკოსისტემა ვითარდებოდა ნახევარგამტარების (Intel), პერსონალური კომპიუტერებისა (Apple) და ინტერნეტის (Google, Meta) ბაზაზე. შეიქმნა "ვენჩურული კაპიტალის კულტურა", სადაც ბევრი მარცხი ნორმად ითვლება. სილიკონის ველი არის AI-ის ფუნდამენტური და ინფრასტრუქტურული ცენტრი. აქ სტარტაპები (მაგ. OpenAI, Anthropic, xAI) თავად ქმნიან ძირითად დიდ ენობრივ მოდელებს (LLM) და კომპიუტერულ არქიტექტურას. კაპიტალის გიგანტური კონცენტრაცია და ტალანტების გლობალური მიზიდულობა იყო მისი უნიკალურობა. სტარტაპები აქ ცალსახად ორიენტირებულნი არიან გლობალური მონოპოლიის მოპოვებაზე.

ჩინეთს რაც შეეხება, პეკინის ჩჟონგუანსუნი (Zhongguancun) მთლიანად სახელმწიფოს მიერ მართული და მონაცემებით მდიდარი ეკოსისტემაა. სახელმწიფო საზღვრავს ხუთწლიან გეგმებს, აფინანსებს სტარტაპებს "სამთავრობო მართვადი ფონდების" (Government Guidance Funds) მეშვეობით და ბლოკავს უცხოურ კონკურენციას (დიდი ჩინური ფაირვოლი). AI -მდე, დასავლური მოდელების კოპირებითა და ადგილობრივ ბაზარზე მორგებით (Copy-to-China) დაიწყო, რამაც შვა გიგანტები: Tencent, Alibaba, Baidu. შეიქმნა წარმოუდგენლად აგრესიული შრომის კულტურა "996" რაც ნიშნავს დილის 9-დან საღამოს 9-მდე, კვირაში 6 დღე. ჩინური AI სტარტაპები (ხშირად ინტეგრირებული დიდ ტექნოლოგიურ ელიტასთან — "AI Tigers" როგორიცაა Moonshot AI, MiniMax, 01.AI) ორიენტირებულნი არიან გამოყენებით AI-ზე (Application-level AI), რობოტიზაციაზე, კომპიუტერულ ხედვასა და სმარტ-ინდუსტრიებზე. ჩინური ეკოსისტემის უნიკალური მახასიათებელია მონაცემების (Data) უზარმაზარი, თითქმის შეუზღუდავი მოცულობა, რასაც სახელმწიფო და ციფრული ეკოსისტემა ერთობლივად აგენერირებენ. თუმცა, სტარტაპები შეზღუდულნი არიან მკაცრი პოლიტიკური ცენზურით (AI-მ არ უნდა დაარღვიოს პარტიის ნარატივი) და ამერიკული ჩიპების (Nvidia) ემბარგოთი.

ინდოეთის სილიკონ ველი ბანგალორი (Bengaluru) განვითარებადი, დემოკრატიული, თუმცა ბიუროკრატიული საბაზრო ეკონომიკური მოდელია. ინდოეთს აქვს მზარდი შიდა ბაზარი, იაფი, მაგრამ კვალიფიციური მუშახელი და მჭიდრო კავშირი დასავლურ კორპორაციებთან. გლობალური აუტოსორსინგიდან საკუთარ პროდუქტამდე მან დიდი გზა გაწვლილ. AI-ს დანერგვამდე ბანგალორი ათწლეულების განმავლობაში იყო "მსოფლიოს IT ოფისი" (Infosys, Wipro, ხარჯების ოპტიმიზაცია და

IT აუთსორსინგი). 2010-იანებიდან დაიწყო ადგილობრივი "იუნიკორნების" ბუმი (Flipkart, Ola), როდესაც აქცენტი შიდა მომხმარებელზე გადავიდა. ინდოეთში AI-ს გამოჩენის შემდეგ სტარტაპები ძირითადად ფოკუსირებულნი არიან SaaS (პროგრამული უზრუნველყოფა, როგორც სერვისი) გადაწყვეტილებებზე, პროცესების ავტომატიზაციასა და ლოკალიზაციაზე. ინდოეთი ვერ ეჯიბრება აშშ-ს ფუნდამენტურ მოდელებში (LLM-ების წვრთნა მილიარდობით დოლარის ჩიპებს მოითხოვს), ამიტომ ისინი იღებენ ღია კოდის მოდელებს (მაგ. Llama) და ქმნიან პროდუქტებს, რომლებიც წყვეტენ კონკრეტულ ბიზნეს პრობლემებს (მაგ. AI-მომხმარებელთა მხარდაჭერა, სამედიცინო დიაგნოსტიკა სოფლებისთვის). ბანგალორის უნიკალური მახასიათებელია ტალანტების უზარმაზარი ოდენობა. სილიკონის ველის ბევრი წამყვანი AI ინჟინერი წარმოშობით ინდოელი ბანგალორიდანაა. დღეს ეკოსისტემა ცდილობს, ეს ტალანტები ქვეყნის შიგნით დატოვოს და არ მოხდეს ტვინების გადინება.

მთავარი ეკონომიკური პარადოქსი იმაში მდგომარეობს, რომ ეს სამი შემთხვევა ამტკიცებს ერთ საინტერესო ეკონომიკურ ჭეშმარიტებას: ინოვაციას არ სჭირდება იდეალური, ერთგვაროვანი პირობები, ინოვაციური ადამიანური კაპიტალის მეშვეობით ის ადაპტირდება არსებულ სისტემასთან. აშშ იყენებს თავის ფინანსურ სიძლიერეს, რომ შექმნას "ტვინი" (Foundation Models). ჩინეთი იყენებს თავის ცენტრალიზებულ ძალაუფლებას, რომ AI სწრაფად დანერგოს ფიზიკურ ინფრასტრუქტურაში (წარმოება, მონიტორინგი). ინდოეთი იყენებს თავის საინჟინრო მასას, რათა AI გახადოს იაფი, ხელმისაწვდომი და სერვისზე ორიენტირებული.

ამრიგად, სისტემური განსხვავებები განსაზღვრავს არა იმას, განვითარდება თუ არა იქ ხელოვნური ინტელექტი, არამედ იმას, თუ რა ფორმას მიიღებს ის საბოლოოდ.

ჩჟონგუანსუნის არის მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე უნიკალური, პარადოქსული და წარმატებული ტექნოლოგიური ჰაბი. ჩნდება კითხვა, როგორ შეიძლება მკაცრად კონტროლირებად, ავტორიტარულ სახელმწიფო კაპიტალიზმში (სადაც სოციალისტური სისტემის ელემენტები წამყვანია) განვითარდეს ისეთი თავისუფალი, ქაოსური და რისკიანი ფენომენი, როგორიც სტარტაპ ეკოსისტემა? ამას პასუხობს ბოლო 30-წლიანი გზა, მისი გეოგრაფიული ფენომენი, ანტრეპრენიორების ბედი, ტვინების გადინების საკითხი და ის ტექნოლოგიური იმპერიები, რომლებიც აქ შეიქმნა.

ჩინეთის ტექნოლოგიური ცენტრი შენჩენი (სადაც აპარატურა/Hardware იწარმოება) ან შანხაი. თუმცა, პროგრამული უზრუნველყოფის, ინტერნეტ-გიგანტებისა და ხელოვნური ინტელექტის (AI) გული სწორედ პეკინის ჩრდილო-დასავლეთით მდებარე ჩჟონგუანსუნის რაიონია. ეს ლოკაცია შემთხვევითი არ ყოფილა. მიზეზი აკადემიური და ინტელექტუალური კაპიტალის კრიტიკული მასაა. იქვე მეზობლად მდებარეობს ჩინეთის ორი მთავარი უნივერსიტეტი - ცინჰუა (Tsinghua "ჩინეთის MIT", საინჟინრო გენიოსების სამკედლო) და პეკინის უნივერსიტეტი (Peking University ქვეყნის წამყვანი ჰუმანიტარული და მეცნიერების ცენტრი), ასევე ჩინეთის მეცნიერებათა აკადემია (CAS).

ეს ყველაფერი დაიწყო როგორც "ჩჟონგუანსუნის ელექტრონიკის ქუჩა" 1980-იან წლებში, სადაც უნივერსიტეტის პროფესორები და სტუდენტები კონტრაბანდული ან იმპორტირებული კომპიუტერების ნაწილებს აწყობდნენ და ყიდდნენ. აქედან აღმოცენდა კომპანია Lenovo 1984 წელს. 30-წლიანი ევოლუცია (1996–2026) სამ ძირითად ფაზად იყოფა:

ა) 1996–2006წ Copy-to-China ასლების კეთების ეპოქა იყო. ჩინეთში ინტერნეტი ახალი შემოსული იყო. ეკონომიკური მოდელი მეტად მარტივი იყო- დასავლური იდეების აღება, მათი ჩინურ ენაზე თარგმნა და ლოკალურ კულტურაზე მორგება. ამ პერიოდში (კერძოდ, 2000-იანი წლების დასაწყისში) იწყება "დიდი ჩინური ფაიროლის" (The Great Firewall) აშენება. სახელმწიფომ დაბლოკა Google, Yahoo, მოგვიანებით Facebook და YouTube. შედეგად შეიქმნა ხელოვნური "სათბურის ეფექტი". დასავლური გიგანტებისგან დაცულ ბაზარზე ადგილობრივმა სტარტაპებმა გიგანტური მასშტაბები მიიღეს. Baidu გახდა ჩინური Google, Tencent (დაარსდა შენჩენში, მაგრამ პეკინში უდიდესი გავლენა ჰქონდა) გახდა მთავარი მესენჯერი, ხოლო Alibaba (ჰანჯოუ) - ჩინური Amazon.

ბ) 2006–2016წწ ესაა მობილური ინტერნეტი და უნიკალური ინოვაციების ფაზა, ჩჟონგუანსუნი წყვეტს უბრალო "კოპირებას" და გადადის საკუთარ ინოვაციებზე. ჩინეთმა გამოტოვა საკრედიტო ბარათებისა და პერსონალური კომპიუტერების ეპოქა და პირდაპირ მობილურ ეკონომიკაზე გადახტა. შეიქმნა "სუპერ-აპლიკაციები". WeChat აღარ იყო მხოლოდ მესენჯერი — ის გახდა საფულე, კომუნალური გადასახადების პლატფორმა, ტაქსის გამომძახებელი და სოციალური ქსელი ერთად. შეიქმნა ინფრასტრუქტურა, გაჩნდა ლეგენდარული "Innoway" (ინოვაციების ქუჩა) ჩჟონგუანსუნში ასობით მეტრი სიგრძის საფეხმავლო ზონა, რომელიც სავსეა სტარტაპ-კაფეებით, აქსელერატორებითა და ინკუბატორებით.

გ) 2016–2026წწ ჰქვია Deep Tech და ხელოვნური ინტელექტის ბუმი. 2017 წელს ჩინეთის

მთავრობამ გამოსცა "ხელოვნური ინტელექტის განვითარების გლობალური გეგმა", რომლის მიზანია იყო 2030 წლისთვის ჩინეთი გამხდარიყო მსოფლიო ლიდერი AI-ში. ჩჟონგუანსუნი დღეს ამ გეგმის ეპიცენტრია.

სახელმწიფო პირდაპირ კი არ მართავს სტარტაპებს, არამედ ქმნის გიგანტურ ვენჩურულ ფონდებს (ტრადიციული VC-ების მსგავსად), სადაც სახელმწიფო კაპიტალი კერძო ფონდებთან ერთად შედის სტარტაპებში. 2020-იანი წლებისთვის ამ ფონდების მოცულობამ ტრილიონ დოლარს გადააჭარბა. სამთავრობო მართვადი ფონდები (Government Guidance Funds) უზრუნველყოფს სტარტაპებს საბაზისო კაპიტალით.

არსებობს თუ არა სახელმწიფოს მხრიდან ნაშრომის მითვისების საშიშროება შემდგომში? არსებობს, ჩინეთში კერძო საკუთრება არ არის ხელშეუხებელი იმ გაგებით, როგორც დასავლეთში. მმართველი კომუნისტური პარტია (CCP) თვლის, რომ ნებისმიერი კერძო წარმატება სახელმწიფოსა და პარტიის დამსახურებაა. სახელმწიფო კაპიტალიზმის პარადოქსი - ბოლო წლებში ჩინეთის მთავრობამ დაწერა ე.წ. "სპეციალური მართვის აქციები" (ანუ ოქროს აქციები). სახელმწიფო ყიდულობს ტექნოლოგიური კომპანიების (მაგალითად, ByteDance-ის ან Alibaba-ს შვილობილი კომპანიების) 1%-იან წილს, თუმცა ამ 1%-ს მოჰყვება ვეტოს უფლება კონტენტზე, უსაფრთხოებასა და სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებზე. გარდა ამისა, ყველა დიდ სტარტაპში კანონით სავალდებულოა არსებობდეს "პარტიული უჯრედი" (CCP committee), რომელიც აკონტროლებს კომპანიის იდეოლოგიურ ხაზს. საფრთხე იმისა, რომ სახელმწიფომ კერძო ნაშრომი მიითვისოს ან გააკონტროლოს, რეალურია და ამის ნათელი მაგალითი იყო 2020-2022 წლების ტექნოლოგიური "წმენდა" (Tech Crackdown): ჯეკ მამ (Jack Ma) ქეისი: Alibaba-ს დამფუძნებელმა საჯაროდ გააკრიტიკა ჩინეთის სახელმწიფო ბანკების სისტემა. საპასუხოდ, სახელმწიფომ დაბლოკა მისი ფინტექ-გიგანტის, Ant Group-ის ისტორიული IPO (აქციების საჯარო განთავსება), თავად ჯეკ მა კი თვეების განმავლობაში გაუჩინარდა საზოგადოებრივი სივრციდან. კომპანიამ მილიარდობით დოლარის ჯარიმა გადაიხადა და სტრუქტურულად გადაეწყო პარტიის მოთხოვნებზე.

თუ სტარტაპი მუშაობს სამხედრო ტექნოლოგიებზე, კოსმოსზე ან AI-ზე, მან თავისი მონაცემები სახელმწიფოს უნდა გაუზიაროს. ჩინეთში არ არის დემოკრატია და არსებობს სახელმწიფო წნეხი, მაგრამ არ გარბის ყველა ნიჭიერი ინჟინერი აშშ-ში. არის ძალიან საინტერესო დინამიკა: "ზღვის კუების" (Sea Turtles / Hai-gui) ფენომენს ეძახიან ჩინეთში იმ ადამიანებს, რომლებმაც განათლება მიიღეს სტენფორდში, MIT-ში ან იმუშავეს Google-სა და Apple-ში, მაგრამ ჩინეთში დაბრუნდნენ. 2010-იან წლებში ჩინეთში დაბრუნება ფინანსურად ბევრად უფრო მომგებიანი იყო. ჩინური ბაზრის მასშტაბი იმდენად გიგანტურია, რომ აქ სტარტაპის გაზრდა და გამდიდრება ბევრად უფრო სწრაფად ხდებოდა, ვიდრე ამერიკულ კორპორაციულ იერარქიაში "შუმის ჭერის" გახვრეტა. AI ინჟინერებისთვის ჩინეთი სამოთხეა მონაცემების თვალსაზრისით. დასავლური GDPR-ის (მონაცემთა დაცვის რეგულაციების) გარეშე ჩინელ დეველოპერებს აქვთ წვდომა ასობით მილიონი ადამიანის სამედიცინო, ფინანსურ და გადაადგილების მონაცემებზე, რაც აუცილებელია AI მოდელების მოსამზადებლად. აშშ-სა და ჩინეთს შორის მიმდინარე ცივი ომის გამო, ბევრმა ჩინელმა მეცნიერმა ამერიკაში თავი არაკომფორტულად იგრძნო (დადანაშაულებები ჯაშუშობაში, სავიზო შეზღუდვები). ჩინეთის მთავრობამ კი შექმნა პროგრამები (მაგ. "ათასი ტალანტის გეგმა"), რომლითაც მათ უზარმაზარ გრანტებს, ლაბორატორიებსა და საცხოვრებელს სთავაზობდა სამშობლოში. ჩჟონგუანსუნის მეწარმეები არიან გლობალური აზროვნების მქონე ტექნოლოგიური ელიტა. მაგალითად:

ლეი ძიუნი (Lei Jun) Xiaomi-ს დამფუძნებელი "ჩინელი სტივ ჯობსი". მან ჩჟონგუანსუნში დააარსა Xiaomi 2010 წელს. კომპანიამ რევოლუცია მოახდინა სმარტფონების ბაზარზე, შესთავაზა მომხმარებელს პრემიუმ ხარისხი წარმოუდგენლად დაბალ ფასად, დღეს კი კომპანია ჰკვიანი სახლებისა და ელექტრომობილების (EV) გლობალური ლიდერია.

ჯან იმინგი (Zhang Yiming) ByteDance-ის დამფუძნებელი, რომელმაც 2012 წელს ჩჟონგუანსუნის ერთ ჩვეულებრივ ბინაში დააარსა კომპანია. მისი პირველი წარმატება იყო საინფორმაციო აპლიკაცია Toutiao, რომელიც AI ალგორითმით მომხმარებელს ინდივიდუალურ ნიუსფიდს უქმნიდა. მოგვიანებით მათ შექმნეს TikTok (ჩინეთში Douyin). ეს არის ისტორიაში პირველი ჩინური სტარტაპი, რომელმაც დასავლური სოციალური მედიის მონოპოლია დაამსხვრია და გლობალური კულტურული ფენომენი გახდა.

ვან სინგი (Wang Xing) ცინჰუას უნივერსიტეტის კურსდამთავრებული. Meituan-ის დამფუძნებელი: მან შექმნა Meituan "ყველაფრის მიტანის სერვისი". დღეს მისი პლატფორმიდან მილიონობით კურიერი წამებში აწვდის ჩინელებს საკვებს, მედიკამენტებსა და პროდუქტებს. ეს არის

ჩინური "996" კულტურის ხორცშესხმა.

ხელოვნური ინტელექტის ახალი ტალღა წამოვიდა ე.წ. "AI ვეფხვები" რომლებიც ამერიკულ OpenAI-ს უწევენ კონკურენციას:

Moonshot AI დაარსდა ცინჰუას უნივერსიტეტის გენიოსის, იან ჟილინის მიერ. მათ შექმნეს Kimi Chat, რომელიც ცნობილია გრძელი ტექსტების დამუშავების უპრეცედენტო უნარით.

01.AI დაარსდა კაი-ფუ ლის (Kai-Fu Lee) მიერ, რომელიც არის გლობალური AI გურუ, Google China-ს ყოფილი ხელმძღვანელი და წიგნის "AI Superpowers" ავტორი. მათი ღია კოდის მოდელები (Yi-34B) მსოფლიო რეიტინგებში წამყვანია..

ჩჟონგუანსუნის წარმატება აგებულია ფორმულაზე - სახელმწიფო უზრუნველყოფს უზარმაზარ ინფრასტრუქტურას, კრძალავს უცხოურ კონკურენციას, გამოყოფს მილიარდობით დოლარის სუბსიდიებს და აძლევს ინჟინრებს უფლებას, გამოიყენონ ქვეყნის დიდი მასშტაბის მონაცემები. სანაცვლოდ, სტარტაპერები თანხმდებიან თამაშის წესებს - ისინი არ ერევიან პოლიტიკაში, იცავენ ცენზურას და საჭიროების შემთხვევაში, მათ მიერ შექმნილ ტექნოლოგიებს სახელმწიფოს უსაფრთხოების სამსახურს უზიარებენ.

ეს არის მკაცრი, ავტოკრატიული, ეთიკურად სადავო, მაგრამ ეკონომიკურად და ტექნოლოგიურად უაღრესად ეფექტური მოდელი, რომელმაც ჩჟონგუანსუნი კალიფორნიის სილიკონ ველის ერთადერთ რეალურ გეოპოლიტიკურ მეტოქედ აქცია.

კიდევ ერთი უდიდესი პარადოქსი, რომელიც დასავლურ, ლიბერალურ-დემოკრატიულ სამყაროში ფუნდამენტურად წარმოდგენილია, არის "სახელმწიფო ინსტიტუტების მიერ ბაზრის ხელოვნური დაყოფა და ტექნოლოგიური იუნიკორნების იძულებითი შეჯიბრება (State-Sponsored Gladiator Fights)".

დასავლურ ეკონომიკაში (განსაკუთრებით აშშ-ში) ანტიმონოპოლიური რეგულაციები (Antitrust laws) ემსახურება მომხმარებლის დაცვას და ბაზრის თავისუფლებას. თუ კომპანია ბუნებრივად იზრდება და კონკურენტებს ამარცხებს (როგორც Google ან Microsoft), სახელმწიფო მას, როგორც წესი, არ ერევა, სანამ კანონს არ დაარღვევს.

ჩინეთში კი კომუნისტური პარტია იყენებს სრულიად საპირისპირო, პარადოქსულ მიდგომას: სახელმწიფო თავად ქმნის "გლადიატორთა ორთაბრძოლებს" კერძო კომპანიებს შორის, რათა აიძულოს ისინი, ინოვაციები წარმოდგენილი სიჩქარით განავითარონ.

ცნობილი ჩინური პარადოქსის "ორი ვეფხვი ერთ მთაზე" ნიშნავს - ჩინეთის მთავრობას აქვს პრინციპი, არცერთ კერძო კომპანიას, თუნდაც ყველაზე ლოიალურს, არ უნდა ჰქონდეს აბსოლუტური მონოპოლია და კომფორტის ზონა. თუ დასავლეთში ბაზრის დაყოფა (Cartel/Collusion) კრიმინალია, ჩინეთში სახელმწიფო თავად ყოფს ბაზარს და ნიშნავს კონკურენტებს. როდესაც ქვეყანაში ახალი სტრატეგიული ტექნოლოგია ჩნდება (მაგ. მობილური გადახდები, ხელოვნური ინტელექტი, ან ელექტრომობილები), ჩინეთის მთავრობა მიზანმიმართულად აფინანსებს და ხელს უწყობს მინიმუმ ორ ან სამ გიგანტს, რომლებმაც ერთმანეთი "სისხლისღვრამდე" უნდა მიიყვანონ კონკურენციით. ნათელი მაგალითია WeChat Pay (Tencent) Alipay (Alibaba)-ს წინააღმდეგ. 2010-იანი წლების შუა პერიოდში Alibaba-ს Alipay სრულიად აკონტროლებდა ჩინეთის ელექტრონულ კომერციას. დასავლური ლოგიკით, ბაზარმა გაიმარჯვა. თუმცა, სახელმწიფომ მწვანე შუქი აუწთო Tencent-ს, რომ WeChat-ში ჩაეშენებინა გადახდის სისტემა. დაიწყო ე.წ. "წითელი კონვერტების ომი" (Red Envelope Wars) ჩინურ ახალ წელს, როდესაც ეს ორი გიგანტი მილიარდობით დოლარს ხარჯავდა მომხმარებლების გადასაბირებლად. კონკურენცია იმდენად სასტიკი იყო, რომ 3-4 წელიწადში ჩინეთი გახდა მსოფლიოში პირველი სრულიად უნაღდო ეკონომიკა მათხოვრებიც კი ქუჩაში QR კოდით იღებდნენ მოწყალებას. ეს მოხდა მხოლოდ იმიტომ, რომ სახელმწიფო არ აძლევდა არცერთ მხარეს მოდუნების საშუალებას.

ჩინელი ეკონომისტი ლან ქსიუ ამას უწოდებს "ჰიპერ-კონკურენციას სახელმწიფო სათბურში". შედეგად ჩინური სტარტაპები გადიან ისეთ სასტიკ შიდა გადარჩევას (Darwinian Selection), რომ ისინი ხდებიან წარმოდგენილად ეფექტურები და გამძლენი. როდესაც ეს "გლადიატორი" კომპანიები (მაგალითად, TikTok-ის მფლობელი ByteDance ან ელექტრომობილების მწარმოებელი BYD) საერთაშორისო ბაზარზე გადიან, დასავლური კომპანიები ხშირად კონკურენციას ვერ უძლებენ. ისინი მიჩვეულნი არიან სტაბილურ, მარეგულირებელ გარემოს, ჩინური კომპანიები კი მუდმივ ომს გადარჩენისთვის.

კიდევ ერთი პარადოქსი გახლავთ "სოციალური კრედიტის სისტემა" ბიზნესისთვის (Corporate Social Credit). დიდი მონაცემებისა (Big Data) და AI ალგორითმების მეშვეობით, სახელმწიფო რეალურ

დროში აკონტროლებს სტარტაპებს: როგორ იხდიან გადასახადებს, იცავენ თუ არა ეკოლოგიურ ნორმებს, როგორი პოსტები იწერება მათ პლატფორმებზე. თუ კომპანიის რეიტინგი მაღალია, AI სისტემა მას ავტომატურად, ბიუროკრატიული შემოწმებების გარეშე უმტკიცებს დაბალპროცენტულ სახელმწიფო კრედიტებს და აძლევს საგადასახადო შეღავათებს. დასავლეთში, სადაც აუდიტს და კრედიტის დამტკიცებას თვეები სჭირდება, ჩინური სტარტაპი ამ პარადოქსული ტოტალური კონტროლის წყალობით დაფინანსებას რამდენიმე წუთში, ალგორითმულად იღებს.

ეს სისტემები კიდევ ერთხელ აჩვენებს, რომ ჩინური ავტოკრატია არ არის "მგელი, საბჭოთა სტილის" უხეში ბიუროკრატია. ეს არის ერთგვარი "ციფრული ლენინიზმი", სისტემა, რომელიც იყენებს უახლეს ტექნოლოგიებს, რათა ტოტალური კონტროლი ეკონომიკური ეფექტიანობის იარაღად აქციოს.

შევადართო დასავლური "ეგზისტენციალური შიში" ე.წ. ჩინურ "ტექნო-ოპტიმიზმს", ნათელი ხდება, რომ ის ბალანსი, რომელიც დასავლეთში (ჯეფრი ჰინტონის განგაში, დემის ჰასაბისის კორპორატიული ოპტიმიზმი და ილია სუცკევერის რაციონალური, უსაფრთხოებაზე ორიენტირებული მიდგომა), ასახავს ლიბერალურ-დემოკრატიული სამყაროს ფუნდამენტურ ფასეულობას - ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა კაცობრიობის წინაშე. **დასავლეთის შიში ეგზისტენციალურია - "ხომ არ დაკარგავს ადამიანი კონტროლს მანქანაზე?"**

ჩინეთში ამ საკითხს სრულიად სხვა რაკურსით უყურებენ. იქ AI-ს მიმართ შიში არის არა აბსტრაქტულ-ფილოსოფიური, არამედ პრაქტიკულ-პოლიტიკური.

ჩინეთის AI სტრატეგიის ორ საყრდენს წარმოადგენს ტექნოლოგიური სუვერენიტეტი და გეოპოლიტიკა. ჩინეთისთვის AI არის ერთადერთი შანსი, რომ საბოლოოდ ჩამოართვას აშშ-ს გლობალური ჰეგემონია. ამიტომ, მორატორიუმის გამოცხადება ან განვითარების ტემპის ხელოვნური შენელება ჩინეთის მხრიდან აღქმულია როგორც "გეოპოლიტიკური კაპიტულაცია". **სანამ დასავლეთი მსჯელობს ეთიკაზე, ჩინეთი მიდის წინ.** ჩინეთის მთავრობას არ ეშინია, რომ AI ადამიანს ჩაანაცვლებს; მას ეშინია, რომ AI-მ არ წარმოშვას იდეოლოგიური ქაოსი. ჩინეთის კიბერსივრცის ადმინისტრაციის (CAC) რეგულაციები მკაცრად ადგენს: AI მოდელების (მაგ. Kimi, Ernie Bot) მიერ გენერირებული კონტენტი უნდა ასახავდეს "სოციალისტურ ფასეულობებს" და არ უნდა აკრიტიკებდეს პარტიას. თუ დასავლეთში AI-ს ზღუდავენ უსაფრთხოების გამო, ჩინეთში მას ზღუდავენ სტაბილურობის გამო.

მიუხედავად იმისა, რომ ჩინეთს აქვს პეკინის, შანხაისა და შენჩენის მსგავსი ულტრათანამედროვე ჰაბები, ქვეყნის შიდა ტერიტორიებზე (განსაკუთრებით დასავლეთ და ცენტრალურ პროვინციებში) ასობით მილიონი ადამიანი კვლავ სოფლის მეურნეობაშია დასაქმებული და მათი შემოსავალი ძალიან დაბალია (ლი კეციანმა, ჩინეთის ყოფილმა პრემიერმა, ღიად განაცხადა, რომ 600 მილიონი ჩინელის ყოველთვიური შემოსავალი 140 დოლარზე ნაკლები იყო). სახეზეა სოციალური უფსკრული ჩინეთის გაცხადებული "საერთო კეთილდღეობის" (Common Prosperity) პარალელურად. მთავრობა ცდილობს AI გამოიყენოს უფსკრულის შესამცირებლად. ნაცვლად იმისა, რომ ტექნოლოგიამ ღარიბები უფრო გააღარიბოს, ჩინეთის სახელმწიფო აიძულებს ტექნოლოგიურ გიგანტებს, თავიანთი რესურსები მიმართონ რეგიონების განვითარებაზე - სოფლის მეურნეობის AI-ზაცია (Smart Agriculture). მაგალითად ჩინეთის სოფლებში სახელმწიფო მასობრივად ნერგავს იაფ, სუბსიდირებულ AI ტექნოლოგიებს. კომპანია XAG-ის მიერ შექმნილი დრონები, რომლებიც AI ალგორითმებით რეალურ დროში ასკანირებენ ნიადაგს და მინიმალური დანახარჯებით ანაწილებენ სასუქს, ღარიბ ფერმერებს უმცირებენ ხარჯებს.

დანერგეს ალგორითმული განათლება და მედიცინა. ჩინეთის სოფლებსა და მთიან რეგიონებში კარგი მასწავლებლებისა და ექიმების დეფიციტია. მთავრობა აქტიურად ნერგავს AI დიაგნოსტიკის სისტემებს სოფლის კლინიკებში. პეკინის წამყვანი საავადმყოფოს AI ალგორითმი სოფლის ექიმს ეხმარება რენტგენის ანალიზში და ზუსტი დიაგნოზის დასმაში. განათლებაში კი AI პლატფორმები ღარიბ ბავშვებს სთავაზობენ ინდივიდუალურ სასწავლო პროგრამებს, რაც მათ შანსებს ზრდის უნივერსიტეტში მოსახვედრად. ციფრულ უანასწორობაზე თუ ვისაუბრებთ, ღარიბებზე ზრუნავენ რომ ჰქონდეთ წვდომა ინტერნეტსა და გაჯეტებზე. აქ ჩინეთს აქვს ერთი უნიკალური უპირატესობა გიგანტური სახელმწიფო ინფრასტრუქტურის სახით. დასავლეთში ინტერნეტის გაყვანა კერძო კომპანიების ხელშია. თუ სოფელში ცოტა ხალხი ცხოვრობს, კერძო კომპანია იქ ოპტიკურ ბოჭკოს არ გაიყვანს, რადგან წამგებიანია. ჩინეთში კი სახელმწიფო კავშირგაბმულობის კომპანიებს (China Mobile, China Unicom) პარტიამ უბრძანა, ინტერნეტი უნდა იყოს ყველგან.

დღეს ჩინეთის სოფლების 99%-ზე მეტს აქვს წვდომა მაღალსიჩქარიან ინტერნეტსა და 5G ქსელზეც კი. ეს არის გეოგრაფიულად ყველაზე თანაბარი ინტერნეტ-ინფრასტრუქტურა მსოფლიოში.

არც სმარტფონია ფუფუნება სწორედ Xiaomi-ს, Oppo-სა და Vivo-ს წყალობით, ბაზარზე არსებობს 50-70 დოლარიანი სმარტფონები, რომლებსაც აქვთ სრული წვდომა თანამედროვე აპლიკაციებზე. ინტერფეისიც მარტივია, (WeChat, Alipay) მაქსიმალურად მორგებულია გაუნათლებელ ან ხანდაზმულ მოსახლეობაზე. მათ აქვთ ხმოვანი ასისტენტები (Voice AI), რაც იმას ნიშნავს, რომ ადამიანს, რომელმაც წერა-კითხვაც კი არ იცის კარგად, შეუძლია ხმით მართოს თავისი ფინანსები, იყიდოს პროდუქტი ან გაყიდოს თავისი მოსავალი ინტერნეტით. მიუხედავად მთავრობის მცდელობისა, უთანასწორობა მაინც წარმოიშვა, თუმცა მან სხვა ფორმა მიიღო. ეს არ არის გაჯეტებზე ხელმისაწვდომობის პრობლემა (ინტერნეტი ყველას აქვს). ეს არის შემოსავლის გენერირების უთანასწორობა. დასავლეთში თუ ღარიბებს ფიზიკურად არ აქვთ გაჯეტები და ინტერნეტი, ჩინეთში ყველას აქვს, მაგრამ ელიტა ქმნის AI-ს (კაპიტალი), ხოლო ღარიბი ფენა ხდება უბრალოდ "მონაცემთა მონა".

იმისთვის, რომ AI-მ იმუშაოს, მას სჭირდება მონაცემების მარკირება (სურათებზე ხელით მონიშვნა, სად არის მანქანა, სად-ხე, სად ადამიანი, ტექსტების გასწორება). ჩინეთის ღარიბ პროვინციებში (მაგ. გუიჯოუში) სახელმწიფომ გახსნა გიგანტური "მონაცემთა ქარხნები" სადაც ჰყავს "AI-ის მონაცემთა მუშები". ათასობით დაბალკვალიფიციური, ღარიბი ადამიანი ზის კომპიუტერთან დღეში 10-12 საათი და თვეში 300 დოლარად "აზავებს" მონაცემებს პეკინის AI სტარტაპებისთვის. ეს არის შრომის ახალი, ციფრული დანაწილება - ღარიბი პროვინციები აწარმოებენ ნედლ მონაცემებს (Data), ხოლო მდიდარი პეკინი (ჩუონგუანსუნი) ამით მილიარდებს აკეთებს.

დასკვნა

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, ჩინეთის მიდგომა არის სოციალური ინჟინერიის მაგალითი. მთავრობა ხედავს, რომ AI-მ შეიძლება სოციალური აფეთქება გამოიწვიოს, ამიტომ ის ტოტალიტარული მეთოდებით მართავს პროცესს, ავალდებულებს კომპანიებს, ინვესტიცია სოფლებში ჩადონ, ყველას აძლევს იაფ ინტერნეტს, თუმცა, ამავე დროს, ამ მოსახლეობას იყენებს როგორც იაფ სამუშაო ძალას თავისი გლობალური AI იმპერიის ასაშენებლად. **ეს არის სისტემა, სადაც ციფრული უთანასწორობა დაძლეულია ბაზარზე წვდომის დონეზე, მაგრამ შენარჩუნებულია (და გაძლიერებულია) იერარქიის დონეზე.**

ჩინეთის ეკონომიკური განვითარების მთავარი ფენომენს შეიძლება ეწოდოს "გვიან დაწყებულის უპირატესობა" (Late-mover advantage) მართლაც, სანამ ამერიკა 1951 წლიდან (სტენფორდის კვლევითი პარკის დაარსებიდან) ათწლეულების განმავლობაში, უზარმაზარი დანახარჯებითა და შეცდომებით აშენებდა ვენჩურული კაპიტალისა და მიკროჩიპების ფორმულას, ჩინეთმა ეს მზა მოდელი გადმოიღო და უმოკლეს დროში აითვისა. იგივე განმეორდა გენერაციული ხელოვნური ინტელექტის (GenAI) ბუმის დროსაც. 2022 წლის ბოლოს, როდესაც ამერიკულმა OpenAI-მ ChatGPT ჩაუშვა, ჩინურმა სტარტაპ ეკოსისტემამ მომენტალური მობილიზაცია გააკეთა.

2022 წლამდე ჩინური ვენჩურული კაპიტალის უდიდესი ნაწილი მიეძინებოდა ტრადიციულ სამომხმარებლო პლატფორმებში, ფინტექსა და ელექტრონულ კომერციაში. ბოლო 4 წელიწადში კი მოხდა კაპიტალის სრული გადასროლა GenAI მიმართულებით. ინვესტიციების ზრდა AI სტარტაპებში 2022 წელთან შედარებით, 2025-2026 წლებისთვის გენერაციული AI-ის სფეროში მოქმედ სტარტაპებში განხორციელებული კერძო და სახელმწიფო ვენჩურული ინვესტიციების მოცულობა დაახლოებით 180%-ით გაიზარდა. ბაზრის ჯამური ეკონომიკური მოცულობა, ჩინეთის გენერაციული AI-ის ბაზრის ღირებულება, რომელიც 2022 წელს სულ რაღაც რამდენიმე მილიარდ დოლარს შეადგენდა, 2026 წლის პროგნოზებითა და მიმდინარე მონაცემებით, გაიზარდა 300%-ზე მეტით (ანუ გაოთხმაგდა) და გადააჭარბა 10 მილიარდ აშშ დოლარს.

მშპ-ში შეტანილი წვლილი McKinsey და ჩინეთის საინფორმაციო აკადემიის მონაცემებით, AI ტექნოლოგიების ინტეგრაციამ ჩინეთის წლიურ ეკონომიკურ ზრდას ბოლო 4 წელიწადში დამატებითი 0.5-დან 0.8 პროცენტული პუნქტი შესძინა. იმის გათვალისწინებით, რომ ჩინეთის ეკონომიკა წლიურად საშუალოდ 4.5% - 5%-ით იზრდება, ეს ნიშნავს, რომ ქვეყნის მთლიანი ეკონომიკური ზრდის დაახლოებით 10% - 15% უშუალოდ AI ეფექტზე მოდის.

2023 წლის დასაწყისში ექსპერტები თვლიდნენ, რომ ჩინური AI მოდელები ამერიკულს მინიმუმ 2-3 წლით ჩამორჩებოდნენ. 2026 წლისთვის, ისეთი ჩინური სტარტაპების წყალობით, როგორებიცაა Moonshot AI, DeepSeek და 01.AI, ეს ჩამორჩენა სულ რაღაც 6-9 თვემდე შემცირდა. გარკვეულ კომპონენტებში (მაგალითად, მათემატიკური გამოთვლები, კოდირება და მოდელების მუშაობის ფინანსური ხარჯების ოპტიმიზაცია), ჩინურმა სტარტაპებმა ამერიკულ ანალოგებს გაასწრეს კიდეც. რადგან ამერიკულმა სანქციებმა შეზღუდა უახლესი Nvidia-ს ჩიპების (A100/H100) მიწოდება ჩინეთში,

ჩინური სტარტაპები იძულებულნი გახდნენ, აქცენტი გაეკეთებინათ ალგორითმულ ეფექტიანობაზე. მათ ისწავლეს მოდელის გაწვრთნა ძველ ჩიპებზე ისე, რომ გამოთვლითი ხარჯები დაახლოებით 50%-70%-ით შეამცირეს ამერიკულ სტარტაპებთან შედარებით.

ჩინეთის სტარტაპ ეკოსისტემამ ბოლო 4 წელიწადში დაამტკიცა, რომ მას შეუძლია ამერიკაში შექმნილი AI საკუთარ ქარხნებში ნედლეულად გამოიყენოს. სანამ დასავლური სამყარო მილიარდობით დოლარს ხარჯავს ფუნდამენტურ სამეცნიერო კვლევებზე, ჩინეთი ახდენს ამ ტექნოლოგიების ჰიპერ-კომერციალიზაციას. ინვესტიციების 180%-იანი და ბაზრის 300%-იანი მატება აჩვენებს, რომ ხელოვნური ინტელექტი ჩინეთისთვის აღარ არის "მომავლის პროექტი", ის უკვე იქცა რეალური ეკონომიკური დოვლათის, პროდუქტიულობისა და გეოპოლიტიკური წონასწორობის მთავარ იარაღად.

კაცობრიობა დღეს გადის ისეთივე მასშტაბურ ძვრას, როგორიც აგრორევოლუცია ან ინდუსტრიული რევოლუცია იყო. ფილოსოფიურად თუ შევხედავთ ამ ევოლუციურ ციკლს, როგორ აბრუნებს ხელოვნური ინტელექტი და ციფრული ეპოქა ადამიანს თავის "საწყისებთან", ოღონდ სრულიად ახალ, ვირტუალურ დონეზე. იუვალ ნოა ჰარარიც ასე ავლენს ეკონომიკურ-ფილოსოფიურ ხაზს თავის ბესტსელერში „საპიენსი“ როცა თანამედროვე შრომის ბაზრის ტრანსფორმაციაზე წერს. აგრორევოლუცია იყო "ისტორიაში ყველაზე დიდი თაღლითობა", რადგან ადამიანმა კი არ მოიშინაურა ხორბალი, არამედ ხორბალმა მოიშინაურა ადამიანი - აიძულა იგი, ზურგი მოეხარა, ერთ ადგილას დასახლებულიყო და დილიდან საღამომდე მიწაზე ყოფილიყო მიჯაჭვული. პოსტინდუსტრიულ ეპოქაში AI გვაძლევს შანსს, საზოგადოება გავხადოთ უფრო ეგალიტარული და შემოქმედებითი. თუმცა, ამ თავისუფლებას მოჰყვება უდიდესი პასუხისმგებლობა - აღარ არსებობს სტატიკური ცოდნა. თანამედროვე ეკონომიკაში ყველაზე მაღალანაზღაურებადი უნარი არის არა კონკრეტული პროგრამის ან ენის ცოდნა, არამედ სწავლის სწავლა (Learnability) და მენტალური მოქნილობა, რათა ყოველ ახალი ტექნოლოგიური ტალღისათვის მოამზადოს გონება. ადამიანი, რომელიც მიეჯაჭვება ერთ კონკრეტულ ვიწრო ტექნიკურ უნარს, განწირულია ჩანაცვლებისთვის, ხოლო ის, ვისაც აქვს იდეების სინთეზის, სისტემური ხედვისა და ადაპტაციის უნარი, ყოველთვის დარჩება პროცესებს მმართველი.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Turing, A. M. (1936). On computable numbers, with an application to the Entscheidungsproblem. *Proceedings of the London Mathematical Society*, 2(1), 230-265.
2. Turing, A. M. (1950). Computing machinery and intelligence. *Mind*, 59(236), 433-460.
3. McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester, N., & Shannon, C. E. (1955). A proposal for the Dartmouth summer research project on artificial intelligence.
4. Rumelhart, D. E., Hinton, G. E., & Williams, R. J. (1986). Learning representations by backpropagating errors. *Nature*, 323(6088), 533-536.
5. Krizhevsky, A., Sutskever, I., & Hinton, G. E. (2012). ImageNet classification with deep convolutional neural networks. *Advances in Neural Information Processing Systems*, 25.
6. Lee, Kai-Fu. (2018). *AI Superpowers: China, Silicon Valley, and the New World Order*. Houghton Mifflin Harcourt.
7. State Council of the People's Republic of China. (2017). *A Next Generation Artificial Intelligence Development Plan (新一代人工智能发展规划)*.
8. Chandra Bhooshan Singh, Rakshak Bharti, & Satvik Jain. (2024). A comprehensive analysis of startup ecology in India with reference to young entrepreneurs in digital era. *Involvement International Journal of Business*, 1(3), 210-222. <https://doi.org/10.62569/ijb.v1i3.37> Cited by: 7
9. Harari, Y. N. (2014). *Sapiens: A Brief History of Humankind*. Harper.
10. Harari, Y. N. (2016). *Homo Deus: A Brief History of Tomorrow*. Harper.

The impact of artificial intelligence on the startup ecosystem

*Benia Maia, Professor
Georgian Technical University*

*Benia Irina, Associate Professor
East-West University*

*Kiparoidze Giorgi, Professor
Georgian Technical University*

Abstract

This paper examines the evolutionary cycle of Artificial Intelligence (AI) from Alan Turing's theoretical foundations to contemporary geopolitical and structural realities. The study provides a comparative analysis of three leading global technology ecosystems: Silicon Valley (USA free market), Zhongguancun (China state capitalism), and Bengaluru (India emerging market). Special emphasis is placed on the Chinese phenomenon of "Digital Leninism," where state institutions artificially foster hyper-competition and leverage the Generative AI boom as an instrument for geopolitical hegemony. Based on economic data from 2022–2026, the paper highlights a 300% growth in China's GenAI market (surpassing \$10 billion) and its strides in algorithmic efficiency necessitated by Western technology embargoes. The article delineates new digital hierarchies (the rise of a data-labeling proletariat) and concludes that in the post-industrial economy, cognitive adaptability and "learnability" remain the ultimate mechanisms for human relevance.

Keywords: Artificial Intelligence, Startup Ecosystem, Zhongguancun, Digital Leninism, Late-mover advantage, Learnability.

ტრანსატლანტიკური ურთიერთობების ტრანსფორმაცია და ევროპული უსაფრთხოების სტრატეგიული კონსოლიდაციის პროცესები

*გამსახურდია მაია, საერთაშორისო ურთიერთობების დოქტორი
სსიპ დავით აღმაშენებლის სახელობის საქართველოს ეროვნული
თავდაცვის აკადემიის სამეცნიერო-კვლევითი ცენტრის მთავარი მეცნიერი*

*ჩიჩუა რამაზ, სოციალურ მეცნიერებათა აკადემიური დოქტორი
სსიპ დავით აღმაშენებლის სახელობის საქართველოს ეროვნული
თავდაცვის აკადემიის მოწვეული სპეციალისტი*

*სამხარაძე ზურაბ, სამხედრო მეცნიერებების დოქტორი
სსიპ - დავით აღმაშენებლის სახელობის საქართველოს ეროვნული
თავდაცვის აკადემიის სამეცნიერო-კვლევითი ცენტრის მთავარი მეცნიერი*

აბსტრაქტი

სტატია განიხილავს ევროპის უსაფრთხოების არქიტექტურის ტრანსფორმაციას თანამედროვე გეოპოლიტიკური ცვლილებების კონტექსტში, განსაკუთრებული ყურადღება გამახვილებულია რუსეთ-უკრაინის ომის გავლენაზე. ნაშრომი აანალიზებს ევროპის ევოლუციას ეკონომიკურ-ინტეგრაციული მოდელიდან უფრო გამოკვეთილ სამხედრო-პოლიტიკურ აქტორად, რაც ასახავს სტრატეგიული ავტონომიის ზრდად მნიშვნელობასა და ინსტიტუციური ადაპტაციის აუცილებლობას. განხილულია ევროკავშირის როლის ტრანსფორმაცია, რომელიც ეტაპობრივად აფართოებს უსაფრთხოების და თავდაცვის სფეროში კომპეტენციებს, პარალელურად ნატოს, როგორც კოლექტიური თავდაცვის ცენტრალური ინსტიტუციური მექანიზმის, განმსაზღვრელი ფუნქციის შენარჩუნებასთან. სტატიაში გამოკვეთილია პარადიგმული გარდატეხა ლიბერალურ-ნორმატიული მშვიდობის მოდელიდან რეალისტურ უსაფრთხოების ჩარჩოზე, სადაც პრიორიტეტი ენიჭება სამხედრო შესაძლებლობებსა და ძალოვანი უზრუნველყოფის მექანიზმებს. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ევროპულ სამშვიდობო ფონდს, როგორც ევროკავშირის საგარეო და უსაფრთხოების პოლიტიკის ინსტრუმენტული ტრანსფორმაციის მნიშვნელოვან მექანიზმს. სტატიაში ასევე გაანალიზებულია როგორც ევროპული თავდაცვის ინტეგრაციის გაღრმავების და „ევროპული თავდაცვის კავშირის“ ფორმირების პერსპექტივები, ისე ტრანსატლანტიკურ ურთიერთობებში არსებული გაურკვევლობების გავლენა ევროკავშირის სტრატეგიულ რედეფინიციაზე. ნაშრომში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა გერმანიის როლს, როგორც ევროპული უსაფრთხოების სისტემის ერთ-ერთ სისტემურ საყრდენ აქტორს, რომლის გაძლიერებული პოლიტიკური და სამხედრო ჩართულობა მიმართულია რეგიონული სტაბილურობისა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფისკენ. ამასთანავე, განხილულია ისეთი გამოწვევები, როგორიცაა პოლიტიკური ფრაგმენტაცია, იზოლაციონისტური ტენდენციები და უსაფრთხოების მილიტარიზაციასა და დემოკრატიულ მმართველობას შორის ბალანსის დარღვევის რისკები.

საბოლოოდ, ნაშრომი ასკვნის, რომ ევროპული უსაფრთხოების ახალი არქიტექტურა წარმოადგენს დინამიკურ და მრავალგანზომილებიან სისტემას, რომლის ეფექტიანობა დამოკიდებულია სტრატეგიული ავტონომიისა და საერთაშორისო თანამშრომლობის შორის ოპტიმალური ბალანსის დაცვაზე, აგრეთვე სამხედრო, ეკონომიკური და ინსტიტუციური კომპონენტების სინერგიულ ინტეგრაციაზე.

საკვანძო სიტყვები: ევროპის უსაფრთხოების არქიტექტურა; სტრატეგიული ავტონომია; ევროკავშირი; ნატო; რუსეთ-უკრაინის ომი; ევროპული თავდაცვის კავშირი; ევროპული სამშვიდობო ფონდი (EPF); სამხედრო-პოლიტიკური ტრანსფორმაცია; კოლექტიური თავდაცვა; გეოპოლიტიკური ტრანსფორმაცია; ტრანსატლანტიკური ურთიერთობები; გერმანიის უსაფრთხოების პოლიტიკა; უსაფრთხოების პარადიგმის ცვლილება; მილიტარიზაცია და დემოკრატია; ენერგეტიკული უსაფრთხოება.

ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე საერთაშორისო ურთიერთობებში ევროპის უსაფრთხოების არქიტექტურის კვლევა წარმოადგენს ერთ-ერთ პრიორიტეტულ საკითხს, რომელიც შესაძლებლობას იძლევა გაანალიზდეს როგორც მისი სტრუქტურული ტრანსფორმაცია, ისე მისი ფუნქციური როლი გლობალურ

უსაფრთხოების სისტემაში. აღნიშნული საკითხის აქტუალობა განსაკუთრებით გაიზარდა გეოპოლიტიკური დამაბულობის გაღრმავების პირობებში. რუსეთ-უკრაინის ომმა მნიშვნელოვნად შეცვალა ევროპის უსაფრთხოების სტრატეგიული გარემო, დააჩქარა არსებული უსაფრთხოების მოდელების გადაფასება და კონტინენტი დააყენა სტრატეგიული არჩევანის წინაშე: შეინარჩუნოს დამოკიდებულება გარე უსაფრთხოების გარანტიებზე თუ ჩამოყალიბდეს უფრო ავტონომიურ და დამოუკიდებელ სამხედრო-პოლიტიკურ აქტორად. აღნიშნულ კონტექსტში გააქტიურდა დებატები ევროკავშირის როლის შესახებ, რაც ითვალისწინებს მის სამხედრო-პოლიტიკურ გაძლიერებას, უსაფრთხოების სფეროში კომპეტენციების გაფართოებას და ინსტიტუციური მექანიზმების სრულყოფას, რომლის ფარგლებშიც განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა როგორც ევროკავშირის ტრანსფორმაციას - მშვიდობის პროექტიდან უსაფრთხოების აქტორად - ისე მის გაფართოებისა და გადაწყვეტილების მიღების სისტემის რეფორმირების აუცილებლობას. ამასთანავე, ევროპის უსაფრთხოების არქიტექტურაში კვლავ ცენტრალურ ადგილს იკავებს ნატო, როგორც კოლექტიური თავდაცვის ძირითადი ინსტიტუციური მექანიზმი. შესაბამისად, თანამედროვე აკადემიურ და პოლიტიკურ დისკურსში მნიშვნელოვანი ხდება ევროკავშირის თავდაცვითი ინიციატივებისა და ნატოს შესაძლებლობებს შორის ურთიერთკავშირის, კომპლემენტარობისა და ფუნქციური ბალანსის ანალიზი.

21-ე საუკუნის გეოპოლიტიკურმა ტრანსფორმაციებმა, მათ შორის სუვერენული სახელმწიფოების საზღვრების ძალისმიერი გზით შეცვლამ, ავტოკრატიული რეჟიმების კონსოლიდაციამ და რადიკალური ნაციონალისტურ-პოპულისტური მოძრაობების აღმავლობამ, დღის წესრიგში დააყენა ევროკავშირის სტრატეგიული პარადიგმის ფუნდამენტური გადახედვის აუცილებლობა. ამ კონტექსტში შუმანის დეკლარაცია კვლავ ინარჩუნებს ნორმატიულ აქტუალობას, თუმცა მისი ინტერპრეტაცია არსებითად ტრანსფორმირებულია. ევროკავშირის ინტელექტუალური საფუძველი, რომელიც ისტორიულად ეყრდნობოდა „მარადიული მშვიდობის“ ლიბერალურ პარადიგმას,¹ რომლის მიხედვით ეკონომიკური ურთიერთდამოკიდებულება, დემოკრატიული მმართველობა და სამართლებრივი წესრიგი ომის პრევენციის საკმარის წინაპირობად განიხილებოდა, თანდათანობით ტრანსფორმირდა უფრო „რეალისტურ ჩარჩოდ“. ამ უკანასკნელის მიხედვით, საერთაშორისო სისტემაში ნორმატიული წესრიგის მდგრადობა შეუძლებელია შესაბამისი ძალოვანი (military enforcement) მექანიზმების გარეშე. აღნიშნული პარადიგმული ტრანსფორმაციის ერთ-ერთ ყველაზე სიმბოლურ ინსტრუმენტად ჩამოყალიბდა ევროპული სამშვიდობო ფონდი (EPF), რომელიც, მიუხედავად მისი ნომინალური მშვიდობისმიერი მანდატისა, პრაქტიკაში იქცა მექანიზმად, რომლის მეშვეობითაც ევროკავშირმა პირველად უზრუნველყო ლეტალური სამხედრო დახმარების დაფინანსება კონფლიქტში ჩართული სახელმწიფოსთვის. აღნიშნული წარმოადგენს ევროკავშირის საგარეო და უსაფრთხოების პოლიტიკის ინსტრუმენტული „რეპერტუარის“ თვისებრივ გაფართოებას. თანამედროვე ეტაპზე ევროკავშირის სტრატეგიული დღის წესრიგი უკვე სცილდება კრიზისულ რეაგირებას და მიმართულია ერთიანი „ევროპული თავდაცვის კავშირის“ ფორმირებისკენ, რაც გულისხმობს სამხედრო-სამრეწველო ბაზის ინტეგრაციას, შეიარაღების სტანდარტიზაციას და ერთიანი შესყიდვების სისტემის ჩამოყალიბებას. აღნიშნული პროცესები მნიშვნელოვნად დაჩქარდა ტრანსატლანტიკურ ურთიერთობებში წარმოქმნილი სტრუქტურული გაურკვევლობების ფონზე, რომელმაც კითხვის ნიშნის ქვეშ დააყენა კოლექტიური უსაფრთხოების ავტომატურობა და ჰეგემონური პასუხისმგებლობის ტრადიციული გაგება. ამ პირობებში ევროპული უსაფრთხოების დისკურსი გადადის ავტონომიისა და სტრატეგიული სუვერენიტეტის პარადიგმაში, სადაც ევროკავშირი ისწრაფვის არა მხოლოდ ნორმატიული წესრიგის ფორმირებისკენ, არამედ მისი ძალისმიერი დაცვის შესაძლებლობის ინსტიტუციონალიზაციისკენ.² შედეგად, ევროკავშირის ტრანსფორმაცია მშვიდობის პროექტიდან სამხედრო-პოლიტიკურ აქტორად უნდა განვიხილოთ როგორც სტრუქტურული ადაპტაცია საერთაშორისო სისტემის ანარქიულ და კონკურენტულ ბუნებასთან.

ევროპის სტრატეგიული ავტონომიის კონცეფცია, რომელიც ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში ნორმატიული დისკურსის ფარგლებში რჩებოდა, განსაკუთრებით ინტენსიურად განახლდა რუსეთ-უკრაინის ომის პირობებში, როდესაც ევროკავშირის წინაშე მკაფიოდ გამოიკვეთა უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ავტონომიური მექანიზმების გაძლიერების საჭიროება. პირველად

¹ European Union. n.d. “Déclaration de Schuman – mai (1950)

² Elysee. (September 26, 2017.). „Discours d’Emmanuel Macron pour une Europe souveraine, unie, démocratique“.

ევროკავშირის ინსტიტუციური განვითარების ისტორიაში წევრმა სახელმწიფოებმა კონსენსუსის საფუძველზე დაუჭირეს მხარი ევროპული თავდაცვის შესაძლებლობების გაძლიერებას,¹ რაც გულისხმობს ერთიანი სამხედრო და თავდაცვითი პოტენციალის ზრდას. აღნიშნული დინამიკა ასახავს ევროკავშირის ტრანსფორმაციას ნორმატიული ძალიდან (normative power) უსაფრთხოების აქტორად, რომელიც უკვე ფლობს როგორც ინსტიტუციურ, ისე ოპერატიულ ინსტრუმენტებს კრიზისებზე რეაგირებისათვის. აღნიშნულ კონტექსტში ევროკავშირი იძულებული გახდა შეემუშაებინა ისეთი ფინანსური და ინსტიტუციური მექანიზმები, რომლებიც შესაძლებელს გახდიდა კონფლიქტების პრევენციას, მშვიდობის შენარჩუნებასა და რეგიონული სტაბილურობის განმტკიცებას. აღნიშნული მიზნისათვის, 2021 წლის 22 მარტის საბჭოს გადაწყვეტილებით (CFSP 2021/509), ჩამოყალიბდა ევროპული სამშვიდობო ფონდი (EPF) — ექსტრაბიუჯეტური ინსტრუმენტი, რომელიც ევროკავშირის საშუალებას აძლევს უზრუნველყოს როგორც მოკლევადიანი, ისე გრძელვადიანი რეაგირება უსაფრთხოების გამოწვევებზე, მათ შორის სამხედრო მხარდაჭერის დაფინანსების გზით. ევროპული სტრატეგიული ავტონომიის გაძლიერება მჭიდროდ არის დაკავშირებული ასევე წევრი სახელმწიფოების ეროვნული უსაფრთხოების დოქტრინების ტრანსფორმაციასთან. ამ თვალსაზრისით, განსაკუთრებით აღსანიშნავია გერმანიის უსაფრთხოების პოლიტიკის ევოლუცია,² რომელიც ნაწილობრივ ეყრდნობა შეკავების პოლიტიკის კონცეპტუალურ მემკვიდრეობას, თუმცა ამავდროულად ის ადაპტირებულია თანამედროვე გეოპოლიტიკურ რეალობებზე. აღნიშნული მიდგომა მოიცავს არა მხოლოდ სამხედრო შეკავებას, არამედ ჰიბრიდული საფრთხეების, მათ შორის იბერუსაფრთხოების, ენერგეტიკული მოწყვლადობისა და დეზინფორმაციის, კომპლექსურ მართვას, რაც თავის მხრივ ასახავს უსაფრთხოების გაფართოებულ, „მრავალგანზომილებიან გაგებას“. ამგვარად, ევროპული უსაფრთხოების არქიტექტურა ტრანსფორმირდება ინტეგრირებული და კომპლემენტარული მოდელისკენ, სადაც ევროკავშირი ისწრაფვის სტრატეგიული სუვერენიტეტის განმტკიცებისა და კრიზისების ავტონომიური მართვისკენ, პარალელურად ნატო-სთან ფუნქციური სინერგიის შენარჩუნებით. აღნიშნული პროცესი ასახავს ევროკავშირის გარდაქმნას გლობალური უსაფრთხოების სისტემაში აქტიურ და პასუხისმგებლიან სამხედრო-პოლიტიკურ აქტორად.

დოქტრინის ცენტრალურ მიზნობრივ ორიენტირად განისაზღვრება გერმანიის, როგორც ევროპული უსაფრთხოების არქიტექტურის ერთ-ერთი სისტემური საყრდენი აქტორის, როლის განმტკიცება. აღნიშნული ამოცანა ეფუძნება ქვეყნის სტრუქტურულ შესაძლებლობებს - ეკონომიკურ პოტენციალსა და ინსტიტუციურ-პოლიტიკურ გავლენას ევროკავშირის ფარგლებში - რაც ქმნის საფუძველს მისი პასუხისმგებლობის ზრდისთვის რეგიონულ და გლობალურ უსაფრთხოების სისტემაში. ამავდროულად, დოქტრინა განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს ტრანსატლანტიკური პარტნიორობის გაღრმავებას, განსაკუთრებით ამერიკის შეერთებული შტატებთან სტრატეგიული თანამშრომლობის კონტექსტში, რაც განიხილება ევროპული უსაფრთხოების სისტემის მდგრადობის ერთ-ერთ ფუნდამენტურ წინაპირობად. აღნიშნული ხაზს უსვამს კოლექტიური თავდაცვისა და ინსტიტუციური ურთიერთდამოკიდებულების მნიშვნელობას თანამედროვე უსაფრთხოების გარემოში. ამავდროულად, დოქტრინა არ უარყოფს დიპლომატიური არხების შენარჩუნებისა და კონფლიქტების პრევენციის აუცილებლობას, რაც ასახავს გერმანიის საგარეო პოლიტიკის ტრადიციულ პარადიგმას - ძალისა და დიალოგის შორის დინამიკურ ბალანსს. აღნიშნული მიდგომა ეფუძნება უსაფრთხოების კომპლექსურ, მრავალგანზომილებიან გაგებას, სადაც სამხედრო, პოლიტიკური და დიპლომატიური ინსტრუმენტები ურთიერთშემავსებელ ფუნქციას ასრულებენ. საბოლოო ჯამში, აღნიშნული დოქტრინა მიმართულია არა მხოლოდ საფრთხეების შეკავებისკენ, არამედ ევროპულ სივრცეში მდგრადი, ინსტიტუციურად გამართული და გრძელვადიან სტაბილურობაზე ორიენტირებული უსაფრთხოების არქიტექტურის ფორმირებისკენ.

დასკვნა

ევროპული უსაფრთხოების ახალი არქიტექტურის ანალიზი ცხადყოფს, რომ ევროპა იმყოფება სისტემური გეოპოლიტიკური ტრანსფორმაციის ფაზაში, რომელიც ასახავს მის ევოლუციას - ეკონომიკურ-ინტეგრაციული მოდელიდან სამხედრო-პოლიტიკური აქტორისკენ. აღნიშნული ტრანსფორმაცია მიუთითებს უსაფრთხოების პარადიგმის რედეფინიციაზე, სადაც ეკონომიკური

¹ French Presidency of the Council of the European Union. (January 19, 2022). “Discours du Président de la République devant le Parlement européen – Strasbourg“.

² European Council/The Council of the European Union. (21March,2022). „A Strategic Compass for a stronger EU security and defence in the next decade.“

ურთიერთდამოკიდებულება და ინსტიტუციური ინტეგრაცია აღარ განიხილება როგორც უსაფრთხოების საკმარისი საფუძველი, ხოლო პრიორიტეტი ენიჭება სამხედრო შესაძლებლობებს, სტრატეგიულ ავტონომიასა და კოლექტიური თავდაცვის მექანიზმების ინსტიტუციონალიზაციას. გერმანიის ახალი პოლიტიკური დოქტრინის ანალიზი ადასტურებს, რომ ევროპული უსაფრთხოების სისტემაში იზრდება ლიდერი სახელმწიფოების სტრუქტურული როლი და პასუხისმგებლობა, განსაკუთრებით საერთაშორისო წესრიგის დესტაბილიზაციისა და ძალთა ბალანსის ტრანსფორმაციის პირობებში. გერმანიის გააქტიურება გამოიხატება როგორც სამხედრო პოტენციალის ზრდაში, ისე პოლიტიკურ-სტრატეგიული გავლენის კონსოლიდაციაში, რაც მიზნად ისახავს ევროპული უსაფრთხოების გარემოს სტაბილიზაციასა და მდგრადობის განმტკიცებას. აღნიშნული ტენდენცია ასახავს ფართო ევროპულ „ტრაექტორიას“, რომლის ფარგლებში სახელმწიფოები ისწრაფვიან თავდაცვითი შესაძლებლობების გაძლიერებისა და გარე უსაფრთხოების გარანტიებზე დამოკიდებულების შემცირებისკენ. ამავდროულად, ევროპული იზოლაციონიზმის ტენდენციები ქმნის სტრუქტურულ რისკებს აღნიშნული ტრანსფორმაციის პროცესისთვის. იზოლაციონისტური იმპულსების გაძლიერება ზრდის ევროკავშირის შიგნით პოლიტიკური ფრაგმენტაციის ალბათობას, აფერხებს კოლექტიური გადაწყვეტილებების მიღებას და ასუსტებს საერთო უსაფრთხოების პოლიტიკის ეფექტიანობას. საერთო სტრატეგიული ხედვის ხარჯზე ეროვნული ინტერესების პრიორიტეტიზაცია ზღუდავს კოორდინირებული მოქმედების უნარს და საფრთხეს უქმნის ევროპული უსაფრთხოების არქიტექტურის კონსოლიდაციას.

განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება უსაფრთხოების მილიტარიზაციისა და დემოკრატიული მმართველობის პრინციპებს შორის ბალანსის დაცვას. უსაფრთხოების პოლიტიკის ჰიპერტროფირებულმა მილიტარიზაციამ, დემოკრატიული კონტროლის მექანიზმების გარეშე, შესაძლოა გამოიწვიოს ინსტიტუციური დისბალანსი და სამოქალაქო „თავისუფლებების ეროზია“. შესაბამისად, ევროპული უსაფრთხოების მოდელი უნდა ეფუძნებოდეს არა მხოლოდ ძალის რესურსების ზრდას, არამედ სამართლის უზენაესობას, ინსტიტუციურ გამჭვირვალობასა და ლიბერალურ-დემოკრატიულ ღირებულებებს. ეკონომიკური განზომილება კვლავ ინარჩუნებს ფუნდამენტურ მნიშვნელობას უსაფრთხოების სისტემაში. ენერგეტიკული უსაფრთხოების უზრუნველყოფა, კრიტიკული ინფრასტრუქტურის დაცვა და ტექნოლოგიური სუვერენიტეტის გაძლიერება წარმოადგენს იმ სტრუქტურულ ფაქტორებს, რომლებიც განსაზღვრავს ევროპის გრძელვადიან მდგრადობასა და კონკურენტუნარიანობას. ამგვარად, უსაფრთხოების სამხედრო კომპონენტის გაძლიერება უნდა განიხილებოდეს ეკონომიკურ და ტექნოლოგიურ მდგრადობასთან სინერგიულ კავშირში.¹ გეოპოლიტიკურ ჭრილში, ევროპა დგას საჭიროების წინაშე: ჩამოაყალიბოს უფრო კოორდინირებული და ერთიანი საგარეო პოლიტიკა, რომელიც უზრუნველყოფს მის პროაქტიულ ჩართულობას საერთაშორისო სისტემაში. წინააღმდეგ შემთხვევაში, იზოლაციონიზმის გაძლიერება შეიძლება გადაიზარდოს ევროპის გლობალური როლის რედუქციაში და შექმნას ძალაუფლების ვაკუუმი, რომელსაც „შეავსებენ“ ან ჩაანაცვლებენ სხვა გლობალური აქტორები.

საბოლოო ჯამში, ევროპული უსაფრთხოების ახალი არქიტექტურა წარმოადგენს დინამიკურ და მრავალფაქტორულ სისტემას, რომლის ეფექტიანობა დამოკიდებულია პოლიტიკურ ერთიანობაზე, ეკონომიკურ მდგრადობაზე, სამხედრო მზადყოფნაზე და ღირებულებით კონსოლიდაციაზე. კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ბალანსის დაცვა სტრატეგიული ავტონომიის გაძლიერებასა და საერთაშორისო თანამშრომლობის შენარჩუნებას შორის, ვინაიდან სწორედ ეს სინთეზი განსაზღვრავს ევროპის, როგორც სტაბილური, უსაფრთხო და გავლენიანი გეოპოლიტიკური აქტორის, მომავალს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. European Union. n.d. “Déclaration de Schuman – mai (1950). ხელმისაწვდომია: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/history-eu/1945-59/schuman-declaration-may-1950_fr.
2. Elysee. (September 26, 2017.). „Discours d’Emmanuel Macron pour une Europe souveraine, unie, démocratique’. ხელმისაწვდომია: <https://www.elysee.fr/front/pdf/elysee-module-795-fr.pdf>.
3. European Council/The Council of the European Union. (21March,2022). „A Strategic Compass for a stronger EU security and defence in the next decade.’. ხელმისაწვდომია: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/03/21/a-strategic-compass-for-a->

¹ Notre Europe. 19 September 2023. Jacques Delors Institute. SAILING ON HIGH SEAS: REFORMING AND ENLARGING THE EU FOR THE 21ST CENTURY. Report of the franco-german working group on the EU institutional reform

stronger-eu-security-and-defence-in-the-next-decade/.

4. French Presidency of the Council of the European Union. (January 19, 2022). “Discours du Président de la République devant le Parlement européen – Strasbourg“. ხელმისაწვდომია: <https://presidence-francaise.consilium.europa.eu/fr/actualites/discours-du-president-de-la-republique-devant-le-parlement-europeen-strasbourg-le-mercredi-19-janvier-2022/>
5. Notre Europe. 19 September 2023. Jacques Delors Institute. SAILING ON HIGH SEAS: REFORMING AND ENLARGING THE EU FOR THE 21ST CENTURY. Report of the franco-german working group on the EU institutional reform. ხელმისაწვდომია: <https://institutdelors.eu/en/publications/sailing-on-high-seas-reforming-and-enlarging-the-eu-for-the-21st-century/>.

The Transformation of Transatlantic Relations and The Processes of Strategic Consolidation of European Security

*Gamsakhurdia Maia, Doctor of International Relations
Chief Scientist, Scientific-Research Center,*

LEPL – David Aghmashenebeli National Defence Academy of Georgia

*Chichua Ramaz, Academic Doctor of Social Sciences
Invited Specialist at LEPL – David Aghmashenebeli
National Defence Academy of Georgia*

*Samkharadze Zurab, Doctor of Military Sciences
Chief Scientist, Scientific-Research Center,
LEPL – David Aghmashenebeli National Defence Academy of Georgia*

Abstract

The article examines the transformation of Europe’s security architecture within the context of contemporary geopolitical shifts, with particular emphasis on the impact of the Russia–Ukraine war. The study analyzes Europe’s evolution from an economic-integration model toward a more pronounced military-political actor, reflecting the growing significance of strategic autonomy and the necessity of institutional adaptation.

The paper explores the transformation of the European Union’s role, as it progressively expands its competences in the fields of security and defence, while simultaneously preserving NATO’s defining function as the central institutional mechanism of collective defence. A paradigmatic shift is identified—from a liberal-normative model of peace toward a realist security framework, wherein priority is assigned to military capabilities and coercive instruments of power. Special attention is devoted to the European Peace Facility as a key instrument of the EU’s external action and security policy transformation. The article further analyzes both the prospects for deepening European defence integration and the formation of a “European Defence Union,” as well as the implications of uncertainties in transatlantic relations for the EU’s strategic redefinition. Particular emphasis is placed on the role of Germany as a systemic pillar of the European security system, whose enhanced political and military engagement is directed toward ensuring regional stability and security. At the same time, the study addresses critical challenges, including political fragmentation, isolationist tendencies, and the risks associated with an imbalance between security militarization and democratic governance.

Ultimately, the paper concludes that the new architecture of European security constitutes a dynamic and multidimensional system, the effectiveness of which depends on maintaining an optimal balance between strategic autonomy and international cooperation, as well as on the synergistic integration of military, economic, and institutional components.

Keywords: European security architecture; strategic autonomy; European Union; NATO; Russia–Ukraine war; European Defence Union; European Peace Facility (EPF); military-political transformation; collective defence; geopolitical transformation; transatlantic relations; German security policy; security paradigm shift; militarization and democracy; energy security.

სკანდალური ისტორიები საზღვარგარეთის პრესაში

გიორგობიანი ქეთევან, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

სტატიაში საუბარია საზღვარგარეთის სკანდალური ჟურნალისტების და გამოგონილი ამბების, ფეიკისტორიების შესახებ, აღნიშნულია, რომ კეთილსინდისიერი, პროფესიის ერთგული, პასუხისმგებლობის გრძნობით აღსავსე ჟურნალისტების გვერდით არსებობენ ისეთებიც, რომელთა ქმედება დასაგმობია. როდესაც ჟურნალისტი არად დაგიდევთ სიმართლეს, ობიექტურობას, იგონებს არარსებულ ფაქტებს, ითვისებს სხვის ნამუშევარს, ატყუებს იმ ორგანიზაციას, სადაც მუშაობს, სიცრუის ბადეში ხვევს ადამიანებს, მშვიდად იღებს დაუმსახურებელ აღიარებას, არ აწუხებს სინდისის ქენჯნა, არ ფიქრობს თავისი საქმიანობის სავალალო შედეგებზე, ხდება მიზეზი მედიამომხმარებლის ნდობის დაკარგვის და ზოგადად რედაქციის რეპუტაციის შელახვის. თანამედროვე ეპოქაში, როდესაც ინფორმაცია, მათ შორის ჭორი და ფეიკნიუსი ელვის სისწრაფით ვრცელდება, ზოგჯერ ჭირს ჭეშმარიტებისა და სიცრუის მარტივად დადგენა, შესაბამისად, არასასურველი შედეგის თავიდან აცილება. ეს მედიის დიდი გამოწვევა და სერიოზული პრობლემაა. ნაშრომში საუბარია გერმანული პოპულარული ყოველკვირეული საინფორმაციო-პოლიტიკური ჟურნალის „Der Spiegel“ ჟურნალისტის კლასს რელიგიუზის, სტივენ გლასის - გაზეთ „The New republic“ - ის რედაქტორის, ჯეისონ ბლერის - „The New York Times“- ის ჟურნალისტის, ჯანეტ კუკის - „Washington Post“ - ის კორესპონდენტის დანაშაულებრივი საქმიანობის შესახებ; აღნიშნულია ისიც, რომ არის ისეთი შემთხვევებიც, როდესაც მედია შეჰყავთ შეცდომაში ჟურნალისტები უნებურად ხდებიან გამავრცელებელნი არარსებული ფაქტების და გამოგონილი ფეიკისტორიების, ზოგჯერ ეს გრძელდება თვეების და წლების განმავლობაში, განხილულია 2001 წლის 11 სექტემბრის ტერაქტთან დაკავშირებული ტანია ჰედის უცნაური ისტორია. ყველაზე ავტორიტეტული გამოცემებიც კი ფეიკების წინაშე ზოგჯერ უძლურნი აღმოჩნდებიან ხოლმე. წარმატების მოპოვების დაუძლეველი სურვილი, „ბრძოლა“ ექსკლუზივის ხელში ჩასაგდებად და სენსაციური ამბების გამოდევნება ჟურნალისტებს მცდარი ქმედებისკენ უბიძგებს. ფალსიფიკაცია ბოროტებაა, რომელიც ვნებს მედიას, მაგრამ, საბედნიეროდ, მედიის განადგურება არ შეუძლია. სტატიაში ასევე ყურადღება გამახვილებულია იმაზე, თუ რა შეიძლება იყოს შემაშფოთებელი და სახიფათო ფეიკების მედიაში მოხვედრისგან თავის დაღწევის პრევენცია.

საკვანძო სიტყვები: სკანდალური ჟურნალისტები; ფეიკისტორიები; გამოგონილი ამბები; პლაგიატი; შელახული რეპუტაცია; მოტყუებული მედიამომხმარებელი.

ძირითადი ტექსტი

ჟურნალისტების მთავარი მოვალეობა რომ ფაქტების, მოვლენების შეულამაზებლად ასახვა და საზოგადოების დროულად და კეთილსინდისიერად ინფორმირებაა, ეს არავისთვის არის სადავო. მედიის წარმომადგენელთა დიდი უმრავლესობა მართლაც ცდილობს პატიოსნად აასრულოს თავისი მოვალეობა, არ გადაუხვიოს პროფესიული ეთიკის ნორმებს, გაამართლოს მედიამომხმარებლის მოლოდინი, ხელი შეუწყოს საზოგადოებრივი აზრის სწორი მიმართულებით წარმართვას, მართალი იყოს კოლეგების, საზოგადოების, საკუთარი სინდისის წინაშე, მაგრამ არსებობენ ჟურნალისტები, რომელთა ქმედება, რბილად რომ ვთქვათ, უპასუხისმგებლობად და პროფესიის ღალატად შეიძლება შეფასდეს. როდესაც ჟურნალისტი არად დაგიდევთ სიმართლეს, ობიექტურობას, იგონებს არარსებულ ფაქტებს, ითვისებს სხვის ნამუშევარს, ატყუებს იმ ორგანიზაციას, სადაც მუშაობს, სიცრუის ბადეში ხვევს ადამიანებს, მშვიდად იღებს დაუმსახურებელ აღიარებას, ოდნავადაც არ აწუხებს სინდისის ქენჯნა, არ ფიქრობს თავისი საქმიანობის სავალალო შედეგებზე, თავს ირწმუნებს, რომ ყოველთვის ყველაფერი გაუვა, ყოვლად მიუღებელია. რატომ ხდება, რომ ამგვარი ვაიჟურნალისტების ქმედება რაღაც პერიოდის განმავლობაში შეუმჩნეველია, როგორ ახერხებენ თავიანთი საქმიანობის ისე შენიღბვას, რომ ეჭვიც არავის უჩნდება მათ კეთილსინდისიერებაში, როგორ შეჰყავთ შეცდომაში გამოცდილი რედაქციები და კოლეგები. ადამიანებს სრული უფლება აქვთ იყვნენ საზოგადოების სრულფასოვანი წევრები, იყვნენ ინფორმირებულნი, მაგრამ არა მოტყუებულნი და დაბნეულნი. ეს უდიდესი მისია სწორედ მედიას ეკისრება. თანამედროვე ეპოქაში ინფორმაციის, მათ შორის ჭორის და ფეიკნიუსის გავრცელება ელვის სისწრაფით ხდება. ზოგჯერ ჭირს ჭეშმარიტების და სიცრუის მარტივად დადგენა, შესაბამისად, არასასურველი შედეგების თავიდან აცილებაც, ეს მედიის დიდი

გამოწვევა და სერიოზული პრობლემა.

ჯენეტ კუკი, ახალგაზრდა, მუქკანიანი ნიჭიერი ჟურნალისტი წერდა შენიშვნებს ცნობილი გაზეთისთვის „Washington Post“, მუშაობდა გენდერულ და რასობრივ საკითხებზე, სწორედ ის იყო ავტორი ნარკვევისა, რომელმაც შეძრა მთელი ამერიკა. ჟურნალისტი მოგვითხრო პატარა აფროამერიკელი ბიჭუნას ჯიმის შესახებ, რომელიც 5 წლის ასაკიდან იღებდა ნარკოტიკს, ბავშვის დედაც და მისი საყვარელი მამაკაციც ჰეროინდამოკიდებულები იყვნენ. ჯიმი სკოლაში იშვიათად დადიოდა. მხოლოდ მათემატიკა აინტერესებდა, ფიქრობდა, რომ ეს გამოადგებოდა მომავალში ნარკოტიკების გასასაღებლად. დედამ შვილის მავნე ჩვევასთან დაკავშირებით განაცხადა: „ის ადრე თუ გვიან მაინც დაიწყებდა, ყველა იწყებს“. საზოგადოება შეაძრწუნა ამ ამბავმა, ითხოვდნენ ჯიმის შესახებ დეტალური ინფორმაციის მიწოდებას, რომ შეძლებოდათ მისი დახმარება. 1981 წელს ჯენეტ კუკს მიანიჭეს ჟურნალისტიკის უმაღლესი ჯილდო - პულიტცერის პრემია. ეს იყო პირველი შემთხვევა, როცა ამ ჯილდოს მფლობელი გახდა აფროამერიკელი ჟურნალისტი. გაიზარდა დაინტერესება ჯენეტის მიმართ, სწორედ ამის შემდეგ გამჟღავნდა სიცრუე. რეპორტიორები გაემგზავრნენ ჟურნალისტის მშობლიურ ქალაქში ტოლედოში (ოჰაიოს შტატი), სადაც საექვო დეტალები აღმოაჩინეს, იპოვეს შეუსაბამობა კუკის ნამუშევარსა და მის რეალურ ბიოგრაფიას შორის, ყველაფერი გაზეთის რედაქტორს მოახსენეს, ბოლომდე გაერკვნენ ვითარებაში და აღმოჩნდა, რომ ჟურნალისტის მიერ აღწერილი ამბავი სიცრუე იყო. ჯენეტმა გამოიგონა ჯიმი და მისი სულისშემძვრელი ისტორია. გაზეთმა ბოდიში მოუხადა საზოგადოებას, პულიტცერის პრემია უკან დააბრუნა, ჟურნალისტი კი სამსახურიდან დითხოვა. თუმცა შეილახა გაზეთის რეპუტაცია, შესუსტდა მედიამომხმარებლის ნდობა ამ ბეჭდური გამოცემის მიმართ. ნდობის აღდგენას კი რედაქციის დიდი ძალისხმევა დასჭირდა: დაიწყო გაზეთის თანამშრომლების ყურადღებით შერჩევა, ინფორმაციის გულდასმით გადამოწმება, დეტალების სიღრმისეული შესწავლა.

თუკი ჯენეტ კუკმა მხოლოდ ეს რეპორტაჟი გამოიგონა, „The New Republic“-ის ჟურნალისტი სტივენ გლასი 3 წლის განმავლობაში, 1995 -დან 1998 წლამდე, ატყუებდა გაზეთს და მკითხველს. ამ პერიოდში დაწერილი 31 სტატიიდან 27 სიცრუით აღსავსე, გამოგონილი იყო, ეხებოდა არარსებულ მოვლენებსა და ფაქტებს. გლასი ბეჭდავდა ყალბ ბლანკებს და ფაქსებს, ხატავდა ყალბ დიაგრამებს, აქვეყნებდა ჩანაწერებს გამოგონილი ღონისძიებებიდან, რომელთაც ვითომდა ესწრებოდა, იწერდა ყალბ ხმოვან შეტყობინებებს და ა.შ. გაზეთში გლასი საკმაოდ კარგი რეპუტაციით სარგებლობდა, ეს ერთი შეხედვით მორცხვი, თავმდაბალი ახალგაზრდა თავდაუზოგავად მუშაობდა, დიდ დროს ატარებდა რედაქციაში, კოლეგებს დაუზარებლად უგვარებდა პატარ-პატარა პრობლემებს. ჟურნალისტი თავს ისე გრძნობდა, როგორც თევზი წყალში, თუმცა მუდმივად რისკავდა. გლასი ისეთ ამბებზე წერდა, რომელსაც დიდი რეზონანსი გამოწვევა შეეძლო. მაგალითად, შეთხზა ისტორია ლას-ვეგასის ერთ-ერთი სამორინეს შესახებ, სადაც არაკანონიერ საქმიანობას ეწეოდნენ, წერდა სასტუმროზე, სადაც კონფერენციის მიმდინარეობის დროს მემარჯვენე აქტივისტებმა ზედმეტი ალკოჰოლი მიიღეს მინიბარში და მთვრალებმა ქალი გააუპატიურეს. შემდეგ გაირკვა, რომ იმ სასტუმროს, რომელსაც ჟურნალისტი ასახელებდა, მინიბარი საერთოდ არ ჰქონდა, მის მიერ მოთხრობილი ამბავი თავიდან ბოლომდე გამოგონილი იყო. გაზეთის ხელმძღვანელობას სჯეროდა გლასის, უპირობოდ ენდობოდა მას. ამან გაათავხედა ჟურნალისტი და მის ფანტაზიასაც გასაქანი მისცა. მაგრამ ყველაფერს აქვს დასასრული, გლასის გედის სიმღერა აღმოჩნდა ნარკვევი „Hack heaven“ („ჰაკერების სამოთხე“), რომელშიც მან დაგვიხატა გამოგნებული სურათი, როგორ მიიღეს სამუშაოდ 15 წლის ჰაკერი კომპანიაში „Jukt Micronics“. ყმაწვილი იოლად ტეხდა საიტებს „მინდა მეტი ფული, მინდა დისლეილენდში, მინდა „პლეიბო“-ის გამოწერა“ - განუცხადა მან კომპანიის ხელმძღვანელობას. ამ ისტორიებში ყველაფერი გამოგონილია: კომპანია, ჰაკერი, კონფერენცია და ა.შ. გლასის კეთილსინდისიერებაში პირველად ეჭვი შეიტანა გაზეთის ახალმა მთავარმა რედაქტორმა ჩარლზ ლეინმა. მან ვერსად შეძლო ინფორმაციის მოძიება სტატიაში დასახელებულ კომპანიაზე, გარდა ერთი ვებ-გვერდისა, რომელიც თავად ჟურნალისტის მიერ იყო შექმნილი. კომპანიის ხელმძღვანელთან, რომლის როლი გლასის უმცროსმა ძმა მოირგო, ტელეფონით საუბარმაც ვერ დაამშვიდა ჩარლზი, ვერ დააკმაყოფილა მისი ცნობისმოყვარეობა, გააგრძელა ძიება, თავად მივიდა იმ სასტუმროში, სადაც თითქოსდა ჩატარდა კონფერენცია, აღმოჩნდა, რომ იმ დღეს სასტუმრო საერთოდ არ მუშაობდა. ბოლოს და ბოლოს სიმართლე გაირკვა, ჟურნალისტი ამხილეს და სამსახურიდან დაითხოვეს, მაგრამ ამერიკულ ჟურნალისტიკას ეს სამარცხვინო ლაქა სამუდამოდ დარჩა. კლას რელიგიუზი, ახალგაზრდა და წარმატებული ჟურნალისტი, წერდა გერმანიის ყველაზე პოპულარული ჟურნალისთვის „Der Spiegel“ („სარკე“) , რომელიც არა მარტო გერმანიაში, ზოგადად ევროპაში ითვლება მნიშვნელოვან

საინფორმაციო-პოლიტიკურ გამოცემად, ჟურნალი 1947 წლიდან არსებობს, კვირაში ერთხელ გამოდის და უამრავი მკითხველი ჰყავს. რელიგიუის ტექსტები მოწონებით სარგებლობდა, ჟურნალისტს პოპულარობა და პრესტიჟული ჯილდოები არ აკლდა, 2014 წელს ის ევროპის საუკეთესო ჟურნალისტად აღიარეს ვინ იფიქრებდა, რომ კლასის რეპორტაჟებში ბევრი რამ გამოგონილი იყო და სინამდვილეს არ შეესაბამებოდა. მაგ. მიიტანა რედაქციაში მასალა, რუსეთსა და ისლამურ სახელმწიფოებში დაქირავებულ ბავშვთა უკანონო შრომის შესახებ და არავის მოსვლია აზრად გადაემოწმებინა, ეს ბავშვები რეალურად არსებობდნენ თუ არა. რელიგიუის ისეთი ავტორიტეტით სარგებლობდა, რომ ეჭვი არავის შეუტანია მის კეთილსინდისდისიერებაში. კლასმა ათეულობით სტატია გამოაქვეყნა ამერიკულ თემაზე, აკრიტიკებდა დონალდ ტრამპის და აშშ-ს პოლიტიკას. ამ სტატიების ციკლისთვის რელიგიუის „CNN“-მა წლის ჟურნალისტად აღიარა. შემდეგ კი გაირკვა, რომ ავტორი ხშირად ცრუობდა, არ იყო გულწრფელი, მოვლენების არასწორი ინტერპრეტაციით შეცდომაში შეჰყავდა მკითხველი. 2017 წლის დასაწყისში, როცა ტრამპი ახალი არჩეული იყო აშშ-ს პრეზიდენტად, რელიგიუის გაემგზავრა ქალაქ ფერგიუს-ფოლში, სადაც მოსახლეობის უმრავლესობამ ხმა მისცა დონალდ ტრამპს; იქიდან ჩამოიტანა მასალა, შემდეგში ქალაქის ორმა მკვიდრმა - მიშელ ანდერსონმა და ჯეიკ კრონმა ბლოგპლატფორმაზე „Medium“ დაწერა, რომ თავის სტატიაში რელიგიუსმა სწორად გადმოსცა მხოლოდ ქალაქის მოსახლეობის რაოდენობა და ამ რეგიონში წლის საშუალო ტემპერატურა, დანარჩენი სიცრუე და ბოდა იყო. რამ აღაშფოთა ქალაქის მცხოვრებლები, მაგ. იმან, რომ ჟურნალისტმა ქალაქს „კონსერვატული ჯოჯოხეთი“ უწოდა, დაწერა, რომ ქალაქის შესასვლელში კიდია აბრა შემდეგი წარწერით „ყველაზე მაგარი ბიჭების სახლი“, რომ ფერგიუს-ფოლს ჰყავს 27 წლის მერი, რომელსაც ოკეანე არასდროს უნახავს, რომ ქალაქის კინოთეატრებში უკვე მეორე წელია უჩვენებენ ფილმს „ამერიკელი სნაიპერი“ კლინტ ისტვუდის მონაწილეობით და ა.შ. სანამ ქალაქში სიცრუის მტკიცებულებები გროვდებოდა, კლასი ამხილა მისი ერთ-ერთი რეპორტაჟის თანავტორმა ხუან მორენომ. მათი ერთობლივი ნამუშევარი ეძვნებოდა მოხალისეთა ჯგუფს, რომელიც პატრულირებდა აშშ-ს და მექსიკის საზღვართან. მორენო დააეჭვა ზოგიერთმა ფაქტმა შეხვდა დაჯგუფების წევრებს და გაირკვა, რომ ისინი საერთოდ არ იცნობდნენ ვინმე კლას რელიგიუსს, ის თვალათაც არ უნახავთ. მორენომ ეს ჟურნალის ხელმძღვანელობას აცნობა. ბოლოს და ბოლოს რელიგიუსი გაშიფრეს. მან აღიარა, რომ წარმატებს მისთვის ნარკოტიკით იყო, ძალიან ეშინოდა მარცხის, თანდათან უძლიერდებოდა იმის შეგრძნება, რომ არ ჰქონდა ჩავარდნის უფლება, ამიტომ ბევრი არასწორი ნაბიჯი გადადგა.

აშშ-ს ერთ-ერთი ცნობილი და პოპულარული გაზეთის „New York Times“ ჟურნალისტი ჯეისონ ბლერი 2003 წლის აპრილში გამოიჭირეს სიცრუესა და სხვათა სტატიების პლაგიატში. გაირკვა, რომ ბლერი რედაქციას სისტემატურად ატყუებდა. მას შემდეგ, რაც ამ აფროამერიკელი ჟურნალისტის აფიორა ცნობილი გახდა, მან ბოდიში მოიხადა თავისი ნამოქმედარის გამო; არ გაუბოდა რა საჩოთირო თემაზე საუბარს, გამოტყდა, რომ მისი ცდუნება დაიწყო 2001 წლის ცნობილი ტერაქტის შემდეგ. იმ დროისთვის მას გაზეთში მუშაობის 2 წლის სტაჟი ჰქონდა. ჟურნალისტმა მიიღო დავალება, ნიუ-იორკის ქუჩებში ჩაეწერა ინტერვიუ გამვლელებთან ამ შემადრწუნებელთან ფაქტთან დაკავშირებით და შეეტყო მათი განწყობისა და გრძნობების შესახებ. ბლერმა დავალების შესრულება ვერ შეძლო, ეს არ აღიარა და სტატიისთვის გამოიყენა „Associated Press“-ის მასალა, თუმცა დარწმუნებული იყო, რომ რედაქტორები შეამჩნევდნენ პლაგიატს, მაგრამ სიყალბემ იმუშავა, ბლერმა ვერ გაუძლო ცდუნებას და აღარ ისურვა გადაეხვია სიცრუის გზიდან. მოგვიანებით, როცა ბლერის საქმიანობა გამოაშკარავდა, მას დაუსვეს დიაგნოზი - ბიპოლარული აშლილობა. თავად ჟურნალისტმა კი აღიარა, რომ დაავადება თავის მართლების საბაზად არ გამოდგებოდა, დამნაშავე იყო მისი სუსტი ნებისყოფა და ალკოჰოლისა და ნარკოტიკებისკენ მიდრეკილება. ასე აღმოჩნდა გვირაბში, საიდანაც თავის დაღწევა გაუჭირდა, თუმცა დიდად არც სურდა. მისთვის მთავარი იყო, მასალა რედაქტორებისთვის დროულად ჩაეზარებინა, რა გზით იქნებოდა ეს მასალა მოპოვებული, მეორეხარისხოვნად მიაჩნდა. ხშირად იგონებდა არარსებულ ისტორიებს. მაგ. სრული სიცრუე იყო მისი საუბარი ერაყში ტყვედ ჩავარდნილი ამერიკელი მეომრის, ჯესიკა ლინჩის, მამასთან. ბლერს თვალათაც არ უნახავს ჯესიკას მამა, ფეხიც არ დაუდგამს მეომრის მშობლიურ ქალაქში, ჟურნალისტმა გამოიყენა სხვა ბექდური გამოცემების მასალა, მასში ცოტაოდენი ცვლილებები შეიტანა და საკუთარ ნამუშევრად წარმოადგინა. მანვე მოამზადა სტატია, სადაც საუბრობდა 4 დაჭრილ მეომარზე, რომლებიც ჰოსპიტალში იმყოფებოდნენ. სინამდვილეში მხოლოდ ერთ მეომართან ჰქონდა სატელეფონო კავშირი, მას ის სიტყვებიც მიაწერა, რომელიც რესპოდენტს არ უთქვამს. ჟურნალისტის მხილების შემდეგ „New York Times“-მა გამოაქვეყნა დიდი ჩამონათვალი ყველა პლაგიატის და

ფალსიფიკაციისა ბლერის ავტორობით. ჟურნალისტმა კი ამ გრანდიოზული სკანდალის შემდეგ გამოსცა წიგნი „ჩემი მასწავლებლების სახლის დაწვა“, სადაც დეტალურად აღწერა, როგორ და რატომ ატყუებდა ყველას. თუმცა შემდეგ აღიარა, რომ ამ წიგნმა დღის სინათლე იხილა იმაზე ადრე, ვიდრე ბოლომდე გაერკვეოდა თავის გრძნობებსა და თავს გადახდენილ ამბებში. „მოვიპოვე წიგნის ყველა ეგზემპლარს, ყველა ასლს და დავწვავ მათ“ - განაცხადა მან სტუდენტებთან შეხვედრისას. არის ისეთი შემთხვევებიც, როდესაც მედია შეჰყავთ შეცდომაში, ჟურნალისტები უნებურად ხდებიან გამავრცელებელნი სიცრუის, არარსებული ფაქტების და გამოგონილი ფიქსიონების და ზოგჯერ ეს გრძელდება თვეებისა და წლების განმავლობაში. ტანია ჰედის უცნაური ისტორია უკავშირდება 2001 წლის 11 სექტემბრის ტერაქტს, რომელმაც შეაშფოთა მთელი მსოფლიო. ნიუ-იორკში სავაჭრო ცენტრზე თავდასხმისას დაიღუპა უამრავი ადამიანი. გადარჩენილთა მიმართ გაჩნდა დიდი ინტერესი. მათ იწვევდნენ სატელევიზიო ეთერში, აქვეყნებდნენ ინტერვიუებს. მათ შორის იყო ტანია ჰედი, ქალი, რომელიც 7 წლის განმავლობაში ხელმძღვანელობდა ტერაქტს გადარჩენილების ასოციაციას 9/11. ჰედი ყვებოდა, რომ იმ მომენტში, როცა ტერორისტების თვითმფრინავი შეეჯახა ჩრდილოეთ თაურს, ის იმყოფებოდა სამხრეთ კათამბრჯენის საინვესტიციო ბანკის ოფისში 93-ე სართულზე, არ მიაქცია ყურადღება ბრძანებას დარჩენილიყო ადგილზე, გადაწყვიტა მიეღწია 78 სართულის ლიფტამდე, სადაც უკვე შეკრებილიყვნენ ადამიანები. ამდროს მოხდა მეორე შეჯახება, ამჯერად სამხრეთ კათამბრჯენზე. როცა ტანია გონს მოვიდა, მის ირგვლივ ეყარა მარმარილოს, ხისა და მეტალის ნამსხვრევები, ლიფტის ჰოლი სავესე იყო გარდაცვლილი და მომაკვდავი ადამიანებით. მტვრის ღრუბელში სუნთქვაც ჭირდა. ქალმა დიდი წვალებით მიაღწია კიბის უჯრედამდე, მერე ისევ დაკარგა გონი. ის გადაარჩინა მეხანძრე-მაშველმა, რომელმაც ხელში აყანილი გამოიყვანა ტანია აღმოდებული შენობიდან, დაახლოებით 100 მეტრით დაშორდნენ თაურს და შენობა აფეთქდა. მეხანძრე ქალს თავისი სხეულით გადაეფარა და საკუთარი საცოცხლის ფასად იხსნა უცილო დაღუპვისგან. ბოლოს ქალი აღმოჩნდა სასწრაფო დახმარების ექიმების ხელში. ის გადაიყვანეს საავადმყოფოში, სადაც 1 თვე გაატარა, მკურნალობდნენ მხუთავი გაზისგან მიყენებულ დაზიანებას და ხელის ტრამვას. ბანკის „Merrill Lynch“ თანამშრომელთაგან მხოლოდ ტანია ჰედი გადარჩა, მისი საქმროც ტერაქტს ემსხვერპლა. ქალი დეპრესიაში ჩავარდა, გამოძიებების შემდეგ სათავეში ჩაუდგა დაზარალებულთა დახმარების ასოციაციას. გახდა ცნობილი პიროვნება, იწვევდნენ ტელეგადაცემებში, იძლეოდა ინტერვიუებს, კითხულობდა ლექციებს, ხვდებოდა პოლიტიკოსებს და ცნობილ ადამიანებს, რამდენჯერმე წაიყვანა ღონისძიება ნიუ-იორკის მერის რუდოლფ ჯულიანისთან ერთად. გავიდა რამდენიმე წელი და ამ თავზარდამცემი ფაქტის მორიგი წლისთავისთვის „The New Times“-მა გადაწყვიტა კიდევ ერთხელ გაეხსენებინათ ტერაქტი, ჟურნალისტებმა დაიწყეს საქმის საუძვლიანი შესწავლა და პირველად გადაამოწმეს ტანია ჰედის მიერ წარმოდგენილი ფაქტები და აღმოაჩინეს საკამათო მომენტები და საეჭვო სიტუაციები, გაჩნდა ბევრი შეკითხვა. ტანიამ უარი განაცხადა ახსნა-განმარტებაზე და მოითხოვა მისთვის თავი დაენებებინათ, ამის შემდეგ გაურბოდა მედიის წარმომადგენლებს. როგორც შემდეგ გაირკვა, ტანია ჰედის ისტორია ქალის გამოგონილი იყო, მას არასდროს უსწავლია ჰარვარდში, არ უმუშავია მის მიერ დაასახელებულ ბანკში, მეტიც, საერთოდ არსად უმუშავია, არც საქმრო ჰყოლია, არც ტრაგედიის ადგილზე იმყოფებოდა, ამას მოწმობდა დეტალები, რომლებიც ადრე რატომღაც შეუმჩნეველი დარჩათ. ტანია ამტკიცებდა, რომ როცა იდგა ლიფტთან 78-ე სართულზე, აფეთქებამდე წამებით ადრე დაინახა ფანჯრიდან თვითმფრინავის ფრთა, მაგრამ ლიფტის ჰოლიდან ამის დანახვა შეუძლებელი იყო. ამას გარდა, ექსპერტებმა დაადგინეს, რომ აფეთქების ტალღის, მტვრის ღრუბლისა და მხუთავი გაზის გამო გამო 78-ე სართულზე ცოცხალი ვერავინ გადარჩებოდა. მეხანძრესთან დაკავშირებული ისტორიაც სერიოზულ ეჭვს იწვევდა. ტანია ამტკიცებდა, რომ ის, რომელიც 100 კილოზე მეტს იწონიდა, მეხანძრემ ხელით ატარა ამდენ სართულზე და ეს ყველაფერი ხდებოდა სრულ სიბნელეში და ძლიერი დაკვამლიანების პირობებში. მერე გაირკვა, რომ ტანია ჰედი 11 სექტემბერს ტყუპ კათამბრჯენში არ იმყოფებოდა, უფრო მეტიც, იმ დღეს ის არ იყო არათუ ნიუ-იორკში, აშშ-იც კი, ქვეყანაში ჩამოვიდა მხოლოდ 2004 წელს ბარსელონიდან. ტანია ჰედიც მოგონილი სახელი იყო. ქალს ალისია ესტივი ერქვა, მან 11 სექტემბრის ტერაქტის შესახებ პრესიდან შეიტყო, ხელი კი ავტოკატასტროფის დროს დაუზიანდა. სად იმყოფება ამჯერად ეს ესპანელი და რით არის დაკავებული, არ არის ცნობილი. ერთნი ამბობენ, რომ მან ისევ შეიცვალა სახელი და გაიქცა ევროპაში, სხვები ამტკიცებენ, რომ ქალმა ვერ გაუძლო სირცხვილს და სიცოცხლესთან ანგარიში გაასწორა. ეს ისტორია არის მაგალითი იმისა, რა შორს შეუძლიათ შეტოპონ აღიარების და პირადი გამორჩენის სურვილით შეპყრობილმა ადამიანებმა და როგორი სიფხიზლე მართებს მედიას, რომ უნებურად აფიორის მონაწილე არ გახდნენ.

დასკვნა

როგორც ჩანს, არსად არავინ არის დაზღვეული სიცრუისგან, რომელიც შესაძლოა მედიაში გაიპაროს ან სრულიად შეგნებულად გაჟღერდეს, ყველაზე ავტორიტეტული გამოცემებიც კი ფეიკების წინააღმდეგ უძლურნი აღმოჩნდებიან ხოლმე. ექსკლუზივის მოპოვების და წარმატების მიღწევის დაუძლეველი სურვილი, სენსაციური ამბების გამოდევნება ჟურნალისტებს მცდარი ქმედებისკენ უბიძგებს, ერთ ტყუილს მეორე მოჰყვება, მეორეს - მესამე და ა.შ. შედეგად კი ამგვარი ჟურნალისტების მხილების შემდეგ იკარგება ნდობა არა მხოლოდ ამ რეპორტიორის, არამედ ზოგადად გამოცემის მიმართ. ფალსიფიკაცია ბოროტებაა, რომელიც ვნებს ჟურნალისტიკას, მაგრამ, საბედნიეროდ, მისი განადგურება არ შეუძლია, რაში მდგომარეობს მსგავსი უსიამოვნო, შემაშფოთებელი და სახიფათო ფეიკების მედიაში მოხვედრისგან თავის დაზღვევის პრევენცია, პირველ რიგში რედაქტორის და მთლიანად რედაქციის სიფხიზლეში, არ შეიძლება ბრმად ერწმუნო სენსაციურ ისტორიებს, გადამოწმების გარეშე ჭეშმარიტებად მიიჩნიო საეჭვო ფაქტი. როდესაც საზოგადოების პატივისცემა, პროფესიის ერთგულება, პიროვნული ღირსება ყოველგვარ დროებით წარმატებასა და კეთილდღეობაზე მაღლა დგას, ნაკლებია ცდომილების საშიშროება.

გამოყენებული წყაროები:

1. <https://www.stena.ee>blog>chety>
2. <https://en.wikipedia.org/wiki>DerSpiegel>
3. <https://en.wikipedia.org/wiki/>TheWashingtonPost>
4. <https://en.wikipedia.org/wiki>TheNewYorkTimes>
5. <https://en.Wikipedia.org>wiki>TheNeuRepublic>

Scandalous Stories in the Foreign Press

*Giorgobiani Ketevan, Associate Professor
Georgian Technical University*

Abstract

The article discusses scandalous journalists abroad and fabricated stories, fake stories, noting that alongside conscientious, dedicated, and responsible journalists, there are also those whose actions are reprehensible. When a journalist ignores the truth and objectivity, invents non-existent facts, appropriates someone else's work, deceives the organization where he works, entangles people in a web of lies, calmly accepts undeserved recognition, does not worry about the pangs of conscience, does not think about the deplorable consequences of his work, he becomes the reason for the loss of trust of media users and generally tarnishes the reputation of the editorial office. In the modern era, when information, including rumors and fake news, spreads at lightning speed, it is sometimes difficult to easily determine the truth and lies, and therefore to avoid undesirable consequences. This is a great challenge and a serious problem for the media. The work discusses the criminal activities of Klaas Relicius, a journalist from the popular German weekly information and political magazine "Der Spiegel", Stephen Glass - editor of the newspaper "The New Republic", Jason Blair - journalist from "The New York Times", Janet Cook - correspondent from "Washington Post"; it is also noted that there are cases when the media mislead journalists, unwittingly becoming distributors of non-existent facts and invented fake stories, sometimes this continues for months and years, the strange story of Tanya Head, related to the terrorist attack of September 11, 2001, is discussed. Even the most authoritative publications sometimes find themselves powerless in the face of fakes. The irresistible desire to achieve success, the "fight" for exclusives and the pursuit of sensational news push journalists to wrong actions. Falsification is an evil that harms the media, but, fortunately, it cannot destroy the media. The article also focuses on what can be done to prevent disturbing and dangerous fakes from getting into the media.

Keywords: scandalous journalists; fake stories, fabricated news; plagiarism; tarnished reputation; deceived media user.

...მოდრაობა და მხოლოდ მოძრაობა!

მედია - ნომადიზაციის მისადგომებიდან სრულ ნომადიზაციამდე

*გობერია გიგლა, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*თუნგია მაია, ასისტენტ-პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

ციფრულმა ეპოქამ დასაწყისშივე გადატვირთა გლობალური აუდიტორია ინფორმაციული ხმაურით, რამაც ანალიტიკური აზრის საგანგაშო დეფიციტი გამოიწვია. თავისუფალი ჟურნალისტიკას ალგორითმები ახალი ტიპის ცენზორებად მოეწვინა. ასეთ პირობებში ჟურნალისტთა მასშტაბური მიგრაცია დაიწყო ინფორმაციული მოვლენების ეპიცენტრისკენ, რათა უფრო სიღრმისეულად გაიაზრონ მომხდარი ფაქტი, მოვლენა და ისე მიაწოდონ აუდიტორიას. სწორედ ჟურნალისტის ანალიტიკური სიღრმისეული აზროვნება არის ერთადერთი იარაღი მასობრივად გავრცელებული ზედაპირული პოპულიზმის წინააღმდეგ.

გლობალური აუდიტორიის თვალწინ მიმდინარეობს პროცესი, რომელიც პრაქტიკულად აისბერგული პრინციპით ვრცელდება და ის სათანადო ყურადღებას საჭიროებს მედიალოგთა მხრიდან.

მეტიც, ნომადიზაცია ერთდროულად ერთგვარი საფრთხეც არის და გამოწვევაც ტრადიციული მედიის მენეჯმენტისთვის, მაგრამ ამავე დროს არის უნიკალური შესაძლებლობაც ახალი ტიპის აუცილებელი ტრანსფორმაციისთვის.

თანამედროვე ჟურნალისტიკა სულ უფროდაუფრო ექცევა ნომადიზაციის საცეცხვში. ნომადო ჟურნალისტიკა უკვე მკვიდრდება როგორც ციფრული ეპოქის აუცილებლობა. ეს გახლავთ ღრმა სოციოკულტურული ფენომენი, რომელიც სიღრმისეულ შესწავლას მოითხოვს. მსოფლიოში ამ მიმართულებით უკვე გაჩნდა სერიოზული ნაშრომები. რაც შეეხება საქართველოს, ქართულ მედიალოგიაში ეს ნაშრომი კარსმოდგარი ნომადიზაციის ფენომენის არსში საგნობრივი გარკვევის პირველი მოკრძალებული მცდელობაა.

საკვანძო სიტყვები: ციფრული ეპოქა, ნომადიზაცია, ჟურნალისტიკა, გლობალური მედია.

ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე გლობალური მედია დადგა სრული ნომადიზაციის საფრთხის წინაშე. ეს პროცესი თამამად შეიძლება გარდაუვალი ტექნოლოგიური და ინფორმაციული ცვლილებებით აიხსნას, მაგრამ ეს მხოლოდ ერთი შეხედვით. სინამდვილეში მსოფლიო მედია აისბერგულ დინებას მიჰყვება, რომლის სიღრმეში მიმდინარე ცვლილებები ზედაპირზე ნაკლებად ხილულია.

21-ე საუკუნეში ინფორმაციის წარმოებისა და რეალიზაციის მედია სისტემები იძულებული ხდებიან, დატოვონ თავიანთი 550 წლიანი ტრადიციული ბინადრობის ადგილები და მოერგონ ახალ წესრიგს. ახალი წესრიგი კი უკავშირდება მუდმივ მოძრაობას კონტენტის მოძიებისა და შექმნისთვის. შეიძლება ითქვას, თანამედროვე ჟურნალისტიკა დაემსგავსა მობილურ ქსელს. ჟურნალისტი მუშაობას იწყებს იქ და აგრძელებს იქიდან, სადაც მოცემულ მომენტში იმყოფება მოცემული თემის დამუშავებისთვის.

უკვე გამოიკვეთა სახე თანამედროვე ნომადი ჟურნალისტისა, ანუ მოხეტიალე ჟურნალისტისა, რომელიც სრულიად ახალი ტიპის პროფესიული წარმონაქმნია. ის არ ეკუთვნის არცერთ რედაქციას, არცერთ ქვეყანას და არც მხოლოდ ერთ თემაზეა მიჯაჭვული. ამასთანავე, მისი მოძრაობა აისახება სამუშაო თემებზეც. მას შეუძლია დღეს ერთ საკითხს შეეხოს, ხვალ მეორეს და ასე შემდეგ. მედიის ნომადიზაციამ გაწყვიტა ის ტრადიციული ჯაჭვი, რომლითაც მედია გუტენბერგის ეპიქიდან მოყოლებული 550 წელზე მეტი ერთ სხმულზე იყო მიბმული.

თანამედროვე საზომებით მედიის ნომადიზაციას რამდენიმე განზომილება გააჩნია - ტექნოლოგიური, ეკონომიკური და ეპისტემოლოგიური, ანუ შემეცნებითი. შევხვით სამივე მათგანს.

პირველი — ტექნოლოგიური:

ინტერნეტმა, მობილურმა კომუნიკაციებმა და სოციალურმა პლატფორმებმა სრულიად მოშალა გეოგრაფიული შეზღუდვები. ჟურნალისტიკა უსაზღვრო და უსამანო გახდა. თანამედროვე დროებამ

ჟურნალისტიკა თავისთავად გაიყვანა ახალ ორბიტაზე. ჟურნალისტს აღარ სჭირდება რედაქციის ინფრასტრუქტურა იმისთვის, რომ შექმნას და გაავრცელოს კონტენტი. პირდაპირი ჩართვები, პოდკასტები, ნიუსლეთერები - ეს ყველაფერი შეიძლება გაკეთდეს დამოუკიდებლად. ამით მედია გახდა უფრო დემოკრატიული, მაგრამ ამავე დროს ბევრად უფრო ქაოტურიც, სადაც როგორც იტყვიან, ძაღლი პატრონს ვერ სცნობს.

მეორე — ეკონომიკური:

ნომადიზაცია გარკვეული კუთხით ნიშნავს ფრილანსერულობას. ჟურნალისტები აღარ არიან მუდმივი სარედაქციო კონტრაქტებით დაცულ სივრცეში. ისინი მუშაობენ პროექტებიდან პროექტამდე. ეს ზრდის მათი თავისუფლების ხარისხს, მაგრამ ამავე დროს ქმნის არასტაბილურობას. ნომადი ჟურნალისტი ერთდროულად არის ავტორი, რედაქტორი, მარკეტოლოგი და მენეჯერი. ფაქტობრივად, საკუთარი თავის მედიაორგანიზაციას წარმოადგენს. და ყველაფერი ეს მისგან სწორ მენეჯმენტს მოითხოვს.

მესამე — ეპისტემოლოგიური:

როდესაც ჟურნალისტი აღარ არის მიბმული ერთ ინსტიტუციურ ჩარჩოზე, იცვლება ცოდნის წარმოების ლოგიკაც და სტილიც. ნომადი ჟურნალისტი უფრო მეტად ეყრდნობა ქსელურ და ინდივიდუალურ წყაროებს, პირად გამოცდილებას და მრავალპერსპექტიულ ხედვას. ეს ქმნის უფრო მდიდარ ნარატივებს, მაგრამ ასევე ძალიან ზრდის სუბიექტურობის რისკს, რადგან საზოგადოება საერთოდ არაა დაცული ნომადო ჟურნალისტის სუბიექტური ხედვებისგან. აქ ჩნდება მთავარი კითხვა, შეიძლება თუ არა ნომადურ მედიაში ობიექტურობის შენარჩუნება? თუმცა ეს შეკითხვა თავისუფლად შეიძლება დაესვას ტრადიციული მედიის ნებისმიერ ჟურნალისტს, რომელიც მენეჯმენტებისა და მარკეტინგის ჩვეულებრივ ჩარჩოშია გამომწყვდეული.

მედიის ნომადიზაცია ფაქტობრივად იძულებითი ნაბიჯია. ის შეიძლება გავიაზროთ როგორც გადასვლა „მედია-სივრციდან მედია-მომრაობამდე.“ ანუ თუ ადრე მედიარედაქცია წარმოადგენდა ადგილს კონტენტის შესაქმნელად, ახლა ის გადაეშვა კონტენტწარმოების მუდმივი პროცესის ტალღებში. ხოლო ამ ტალღების აზოზოქრებაც და ჩაცხრომაც თავად ნომადო ჟურნალისტზეა დამოკიდებული. სწორედ ეს გახლავთ „მედია-მომრაობის“ პრინციპის რეალური საფუძველი.

თუ ადრე ჟურნალისტს სარედაქციო კურატორი აკონტროლებდა და პროფესიონალი ჟურნალისტიც მასზე იყო დამოკიდებული, ახლა ეს ფუნქცია შეითავსა სრულიად უჩინარმა ინფრასტრუქტურებმა - ალგორითმებმა, მონაცემთა ნაკადებმა და პლატფორმებმა და უკვე ისინი გახდნენ მისი მკონტროლებლები. რა გამოვიდა, ჩვენ დავდექით სრულიად ახალი რეალობის წინაშე - გაჩნდა ახალი ტიპის დამოკიდებულება.

ნომადიზაციის ფენომენი მჭიდროდ დაუკავშირდა ფრანგი მედიალოგების ჟილ დელიოზისა და ფელიქს გვატარის (Gilles Deleuze, Félix Guattari) ცნობილ თეორიას, მაგრამ თავდაპირველად მას ქაოტური მომენტი ახასიათებდა. [1] ასევე, ქაოტური განვითარების პერსპექტივაც. დღეს ნომადიზაცია სულაც არ არის ქაოსი, ესაა მედიის უნარი შეძლოს სტრატეგიული მიმართულებით გადაადგილება. მეტიც, იპოვოს საკუთარი ნაკადი მედიის გლობალურ დინებაში და გადაირჩინოს თავი.

ნომადიზმი მედიაში გულისხმობს მუდმივად პროცესში ყოფნას. მუდმივი მოძრაობა, მიება და გადაფასება. ეს ტრიადა ციფრული ეპოქის მიერ მოტანილი ტრანსფორმაციის შედეგია. თანამედროვე ჟურნალისტის პოპულარობისა და აღიარებისა კოეფიციენტი პირდაპირ გადის საზოგადოების ნდობაზე. როგორც ნიკლას ლუმანი შენიშნავდა, არა ოფისი, არა ლიცენზია, არამედ ნდობა. თუ ჟურნალისტი დაკარგავს აუდიტორიის ნდობას, ყველაფერს დაკარგავს. [2]

მედია იძულებული ხდება, არ მიეჯაჭვოს ერთ თემას, ანუ იმუშავოს თემათა წყალგამყოფზე და შექმნას მრავალშემოსავლიანი მიკრო-მედიის მოდელი. შესაძლოა ინდივიდუალურიც, შესაძლოა ნომადივით ამოხეთქოს ხან ერთ, ხან მეორე, ხანაც მესამე და ასე შემდეგ აქტუალურ თემაში.

ეს აუცილებელიც კია, რადგან ცნობილი მკვლევარის შოშანა ზუზოფის თქმით, დღეს პლატფორმების კონტროლქვეშაა ჟურნალისტის კონტენტი. [3] პლატფორმათა ალგორითმები განსაზღვრავენ კონტენტის ბედს, მისი ხილვადობის დონეს და სხვა.

და მაინც, ვიკითხოთ, როგორი იქნება მედიის უახლოესი მომავალი? ვფიქრობ, არც მარტოდენ ნომადური და არც მარტოდენ სტაციონარული. საფიქრებელია, რომ მედიის მომავლის ვექტორი ჰიბრიდულ მოდელებზე გასწორდება, სადაც ნომადოჟურნალისტიკა და ტრადიციული, ინსტიტუციური მედია ერთმანეთს კიდევ გააძლიერებენ და კიდევ გააკონტროლებენ. რაც შეეხება ნომადოჟურნალისტიკის თეორიულ საფუძველს, ის მდგომარეობს სამი მოაზროვნის მიერ წარმოჩენილ სინთეზში. ესენია ჟილ დელიოზის ნომადური აზროვნება, მანუელ კასტელის ქსელური საზოგადოება

და შოშანა ზუბოვის პლატფორმული ძალაუფლება. თუმცა მე ჩემს მოკრძალებულ ვარაუდსაც შემოგთავაზებთ. ეს გახლავთ ჩემი საავტორო თეორია, რომელსაც მე კონტინენტალური კონტენტის თეორია ვუწოდებ.

ფეიქრობ, არც თუ შორეულ მომავალში ნომადო ჟურნალისტის ფუნქცია, ალბათ, ამგვარად ჩამოყალიბდება - იყოს ერთდროულად მოგზაურიც, მოხეტიალეც და ამავდროულად საკუთარი სტორითელინგის არქიტექტორიც. მან უნდა შექმნას საკუთარი ინფორმაციული ეკოსისტემა, რომელიც სულაც არ წარმოადგენს ე.წ. „თავისუფალი ცხოვრების სტილს.“ პირიქით, ნომადო ჟურნალისტიკა უკვე მკვიდრდება როგორც მაღალდისციპლინური, ტექნოლოგიურად გაძლიერებული და ეთიკურად თვითრეგულირებული სისტემა, სადაც ჟურნალისტი თავადვე ხდება მიკრო-მედია, მოსიარულე მიკრო-მედია. სწორედ ამ მოდელში ხდება მანუელ კასტელის ცნობილი თეორიის - ქსელური საზოგადოების ერთი კონკრეტული გამოვლინება - რომ ჟურნალისტი ხდება არა მედიაციონტი, არამედ მედიაკვანძი, უფრო მეტიც, მოდრეიფე მედია. [4] ამ შემთხვევაში ჟურნალისტი ქმნის არა უბრალოდ ჟურნალისტურ-პუბლიცისტურ მასალას, არამედ ის ხდება საკუთარი ინფორმაციული ნაკადის, საკუთარი დინების შემქმნელი თანაც არა ერთი, არამედ რამდენიმე მიმართულებით. დინების სიღრმე და სიჩქარე კი პირდაპირაა დამოკიდებული თავად ჟურნალისტის პიროვნებაზე, მის ავტორიტეტზე, ანალიტიკურობასა და პუბლიცისტურ ოსტატობაზე. საბოლოო ჯამში ჟურნალისტიკა ხდება პრაქტიკულად სრულად დეცენტრალიზებული.

ნომადო ჟურნალისტს მუდმივად უნდა ახსოვდეს, რომ ამიერიდან მისი ფინანსური კეთილდღეობა მხოლოდ ერთი წყაროთი ვერ იქნება უზრუნველყოფილი. მან თანაბრად უნდა გამოიყენოს შანსები, რასაც დღევანდელი იძლევა - გრანტები, სამადლობელო ჟურნალისტიკა, წევრობაზე დამყარებული შემოწირულობები, კონტენტის გაყიდვის სხვადასხვა პლატფორმა და სხვა. ნომადოჟურნალისტიკაში მონეტიზაცია აღარ არის დამოკიდებული ერთ კონკრეტულ ხელფასზე. ეს არის ჰიბრიდული მოდელი, სადაც შემოსავალი რამდენიმე სხვადასხვა წყაროდან მოედინება. პრაქტიკაში ამას „რისკების დივერსიფიკაციას“ უწოდებენ — თუ ერთი წყარო ამოიწურება, მეორე ამუშავდება. თუმცა ამაზე გადართვა ავტომატურად ნიშნავს იმას, რომ ნომადი ჟურნალისტი ქმნის საკუთარ მიკრო-მედია ბიზნესს.

ნომადო ჟურნალისტი ვალდებულია მიეჩვიოს ახალ რეალობას - რომ მისი აუდიტორია არ ცხოვრობს ერთ ქვეყანაში, არამედ ის უკვე გახდა ქსელური და თანაც ალგორითმული, უფრო სწორად ალგორითმოლოგიაზე დამოკიდებული. მოკლედ რომ ვთქვათ, ალგორითმები თანამედროვე ცენზორებად მოგვევლინა. მეტიც, შევდივართ ალგორითმული დიქტატურის ეპოქაში.

დღეს თუ ნომადო ჟურნალისტიკაში გადაეშვები, უნდა გააცნობიერო, რომ გადიხარ საზოგადოებრივი ინსტიტუციის ნაწილიდან, რომ ხარ პლატფორმებს შორის მოხეტიალე მიგრანტი, მაგრამ ამგვარ თავისუფლებასაც თავისი ფასი აქვს. როდესაც არ გაქვს რედაქცია, არ გაქვს დაცვა. როდესაც არ გყავს რედაქტორი, არ გაქვს ფილტრიც და უფრო მეტიც, როდესაც არ გაქვს საზღვრები - შეიძლება დაკარგო პროფესიული ორიენტირი.

აქ ჩნდება მთავარი დილემა: არის თუ არა ნომადი ჟურნალისტი უფრო თავისუფალი, ან უფრო დაუცველი? პასუხი პარადოქსული გამოვა - ორივე.

ნომადიზაცია ანგრევს მედიის მონოპოლიებს, მაგრამ ქმნის ახალ დამოკიდებულებებს - ალგორითმებზე, პლატფორმებზე, აუდიტორიის მერყეობაზე. როგორც ულრიხ ბეკი იტყოდა, ჩვენ შევედით „რისკის საზოგადოებაში“, სადაც თავისუფლება და დაუცველობა ერთდროულად იზრდება.

და მაინც — ნომადო ჟურნალისტიკა არის ციფრული ეპოქის აუცილებლობა. რადგან მხოლოდ მოძრაობაში მყოფ ადამიანს შეუძლია დაინახოს მსოფლიო, რომელიც თავადაც მოძრაობაშია. ეს არის ღრმა სოციოკულტურული ძვრა. ჟილ დელიოზისა და ფელიქს გვატარის „რიზომატული“ აზროვნება აქ საუკეთესოდ ვლინდება: მედია აღარ ემორჩილება იერარქიულ, ხაზოვან სტრუქტურას. იგი ვრცელდება ყველა მიმართულებით, როგორც მცენარის ფესვთა სისტემა.

ცალკე უნდა გამოიყოს ერთი აუცილებელი ასპექტი - ნომადოჟურნალისტიკის ეთიკა. ადრინდელ მოდელეებში მედია ქმნიდა საკუთარ ეთიკის ნორმებს ან ემორჩილებოდა საერთაშორისო სტანდარტებს. აქ ეს მიდგომა იცვლება. ნომადო ჟურნალისტს არ ჰყავს და ვერც ეყოლება გარე ინსპექტორი, ამიტომ მან საკუთარი, ანუ შიდა, თვითინსპექტირება თავადვე უნდა მოახდინოს. როგორც ვხედავთ, ჟურნალისტიკა თვითდინებით და ნებაყოფლობით გადადის არსებული პროფესიული მოდელიდან სისტემაში და სისტემიდან მედიაარქიტექტურაში, მედიაინჟინერიაში.

გუტენბერგის ეპოქიდან მოყოლებული ჟურნალისტიკა დაიწყო როგორც ადგილი. მაშინ რედაქცია იყო არა მხოლოდ სამუშაო სივრცე, არამედ შედარებითი სიმართლის წარმოების ინსტიტუცია, თორემ

100 პროცენტთან სიმართლე მედიიდან, ისეთივე ბლეფია, როგორც ამერიკული ყბადაღებული დემოკრატიის ფენომენი. იქ, იმ ძველ ჟურნალისტიკაში, არსებობდა მენეჯმენტური იერარქია, როლები, კონტროლი. ინფორმაცია გადიოდა ფილტრებს, რედაქტორებს, სტანდარტებს. რედაქცია იყო ერთგვარი „კარიბჭე“ — რეალობასა და საზოგადოებას შორის. მაგრამ ეს კარიბჭე ნელ-ნელა დაიშალა. მან მხოლოდ 1990-2000-იან წლების დასაწყისამდე გაძლო. ინტერნეტმა გაანადგურა გეოგრაფიული მონოპოლია. ხოლო სოციალურმა ქსელებმა ბოლო მოუღეს დისტრიბუციის კონტროლს. თანამედროვე პლატფორმებმა კი შეცვალეს თავად მედიაკონტენტის ხილვადობის ლოგიკა.

თუ ადრე, ინტერნეტამდელ ეპოქაში, ხშირად გაიგონებდით ასეთ შეკითხვას ჟურნალისტის მიმართ - „სად მუშაობს?“ სადღეისო მოთხოვნების შესაბამისი კითხვა კი მალე ასეთი იქნება - „სად მოძრაობს?“ ეს ცვლილება დროითაა გამოწვეული და იგი სულაც არ გახლავთ მხოლოდ ტექნოლოგიური.

ეს არის ეპისტემოლოგიური გარდატეხა - ცოდნის წარმოების ფორმის ცვლილება. როგორც ჟილ დელიოზი და ფელიქს გვატარი აღწერდნენ, ნომადი არ ექვემდებარება სტრუქტურას - ის ქმნის საკუთარ გზებს მოძრაობაში. სწორედ ეს ხდება თანამედროვე ჟურნალისტიკაში.

რედაქცია აღარ არის სივრცე. რედაქცია არის პროცესი, მაგრამ ამ პროცესს აქვს ფასი. როდესაც რედაქცია ქრება, ქრება შემდეგი რამ - კონტროლი, პასუხისმგებლობის ინსტიტუციური ჩარჩო და პროფესიული უსაფრთხოება.

სამაგიეროდ, ჩნდება ახალი რეალობა — ჟურნალისტი, რომელიც ერთდროულად არის ავტორიც, რედაქტორიც, დისტრიბუტორიც და ამავდროულად ბრენდიც.

თანამედროვე გადასახედიდან ეს არის ნომადო ჟურნალისტი. მაგრამ ნომადიზაცია არ ნიშნავს ქაოსს. ის ნიშნავს ახალ წესრიგს, რომელიც ჯერ კიდევ ფორმირებაშია. ეს წესრიგი ეფუძნება ქსელებს, არა იერარქიას - რაც სრულად შეესაბამება მანუელ კასტელის თეორიულ ხედვას ქსელური საზოგადოების შესახებ.

მორჩა, ჟურნალისტები უნდა შევეგუოთ იმას, რომ ამ ახალ, ინფოპროფიციტულ სამყაროში მედია უკვე აღარ არის ინსტიტუცია. ის არის დინამიკური სისტემა, რომელიც მუდმივად იცვლება და ამ სისტემაში მთავარი ფიგურა არის ადამიანი, რომელიც მოძრაობს, ანუ ნომადო ჟურნალისტი. თუმცა ეს არ უნდა გავიგოთ როგორც სარედაქციო სისტემის დასასრული. არა, ეს არის სარედაქციო სისტემის ტრანსფორმაცია, რომელსაც ახასიათებს შემდეგი სამი რამ - ჟურნალისტიკა გადავიდა ადგილიდან მოძრაობაში, ინსტიტუციიდან - ქსელში, სტაბილურობიდან - დინამიკაში. რაც შეეხება საკუთრივ ჟურნალისტის პროფესიას, თუ კარგად დავუკვირდებით, იგი შეიკუმშა ერთ სუბიექტში. ჟურნალისტი კლასიკურ მედიაში იყო როლის შემსრულებელი, ნომადოჟურნალისტიკაში კი სისტემის შემქმნელად მოგვევლინა.

ნომადიზაცია ისეთივე სწრაფგანვითარებადი ფენომენი შეიძლება გახდეს, როგორიც იყო უბერიზაცია. მან შეიძლება ამგვარი სისტემები შექმნას სხვა სფეროებშიც. მათ შორის ეკონომიკაში, ტექნოლოგიებში და სხვაგან. როგორც ქართველი მკვლევარი პაატა შურღაია წერს, ზოგადად „ციფრულმა მომთაბარეებმა (ნომადები) შესაძლოა, გადაწყვიტონ როლი შეასრულონ მეწარმეობის ხელშეწყობასა და ტექნოლოგიური კლასტერების შექმნაში. უცხოელ მეწარმეებს, რომლებიც საზიარო სამუშაო სივრცეში იკრიბებიან რამდენიმე თვის განმავლობაში მაინც, შეუძლიათ ახალი კავშირების და ახალი საწარმოების/ორგანიზაციების შექმნა. ცხადია, რომ ნომადიზაცია და ზოგადად დისტანციური მუშაობის სისტემა, ფულის ხარჯვით, კოლაბორაციების ხელშეწყობითა და ინოვაციების წახალისებით შეიძლება სარგებლიანი გახდეს ნებისმიერი ეკონომიკისთვის (განსაკუთრებით – საქართველოსთვის).“ [5] საინტერესო მოსაზრებაა. მის რეალობას დრო გამოაჩენს, თუმცა პროცესის დაჩქარება გონიერ საზოგადოებას არ უნდა გაუჭირდეს.

დასკვნა

როგორც იკვეთება, ნომადოჟურნალისტიკა არ არის მხოლოდ პროფესია. ეს არის აზროვნების წესი. ნომადიზმი უკვე გახდა მომავლის ჟურნალისტთა ეგზისტენციალური არჩევანი.

ჩვენი დასკვნა ასეთია, ასწლეულების განმავლობაში მედია ყოველთვის ერთგვარი ციხესიმაგრე იყო - რედაქციები თავად წყვეტდნენ, რა იყო სიმართლე და რა - სიცრუე. მაგრამ ციფრულმა რევოლუციამ ეს კედლები ჩამოანგრია. დღეს ინფორმაცია აღარ მოედინება ზემოდან ქვემოთ. მან კარგა ხანია კალაპოტი შეიცვალა. ის ვრცელდება რიზომატულად, ქაოტურად. ხოლო ამ ქაოსში ძველი, ტრადიციული მედია-ინსტიტუტები დაემსგავსნენ გიგანტურ დინოზავრებს, რომლებმაც ვერ შეამჩნიეს კლიმატის ცვლილება და ისინი თანდათან გადაშენდებიან.

და კიდევ, ერთი აუცილებელი დანასაკვნი - ნომადიზმი იწყება მაშინ, როდესაც ხვდები, რომ სიმართლე არ მოდის შენთან. მას ხოწჩით არ მოგართმევენ არც სხვადასხვა ინსტიტუციათა პრესპიკერები და არც მავანთა ნავში ჩასკუპებული ჟურნალისტები. დღეს პროფესიონალი თუ მოქალაქე ჟურნალისტი თავად უნდა მივიდეს სიმართლესთან. მოკლედ, უნდა ინოვაციას, სხვა არჩევანს მომავლის ტექნო-ინფორმაციული და საზოგადოების ტრანსფორმაცია უბრალოდ არ დაუტოვებს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Nomadology: The War Machine (1977)
2. https://arl.human.cornell.edu/linked%20docs/Deleuze-Guattari_Nomadology.pdf
3. Niklas Luhmann „Trust and Power“ (1979);
4. <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-10880467-29bef71368.pdf>
5. Shoshana Zubof „The Age of Surveillance Capitalism“ (2019);
6. <file:///C:/Users/User/Downloads/Zuboff,%20Shoshana.The%20Age%20of%20Surveillance%20Capitalism.2019.pdf>
7. Manuel Castells „The Rise of the Network Society“ (1996);
8. <http://socium.ge/downloads/komunikaciisteoria/eng/Castells%20Manuel%20The%20Network%20Society.pdf>
9. <https://forbes.ge/blogs/nomadizatsia-da-digitalizatsia-natsili-iii/>

...Movement and only movement!

Media - From the Approaches to Nomadization to Full Nomadization

*Gobechia Gigla, Associate Professor
Georgian Technical University*

*Tungia Maia, Assistant Professor
Georgian Technical University*

Abstract

The digital era has overloaded the global audience with informational noise from the very beginning, which has led to an alarming shortage of analytical thought. The algorithms of free journalism have emerged as a new type of censorship. Under such conditions, a large-scale migration of journalists began to the epicenter of informational events in order to more deeply understand the facts and events that have occurred and to convey them to the audience. It is precisely the analytical depth of thinking of a journalist that is the only weapon against the widespread superficial populism.

A process is taking place before the eyes of a global audience, which is practically spreading according to the iceberg principle and requires due attention from media experts. Moreover, nomadization is both a threat and a challenge to traditional media management, but at the same time it is a unique opportunity for a new type of necessary transformation.

Modern journalism is increasingly falling into the clutches of nomadization. Nomadic journalism is already becoming established as a necessity of the digital era. This is a deep sociocultural phenomenon that requires in-depth study. Serious works have already appeared in the world in this direction. As for Georgia, this work in Georgian medialogy is the first modest attempt to objectively clarify the essence of the emerging nomadization phenomenon.

Keywords: digital age, nomadization, journalism, global media.

ფინანსური კონტროლის სისტემის ძირითადი კომპონენტები საზღვარგარეთის ქვეყნებში

*გოგოჭური მარიამი, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის საკითხი განსაკუთრებული აქტუალობით გამოირჩევა როგორც გლობალურ, ისე ეროვნულ დონეზე, მათ შორის საქართველოს კონტექსტშიც. აღნიშნული თემის მნიშვნელობა განპირობებულია საჯარო რესურსების ეფექტიანი, გამჭვირვალე და მიზნობრივი გამოყენების აუცილებლობით, რაც წარმოადგენს თანამედროვე სახელმწიფო მართვის ერთ-ერთ ფუნდამენტურ პრინციპს.

ეფექტიანად ჩამოყალიბებული ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემა უზრუნველყოფს საბიუჯეტო სახსრების რაციონალურ დაგეგმვას, განაწილებასა და გამოყენებას, რაც, თავის მხრივ, ხელს უწყობს ეკონომიკური ზრდის სტიმულირებას, ფისკალური დისციპლინის განმტკიცებას და სახელმწიფო ინსტიტუტებისადმი საზოგადოების ნდობის ამაღლებას.

ამასთანავე, აღნიშნული სისტემა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს დემოკრატიული მმართველობის განმტკიცებაში, რადგან უზრუნველყოფს ანგარიშვალდებულებისა და გამჭვირვალობის პრინციპების რეალიზებას საჯარო სექტორში. ფინანსური მართვისა და კონტროლის მექანიზმების შესაბამისობა საერთაშორისო სტანდარტებთან კიდევ უფრო აძლიერებს ქვეყნის ინსტიტუციურ განვითარებას და ზრდის მის სანდოობას საერთაშორისო პარტნიორების თვალში.

შედეგად, ფინანსური მართვისა და კონტროლის სისტემის სრულყოფა წარმოადგენს ეკონომიკური მდგრადობის უზრუნველყოფისა და კარგი მმართველობის დამკვიდრების ერთ-ერთ აუცილებელ წინაპირობას თანამედროვე სახელმწიფოში.

საკვანძო სიტყვები: რისკები, კონტროლის სისტემა, საბიუჯეტო სახსრები, ფინანსური მართვა, შიდა აუდიტი.

ძირითადი ტექსტი

ევროკავშირის (EU) ქვეყნების მიერ დანერგილი ფინანსური კონტროლის სისტემები ეფუძნება გამჭვირვალობის, პასუხისმგებლობის, ეფექტიანობისა და სუბსიდიარობის პრინციპებს. ამ სისტემების მიზანია უზრუნველყოს საჯარო და კერძო სექტორის ფინანსების ეფექტიანი მართვა, დანახარჯების ოპტიმიზაცია და ფულის არამიზნობრივი ხარჯვის პრევენცია.

შიდა კონტროლის სისტემა ეფუძნება COSO მოდელს (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), რომლის ძირითადი ელემენტებია: საკონტროლო გარემო (Control Environment), რისკის შეფასება, საკონტროლო მექანიზმები, ინფორმაცია და კომუნიკაცია, მონიტორინგი და შეფასება. ფინანსური კონტროლის მძლავრი კომპონენტია პროგნოზირებადი და მონიტორებადი ბიუჯეტირების პროცესი. ყოველი ფინანსური წლისთვის მომზადდება ბიუჯეტები, განსაზღვრულია შემოსავლებისა და ხარჯების ზღვარი. გამოიყენება "Performance-Based Budgeting" – შედეგებზე ორიენტირებული ბიუჯეტირება.

ხშირად კომპანიები ვერ ახერხებენ სწორად გადაანაწილონ ფინანსური რესურსები და ამას მოყვება ოპერაციების ეფექტიანობის დაკარგვა. მართვა ხდება უფრო რთული, როდესაც კომპანიის გადახდები არ არის ოპტიმიზირებული, ან არ ხდება კაპიტალის ეფექტური გამოყენება.

არასწორად გათვლილი ბიუჯეტები, დიდხანს დაფარვადი სესხები და არასაკმარისი ფინანსური დაგეგმარება ხელს უშლის კომპანიის გრძელვადიან ფინანსურ სტაბილურობას.

ევროპის ქვეყნებში მრავალწლიანი ფინანსური სტრატეგიების შექმნა არის გავრცელებული, ემორჩილებიან დირექტივებს, როგორიცაა: სახელმწიფო სექტორის შიდა ფინანსური კონტროლისა (Public Internal Financial Control Framework-PIFC) და ბიუჯეტისა და კონტროლის მართვის რეგულაციებს (EU Financial Regulation).

ფინანსური კონტროლის სისტემა საფრანგეთში. საფრანგეთში ფინანსური კონტროლის სისტემა არის ერთ-ერთი ყველაზე ჩამოყალიბებული და რეგულირებული ევროპაში. მისი სტრუქტურა ეფუძნება სამართლებრივ ჩარჩოს, ადმინისტრაციულ ტრადიციებსა და ევროკავშირის საჯარო ფინანსების მართვის სტანდარტებს. საფრანგეთის მოდელი მეტწილად ცენტრალიზებული და მკაცრად იერარქიულია, მაგრამ მასში ჩართულია დამოუკიდებელი აუდიტორული და საკონტროლო

ორგანოებიც.

ფინანსური კონტროლის მიზანია უზრუნველყოს სახელმწიფო ბიუჯეტის კანონიერება, რეგულარობა და ეფექტიანობა. გამოიყენება როგორც სამინისტროებში, ისე სახელმწიფო სააგენტოებში. ეფუძნება რისკზე დაფუძნებულ მენეჯმენტს და გამჭვირვალე პროცესებს. ფინანსური კონტროლის მენეჯერები პასუხისმგებელი არიან წინასწარ შემოწმებაზე და კონტროლზე. გამოიყენება მრავალწლიანი პროგრამული ბიუჯეტირება და ეფუძნება შედეგებზე ორიენტირებულ მიდგომას. სამინისტროებს აქვთ „შესრულების ინდიკატორები“, რომლებსაც აწვდიან საკონტროლო უწყებებს. ცხრილი 3-ში მოცემულია საქართველოში ფინანსური კონტროლის სისტემის ძირითადი კომპონენტების შედარება საფრანგეთის ფინანსური კონტროლის სისტემის ძირითად კომპონენტებთან.

ცხრილი 1. საფრანგეთის და საქართველოს შედარება ფინანსური კონტროლის სისტემის ძირითადი კომპონენტების მიხედვით

კრიტერიუმი	საფრანგეთი	საქართველო
აუდიტის დამოუკიდებლობა	მაღალი	საშუალო (სახელმწიფო აუდიტის სამსახური)
შიდა კონტროლის სტანდარტი	ინტეგრირებული	ნაკლებად ფორმალიზებული
ბიუჯეტის დაგეგმვა	პროგრამული, მრავალწლიანი	წლიური, შედეგებზე ნაკლებად ორიენტი.
ციფრული მენეჯმენტი	ძლიერი	განვითარებადი

ფინანსური კონტროლის სისტემის არსებული გამოწვევების შედარებითი ანალიზი საქართველოსა და ევროკავშირის ქვეყნებს შორის მნიშვნელოვან სამეცნიერო და პრაქტიკულ მნიშვნელობას ატარებს, ვინაიდან იგი საშუალებას იძლევა გამოიკვეთოს როგორც საერთო ტენდენციები, ასევე არსებითი განსხვავებები განვითარებად და განვითარებულ ეკონომიკებს შორის. აღნიშნული განსხვავებები განსაკუთრებით თვალსაჩინოა ფინანსური გამჭვირვალობის, ანგარიშვალდებულებისა და ეფექტიანი საჯარო მმართველობის უზრუნველყოფის მიმართულებით.

დასკვნა

ევროკავშირის ქვეყნებში ფინანსური კონტროლის სისტემები, როგორც წესი, ეფუძნება მკაცრ რეგულაციებს, მაღალ ინსტიტუციურ სტანდარტებსა და ეფექტიან შიდა და გარე აუდიტის მექანიზმებს, მაშინ როდესაც საქართველოში კვლავ აქტუალურია ინსტიტუციური გაძლიერების, კვალიფიციური ადამიანური რესურსების განვითარებისა და კონტროლის პროცესების სრულყოფის საჭიროება. შედარებითი ანალიზი ხელს უწყობს იმ ინსტიტუციური, სამართლებრივი და ადმინისტრაციული მექანიზმების იდენტიფიცირებას, რომლებიც ევროკავშირის ქვეყნებში წარმატებით ფუნქციონირებს და შესაძლებელია მათი ადაპტირება საქართველოს რეალობაში. ამასთანავე, იგი აჩვენს იმ სისტემურ გამოწვევებს, რომლებიც დაკავშირებულია კონტროლის მექანიზმების სისუსტესთან, რესურსების არაეფექტიან გამოყენებასთან და ზედამხედველობის ინსტიტუტების ფუნქციონირების შეზღუდვებთან.

შედარებითი ანალიზი მნიშვნელოვან საფუძველს ქმნის რეფორმების დაგეგმვისა და განხორციელებისთვის, რაც მიზნად ისახავს ფინანსური კონტროლის სისტემის ეფექტიანობის ამაღლებას, საერთაშორისო სტანდარტებთან ჰარმონიზაციას.

„კვლევა განხორციელდა შოთა რუსთაველის საქართველოს ეროვნული სამეცნიერო ფონდის მხარდაჭერით - დოქტორანტურის საგანმანათლებლო პროგრამების გრანტით დაფინანსების კონკურსი 2025 [PHDF-25-1644]“

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საქართველოს კანონი „სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის შესახებ“ 26.03.2010 №2839-III;
2. საქართველოს მთავრობის 2016 წლის 26 დეკემბრის N593 დადგენილება „შიდა აუდიტის მეთოდოლოგიის დამტკიცების შესახებ“;
3. The Institute of Internal Auditors 2022, „How internal audit works with the audit committee., <https://www.iaa.org.uk/resources/audit-committees/how-internal-audit-works-with-the-audit-committee/> (უკანასკნელად გადამოწმებულ იქნა 21.01.2026)

4. ლ. გრიგალაშვილი, „საბუღალტრო აღრიცხვა საჯარო სამართლის სუბიექტებში“. სახელმძღვანელო საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი. საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“. თბილისი, 2017. - 263 გვ.;
5. ნ. ფაილოძე, ჯ. ალანია, გ. სულაშვილი, „ბუღალტრული აღრიცხვა საბიუჯეტო ორგანიზაციებში“. სახელმძღვანელო, „გამომცემლობა ტექნიკური უნივერსიტეტი“, თბილისი, 2014წ. 216 გვ.;
6. ზ. ლიპარტია, „ბუღალტრული აღრიცხვისა და ფინანსური აუდიტის ადმინისტრირება საქართველოში“. მონოგრაფია, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი. საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“. თბილისი, 2017. 404 გვ.

Main Components of the Financial Control System in Foreign Countries

*Gogochuri Mariami, PhD student,
Georgian Technical University*

Abstract

The issue of financial management and control system is of particular relevance both at the global and national levels, including in the Georgian context. The importance of this topic is due to the need for effective, transparent and targeted use of public resources, which is one of the fundamental principles of modern public management.

An effectively established financial management and control system ensures the rational planning, allocation, and use of budgetary funds, which, in turn, contributes to stimulating economic growth, strengthening fiscal discipline, and increasing public trust in state institutions.

At the same time, this system plays a significant role in strengthening democratic governance, as it ensures the implementation of the principles of accountability and transparency in the public sector. The compliance of financial management and control mechanisms with international standards further enhances institutional development and increases the country's credibility in the eyes of international partners.

As a result, the improvement of the financial management and control system represents one of the necessary preconditions for ensuring economic sustainability and establishing good governance in a modern state.

თავისუფალი ფულის ნაკადის (FCF) ანალიტიკური უპირატესობა

*გრიგალაშვილი ლევან, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*შაყულაშვილი გიორგი, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

მოცემული აკადემიური ნაშრომი სიღრმისეულად ანალიზებს თავისუფალი ფულის ნაკადის (Free Cash Flow) ანალიტიკურ უპირატესობას საოპერაციო ფულად ნაკადებთან (Operating Cash Flow) და ბუღალტრულ მოგებასთან შედარებით. კვლევის მიზანია დაადასტუროს მოსაზრება, რომლის თანახმადაც Free Cash Flow წარმოადგენს კომპანიის ფინანსური სიჯანსაღის ყველაზე ობიექტურ ინდიკატორს. ნაშრომში განხილულია მენეჯერული დისკრეციის გავლენა კაპიტალური დანახარჯების (CAPEX) ფორმირებაზე და ამ პროცესის შედეგად გამოწვეული საოპერაციო მაჩვენებლების განსხვავებული შეხედულებები. აკადემიური წყაროებისა და 5 ემპირიული მაგალითის, კერძოდ ესპანური რითეილერის DIA-ს შემთხვევის საფუძველზე, ნაჩვენებია თუ როგორ შეიძლება მოხდეს ფინანსური ანგარიშგების მანიპულირება ხარჯების აგრესიული კაპიტალიზაციის გზით. კვლევა ასევე ეხება IFRS 16 სტანდარტის გავლენას ფულადი ნაკადების პრეზენტაციაზე და ამტკიცებს, რომ Free Cash Flow ერთადერთი მაჩვენებელია, რომელიც ინარჩუნებს მდგრადობას აღრიცხვის პრინციპების ცვლილებისას. ნაშრომი ეყრდნობა აგენტურ თეორიასა და ჭარბი ფულადი ნაკადების ჰიპოთეზას, რაც სიღრმისეულად განმარტავს მენეჯერების მოტივაციას საოპერაციო ციფრების შელამაზების მიმართ.

საკვანძო სიტყვები: Free Cash Flow (FCF), Operating Cash Flow (OCF), CAPEX, IFRS 16, Agency Theory, DIA Case Study, Capitalization.

ძირითადი ტექსტი

რატომ არის თავისუფალი ფულის ნაკადები "ათჯერ უფრო მნიშვნელოვანი"?

ფინანსური ანალიზის პროცესში ხშირად წარმოიშობა კითხვა, თუ რომელი მაჩვენებელი ასახავს ყველაზე ზუსტად კომპანიის რეალურ ღირებულებას. მიუხედავად იმისა, რომ ბაზრის მონაწილეთა ნაწილი ფოკუსირებულია EBITDA-სა და საოპერაციო ფულად ნაკადებზე (Operating Cash Flow), პრაქტიკული და აკადემიური გამოცდილება მიგვიჩვენებს, რომ თავისუფალი ფულის ნაკადი (Free Cash Flow) გაცილებით მაღალი ანალიტიკური ღირებულების მატარებელია [1].

თავისუფალი ფულის ნაკადი განისაზღვრება როგორც ნაღდი ფული, რომელიც ხელმისაწვდომია ინვესტორებისთვის მას შემდეგ, რაც კომპანიამ დაფარა ყველა საოპერაციო ხარჯი და განახორციელა ბიზნესის შესანარჩუნებლად აუცილებელი ინვესტიციები. Free Cash Flow-ს უპირატესობა მდგომარეობს მის ობიექტურობაში, რადგან ის პირდაპირ პასუხობს კითხვას, თუ რამდენი რეალური ფული დარჩა კომპანიის საბანკო ანგარიშზე [1]. განსხვავებით მოგებისგან, რომელიც მრავალი ბუღალტრული დაშვების შედეგია, Free Cash Flow არის ეკონომიკური ფაქტი, რომლის მანიპულირებაც უკიდურესად რთულია [2].

საოპერაციო ფულადი ნაკადის (OCF) და განსხვავებები CAPEX-ის კაპიტალიზაცია.

საოპერაციო ფულადი ნაკადი ხშირად განიხილება როგორც კომპანიის ეფექტიანობის საზომი, თუმცა მასში არსებული ხარვეზები ანალიტიკოსებს მცდარი დასკვნებისკენ უბიძგებს. მთავარი პრობლემა უკავშირდება იმ ფაქტს, რომ კომპანიები მანიპულირებენ საოპერაციო ხარჯებით და მათ აკაპიტალიზებენ [1].

მენეჯერული უფლებამოსილება (Discretion) და კაპიტალიზაციის მექანიზმები

მენეჯერებს აქვთ მოტივაცია, რომ გარკვეული საოპერაციო დანახარჯები, როგორიცაა პერსონალის ხარჯები ან პროგრამული უზრუნველყოფის შექმნის ხარჯები, ასახონ როგორც კაპიტალური ინვესტიცია (CAPEX). როდესაც ხარჯი კაპიტალიზდება:

1. ის აღარ აკლდება საოპერაციო ფულად ნაკადს (OCF), რაც ამ უკანასკნელს ხელოვნურად ზრდის [1].
2. ის აისახება საინვესტიციო საქმიანობაში (Investing Activities), რაც ინვესტორს უქმნის შთაბეჭდილებას, რომ კომპანია მომავალში ინვესტირებს.
3. მიმდინარე პერიოდის მოგება იზრდება, რადგან ხარჯი ნაწილდება მომავალ პერიოდებზე ამორტიზაციის სახით.

ლიტერატურული წყაროები ადასტურებენ, რომ ბოლო ათწლეულების განმავლობაში არამატერიალური აქტივების კაპიტალიზაციის წილი მუდმივად იზრდება [1]. ეს პროცესი ბუნდოვანს ხდის ზღვარს საოპერაციო და თავისუფალ ფულად ნაკადებს შორის. სწორედ ამიტომ, Free Cash Flow არის გაცილებით უფრო მნიშვნელოვანი, რადგან მისი გაანგარიშებისას OCF-ს მაინც აკლდება CAPEX, რაც ნებისმიერ კაპიტალიზაციის "ხრიკს" ანეიტრალებს [3].

IFRS 16 და ფულადი ნაკადების პრეზენტაციული "ილუზია"

IFRS 16 სტანდარტის დანერგვა 2019 წლიდან არის საუკეთესო მაგალითი იმისა, თუ როგორ შეიძლება შეიცვალოს ფინანსური მაჩვენებლები ყოველგვარი ეკონომიკური ცვლილების გარეშე. აღნიშნულმა სტანდარტმა საოპერაციო იჯარა (Operating Lease) გადაიტანა ბალანსზე როგორც ფინანსური ვალდებულება [4].

ამ ცვლილებამ გამოიწვია შემდეგი ეფექტები:

- ❖ საიჯარო გადახდების ძირითადი ნაწილი საოპერაციო საქმიანობიდან (Operating Activities) გადაინაცვლა ფინანსურ საქმიანობაში (Financing Activities).
- ❖ შედეგად, საოპერაციო ფულადი ნაკადი (OCF) და EBITDA მნიშვნელოვნად გაიზარდა [5].
- ❖ თუმცა, კომპანიის მიერ გადახდილი ნაღდი ფულის ჯამური რაოდენობა არ შეცვლილა.

Free Cash Flow ერთადერთი მაჩვენებელია, რომელიც არ შეცვლილა IFRS 16-ის დანერგვის შემდეგ, რადგან ის მოიცავს საიჯარო ვალდებულებების მომსახურებასაც [1]. ეს კიდევ ერთხელ ადასტურებს, რომ OCF არის მხოლოდ პრეზენტაციული ციფრი, ხოლო FCF ასახავს ეკონომიკურ შინაარსს.

აგენტური თეორია და მენეჯერული თვითნებობა

აგენტური თეორიის კონტექსტში, მაიკლ ჯენსენის (Michael Jensen, 1986) ჰიპოთეზა ჭარბი ფულადი ნაკადების შესახებ განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს Free Cash Flow-ს ანალიზისას. მენეჯერებს ხშირად აქვთ ინტერესი, რომ ჭარბი ფული დახარჯონ არაეფექტიან პროექტებში, ნაცვლად იმისა, რომ ის აქციონერებს დაუბრუნონ.

პარკისა და ჯანგის (Park & Jang, 2013) კვლევა მიგვითითებს, რომ საფინანსო ბერკეტი (Leverage) არის მექანიზმი, რომელიც ზღუდავს მენეჯერების შესაძლებლობას, ბოროტად გამოიყენონ თავისუფალი ფული [6]. ვინაიდან საპროცენტო ხარჯების გადახდა სავალდებულოა და არა დისკრეციული, ის ამცირებს მენეჯერების ხელთ არსებულ "ზედმეტ" ფულს და აიძულებს მათ იყვნენ უფრო ეფექტურები [6].

ჰაბიბის (Habib, 2011) ნაშრომი კი ხაზს უსვამს, რომ ბაზარი დადებითად აფასებს Free Cash Flow-ს მხოლოდ იმ კომპანიებში, რომელთაც აქვთ ზრდის რეალური შესაძლებლობები [7]. იმ შემთხვევაში, თუ კომპანიას აქვს მაღალი Free Cash Flow, მაგრამ დაბალი ზრდის პოტენციალი, ინვესტორები შიშობენ, რომ მენეჯმენტი ამ სახსრებს არაეფექტურად განკარგავს [7].

DIA-ს გაკოტრების ქეისი: როდესაც მოგება და FCF ერთმანეთს სცილდება

ესპანური რითეილერის DIA-ს შემთხვევა წარმოადგენს ყველაზე თვალსაჩინო გაფრთხილებას იმ ინვესტორებისთვის, რომლებიც მხოლოდ მოგებასა და საოპერაციო ნაკადებს ენდობიან [1]. კომპანია DIA წლების განმავლობაში ახორციელებდა მაღაზიების მასშტაბურ რემონტებს, რაც შემდეგნაირად აისახებოდა ანგარიშგებაში:

- ❖ მილიონობით ევროს რემონტის ხარჯი არ აისახებოდა მოგება ზარალის უწყისში, არამედ კაპიტალიზდებოდა ბალანსზე [1].
- ❖ კომპანიის EBIT და EBITDA გამოიყურებოდა დამაკმაყოფილებლად, რადგან რეალური ხარჯები "დამალული" იყო აქტივებში [9].
- ❖ საოპერაციო ფულადი ნაკადი იყო პოზიტიური, თუმცა თავისუფალი ფულის ნაკადი (FCF) მუდმივად ნეგატიური რჩებოდა [1].

საბოლოოდ, კომპანია გაკოტრდა, რადგან მას აღარ ჰქონდა ნაღდი ფული ვალდებულებების შესასრულებლად. ეს მაგალითი ადასტურებს ტექსტის მთავარ აზრს: როდესაც ხდება განცალკევება მოგებასა და თავისუფალ ფულად ნაკადს შორის, ეს არის უტყუარი სიგნალი იმისა, რომ კომპანიის ფინანსური მდგომარეობა ფასადურია [1].

იაარის (Yaari) მეთოდოლოგიური კრიტიკა და FCF-ის სიზუსტე

Free Cash Flow-ს გაანგარიშებისას ანალიტიკოსებმა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიაქციონ მეთოდოლოგიურ სიზუსტეს. იაარი (Yaari et al., 2016) აკრიტიკებს საბრუნავი კაპიტალის (Net Working Capital) გამოყენების ტრადიციულ გზას [10]. ავტორის მტკიცებით, მიმდინარე აქტივებისა და ვალდებულებების ურთიერთგაქვითვა ხშირად ამახინჯებს რეალურ ფულად სურათს და მენეჯერებს აძლევს საშუალებას, მანიპულირება მოახდინონ გადახდების ვადების ცვლილებით [7].

ამიტომ, ნამდვილი ფუნდამენტური ანალიზი მოითხოვს Free Cash Flow-ს დამოუკიდებელ გაანგარიშებას უშუალოდ ფულადი ნაკადების უწყისიდან და არა კომპანიის მიერ მოწოდებულ "დაკორექტირებულ" ცხრილებზე დაყრდნობას [1]. Free Cash Flow არის საწყისი წერტილი ნებისმიერი ანალიზისთვის, რადგან ის გვიჩვენებს კომპანიის უნარს, დააგენერიროს სიმდიდრე ყოველგვარი ბუღალტრული შელამაზების გარეშე.

დასკვნა

წინამდებარე ნაშრომმა დაადასტურა, რომ თავისუფალი ფულის ნაკადი (Free Cash Flow) არის ფინანსური ანალიზის უპირატესი ინდიკატორი. FCF გაცილებით უფრო მნიშვნელოვანია ვიდრე საოპერაციო ნაკადი, სრულად შეესაბამება აკადემიურ რეალობასა და ემპირიულ პრაქტიკას. საოპერაციო ფულადი ნაკადი (OCF) ზედმეტად მოწყვლადია მენეჯერული მანიპულაციების მიმართ, განსაკუთრებით ხარჯების კაპიტალიზაციისა და IFRS 16-ის მსგავსი პრეზენტაციული ცვლილებების პირობებში. აგენტური თეორია და DIA-ს გაკოტრების შემთხვევა ნათლად გვიჩვენებს, რომ მხოლოდ FCF-ს შეუძლია გამოაშკაროს ფინანსური პრობლემები, რომლებიც "იმალება" მოგება ზარალის უწყისში. Free Cash Flow ასახავს რეალურ ლიკვიდობას და კომპანიის უნარს, განახორციელოს დივიდენდების გაცემა, ვალების დაფარვა ან მომგებიანი რეინვესტირება. შესაბამისად, ინვესტირებისა და ანალიტიკოსებისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, რომ მათი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი ეფუძნებოდეს სწორედ Free Cash Flow-ს მაჩვენებელს, რადგან ეს არის ერთადერთი ინდიკატორი, რომელიც ობიექტურად ზომავს კომპანიის მიერ შექმნილ ეკონომიკურ ღირებულებას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. CASH FLOW IS CASH AND IS A FACT: NET INCOME IS JUST AN ..., accessed on May 18, 2026, <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0629-E.pdf>
2. Cash Is King and Free Cash Flow Wears the Crown | AAI, accessed on May 18, 2026, <https://www.aai.com/journal/article/438132-cash-is-king-and-free-cash-flow-wears-the-crown>
3. IFRS 16 Effects Analysis, accessed on May 18, 2026, <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/leases/ifrs/published-documents/ifrs16-effects-analysis.pdf>
4. IFRS 16, accessed on May 18, 2026, https://tesi.luiss.it/24814/1/695871_LA%20ROSA_ALESSANDRO.pdf
5. Capital structure, free cash flow, diversification and firm performance: A holistic analysis, accessed on May 18, 2026, https://www.researchgate.net/publication/257118211_Capital_structure_free_cash_flow_diversification_and_firm_performance_A_holistic_analysis
6. Growth Opportunities, Earnings Permanence and the Valuation of ..., accessed on May 18, 2026, <https://www.uowojournals.org/aabfj/article/1203/galley/1189/download/>
7. The Spanish Business Bankruptcy Puzzle and the Crisis by Marco Celentani - Documentos Fedea, accessed on May 18, 2026, <https://documentos.fedea.net/pubs/dt/2010/dt-2010-11.pdf>
8. Equity Valuation of Distribuidora Internacional de Alimentación (DIA), accessed on May 18, 2026, <https://repositorio.ucp.pt/server/api/core/bitstreams/337b704e-2726-4715-8571-081beb570a14/content>
9. Finance methodology of Free Cash Flow - IDEAS/RePEc, accessed on May 18, 2026, <https://ideas.repec.org/a/eee/glofin/v29y2016icp1-11.html>
10. Uzi Yaari's research works | Rutgers Business School and other places - ResearchGate, accessed on May 18, 2026, <https://www.researchgate.net/scientific-contributions/Uzi-Yaari-6700291>
11. IAS 7 — Statement of Cash Flows - IAS Plus, accessed on May 18, 2026, <https://www.iasplus.com/en/standards/ias/ias7>
12. IAS 7, Statement of Cash Flows – A Closer Look - Munich Personal RePEc Archive, accessed on May 18, 2026, https://mpra.ub.uni-muenchen.de/29087/1/IAS_7-A_Closer_Look.pdf
13. (PDF) Is the Free Cash Flow Hypothesis Valid in Turkey? - ResearchGate, accessed on May 18, 2026, https://www.researchgate.net/publication/311669567_Is_the_Free_Cash_Flow_Hypothesis_Valid_in_Turkey
14. Chapter 11: The Impact of the COVID-19 Pandemic on Dividend Policy Relevance to Firm Value:

The Case of the Indonesian Banking Industry - Emerald Publishing, accessed on May 18, 2026, <https://www.emerald.com/books/edited-volume/17308/chapter/94278494/The-Impact-of-the-COVID-19-Pandemic-on-Dividend>

15. Verifying the Role of Dividends as a Mediator in the Impact of Cash Flows on Bank Stock Returns on the Iraq Stock Exchange: An Empirical Analysis - MDPI, accessed on May 18, 2026, <https://www.mdpi.com/1911-8074/18/2/102>

Analytical Superiority of Free Cash Flow

*Grigalashvili Levan, Professor
Georgian Technical University*

*Shakulashvili Giorgi, PhD student
Georgian Technical University*

Abstract

This academic paper investigates the analytical superiority of Free Cash Flow over Operating Cash Flow and accrual earnings in evaluating corporate financial performance. While operating metrics are heavily influenced by managerial discretion and creative accounting choices, Free Cash Flow offers a transparent measure of true liquidity. The research examines how aggressive capitalization of capital expenditures distorts operating indicators, a vulnerability illustrated by the catastrophic collapse of Spanish food retailer DIA. Furthermore, the study analyzes the presentation effects of IFRS 16, showing that while it inflates reported operating cash flow and EBITDA, Free Cash Flow remains an invariant, reliable metric across accounting standard revisions. Grounded in agency theory and Michael Jensen's free cash flow hypothesis, this paper explains the management incentives behind cash flow distortion. Ultimately, we validate the premise that Free Cash Flow is the premier metric for valuation and capital allocation decisions.

აუდიტორული საქმიანობის განვითარება საქართველოში საბაზრო ეკონომიკის პირობებში

*გრიგალაშვილი ლევან, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*შაყლაშვილი გიორგი, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის*

აბსტრაქტი

აუდიტორული საქმიანობის ჩამოყალიბება-განვითარებას დიდი ხნის ისტორია აქვს. სიტყვა „აუდიტი“ ლათინური წარმოშობისაა და ქართულად „მოსმენას“ ნიშნავს.

დასავლეთის ქვეყნებში პროფესიონალური აუდიტი წარმოიქმნა შოტლანდიაში მეცხრამეტე საუკუნის შუა ხანებში. ჯერ კიდევ 1844 წლიდან დიდ ბრიტანეთში მიიღეს სამეწარმეო საქმიანობის მარეგულირებელი კანონები, რომელიც ავალდებულებდა კომპანიებს წელიწადში ერთხელ ფინანსური მდგომარეობის შესასწავლად მოეწვიათ აუდიტორი. აუდიტორიულმა საქმიანობამ განვითარებამ შეუქცევადი ხასიათი მიიღო. 1881 წელს ჩამოყალიბდა „ამერიკის აუდიტორთა ასოციაცია“. მოგვიანებით ამ სფეროში განსაკუთრებით გამოიკვეთა „სერტიფიცირებულ ბუღალტერთა ამერიკის ინსტიტუტი“, რომელიც გამოსცემდა სახელმძღვანელოებს ბუღალტერებისა და აუდიტორებისთვის. სახელმძღვანელო შეიცავდა აუდიტის ფუნდამენტურ პრინციპებს, როგორც მსხვილი, ისე მცირე და საშუალო ზომის კომპანიების აუდიტის პროცედურების განხორციელებასთან დაკავშირებით. აუდიტორული საქმიანობის განვითარებამ მიზანმიმართული ხასიათი მიიღო დასავლეთის ცივილიზებულ ქვეყნებში. საბჭოთა ეპოქაში დამოუკიდებელი აუდიტის სისტემა და აუდიტის პროფესია არ არსებობდა. მის ნაცვლად მოქმედებდა სახელმწიფო საკონტროლო-სარევიზიო სისტემა, რომლის არსიც არსებითად განსხვავდებოდა დამოუკიდებელი აუდიტის სისტემისაგან. მაშინ, როდესაც დასავლეთი ქვეყნებში აუდიტორული საქმიანობა თანდათან ვითარდებოდა საბჭოთა რესპუბლიკებში და მათ შორის საქართველოში საფინანსო-ეკონომიკური კონტროლის საბჭოური სისტემა ყალიბდებოდა.

საკვანძო სიტყვები: აუდიტი, დამოუკიდებელი აუდიტი, სახელმწიფო სარევიზიო სისტემა,

ძირითადი ტექსტი

საქართველოში დამოუკიდებელი აუდიტის ჩამოყალიბება საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლასთან ერთად დაიწყო. მან განვითარების რამდენიმე ეტაპი გაიარა და შეიძლება ითქვას გარკვეული ხარვეზებით მიმდინარეობდა, თუმცა პროგრესი უკვე შეინიშნებოდა. მიუხედავად ამისა, ამ სფეროს თანამედროვე მდგომარეობა კვლავ სრულყოფას საჭიროებს.

გასული საუკუნის 90-იან წლებში საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალი პერიოდის დასაწყისიდანვე გამოიკვეთა აუდიტის უდიდესი მნიშვნელობა კომპანიების სწორი მენეჯმენტის, კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისა და სხვა მიმართულებებით. ახალ ეკონომიკურ ურთიერთობებზე გადასვლამ ცხადი გახადა, რომ მოქმედი სისტემა აღარ შეესაბამებოდა საბაზრო ეკონომიკის პირობებს და საჭირო იყო მისი ტრანსფორმაცია. დაიწყო აუდიტის სისტემის საერთაშორისო პრაქტიკასთან მისადაგების მცდელობა.

აუდიტის არსის სწორად გაგებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს მის განმარტებას. სამეცნიერო-ეკონომიკურ ლიტერატურაში იგი სხვადასხვაგვარი ინტერპრეტაციით არის წარმოდგენილი. ცალკეულ წყაროებში აუდიტის განმარტების ნაცვლად, მოცემულია მისი დანიშნულება და მიზანი. მაგალითად, ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაციის მიერ გამოცემულ „აუდიტის ოფიციალური ტექნიკური დოკუმენტების ცნობარის“ მიხედვით „ფინანსური ანგარიშგების აუდიტის მიზანია შესაძლებლობა მისცეს აუდიტორს გამოთქვას თავისი მოსაზრება იმის შესახებ, მომზადებულია თუ არა ფინანსური ანგარიშგება ფინანსური ანგარიშგების სტრუქტურული საფუძვლების შესაბამისად ყველა არსებითი ასპექტის გათვალისწინებით“¹.

„აუდიტორული საქმიანობის შესახებ“ 2012 წლამდე მოქმედი საქართველოს კანონის შესაბამისად

¹ „აუდიტის ოფიციალური ტექნიკური დოკუმენტების ცნობარი“, თბ., 1999წ. გვ. 137.

- „აუდიტის მიზანია სამეურნეო სუბიექტის სამეწარმეო საქმიანობის, საჯარო ბუღალტრული აღრიცხვისა და ანგარიშგების, დაბეგვრისა და სამეურნეო-საფინანსო საქმიანობისა და საწესდებო მოთხოვნების უტყუარობის, სისრულის, მოქმედ კანონმდებლობასთან და ნორმატივებთან შესაბამისობის დადგენა“¹.

სხვა ავტორთა აზრით - „აუდიტი არის დამოუკიდებელი ექსპერტიზა ბუღალტრული აღრიცხვის, ბალანსის, ანგარიშგებისა და შიდა აუდიტის მონაცემთა საფუძველზე“².

მიუხედავად აუდიტის განმარტებაში არსებული სხვადასხვა მოსაზრებებისა, შინაარსობრივად ისინი დიდად არ განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან. ჩვენი აზრით, „აუდიტი არის საჯარო ფინანსური ანგარიშგების შემოწმება მისი სანდოობის, სისრულის და ბუღალტრული აღრიცხვისა და ფინანსური ანგარიშგების შედეგის მოქმედ კანონმდებლობასთან და წესებთან შესაბამისობის დადგენის მიზნით, რომელიც ხორციელდება განსაზღვრული პრინციპებისა და პროცედურების გამოყენებით“.

დამოუკიდებელი აუდიტორული საქმიანობა საქართველოში ფინანსური კონტროლის შედარებით ახალი ფორმაა. უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველოში აუდიტორული საქმიანობა, როგორც სამეურნეო სუბიექტების საქმიანობაზე დამოუკიდებელი კონტროლის სისტემა სათანადო საფუძველების მომზადების გარეშე დაიწყო, თუმცა საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის პირობებში, მისი არსებობა ობიექტური გარემოებებით იყო ნაკარნახევი. თავდაპირველად აუდიტორულ შემოწმებას ექვემდებარებოდა თითქმის ყველა სამეურნეო სუბიექტი, კერძოდ, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებები, სააქციო საზოგადოებები, ბანკები, სადაზღვევო კომპანიები, სახელმწიფო ფონდები, სასაქონლო ბირჟები, საინვესტიციო ინსტიტუტები და კერძო სამართლის სხვა სუბიექტები მცირე საწარმოების ჩათვლით. აუდიტორული დასკვნა ბალანსთან ერთად ბარდებოდა საგადასახადო ორგანოებს.

აუდიტის ჩატარების თითქმის საყოველთაო ხასიათმა თავისი უარყოფითი შედეგები გამოიღო. აუდიტმა მიიღო საყოველთაო ხასიათი და შეიძლება ითქვას იგი ძირითადად საგადასახადო ორგანოთა ინტერესების სფეროში შედიოდა. აღნიშნულმა გარემოებამ გარკვეულწილად განაპირობა ცვლილებების განხორციელების აუცილებლობა და შესაბამისად, აუდიტის ჩატარება სავალდებულო გახდა სამეურნეო სუბიექტთა მხოლოდ გარკვეული წრისათვის.

რეფორმირების პროცესები, მართალია დიდი ხარვეზებით, მაგრამ მაინც გრძელდებოდა. 2012 წლის 29 ივნისს მიღებული იქნა „ბუღალტრული აღრიცხვისა და ფინანსური ანგარიშგების აუდიტის შესახებ“ საქართველოს კანონი, რომლითაც უნდა დარეგულირებულიყო საქართველოში ბუღალტრული აღრიცხვის წარმოების, ფინანსური ანგარიშგების მომზადების, წარდგენის და აუდიტის ჩატარების წესები. კანონის ძირითადი პოსტულატები შემდეგნაირად გამოიყურება: 1) განიმარტა სერტიფიცირებული პროფესიონალი ბუღალტრისა და სერტიფიცირებული ბუღალტრის სტატუსები; 2) განისაზღვრა აკრედიტებული პროფესიული ორგანიზაციის სტატუსი; 3) გაიგივდა პროფესიონალი ბუღალტრისა და აუდიტორის პროფესია, თუმცა პროფესიონალი ბუღალტერი იმავდროულად აუდიტორად არ აღიქმებოდა; 4) განიმარტა პროფესიული სერტიფიცირების სტანდარტის, განგრძობითი განათლების სტანდარტისა და აკრედიტებული პროფესიული ორგანიზაციის სტატუსები. მიუხედავად ამ დადებითი მხარეებისა, კანონი შეიცავდა არსებითი ხასიათის ნეგატიურ დეფინიციებს. მაგალითად, ის წინააღმდეგობაში მოდიოდა „კონკურენციის შესახებ“ საქართველოს კანონთან³.

რეფორმის ძირითად მიზნად დაისახა სამეწარმეო სუბიექტების ანგარიშგების გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა, კაპიტალური და ფინანსური ბაზრების განვითარება და საინვესტიციო გარემოს გაუმჯობესება, რასაც თავის მხრივ განაპირობებს ბუღალტრული აღრიცხვისა და აუდიტის რეგულაციების ევროდირექტივებთან შესაბამისობა და განუხრელი დაცვა. სწორედ ასეთ ფონზე 2016 წლის 8 ივნისს მიღებული იქნა კანონი „ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის შესახებ“. კანონი ადგენს საქართველოში ბუღალტრული აღრიცხვის წარმოების, ფინანსური ანგარიშგების, მმართველობის ანგარიშგების და სახელმწიფოს მიმართ განხორციელებული გადახდების შესახებ ანგარიშგების მომზადებისა და წარდგენის, პროფესიული სერტიფიცირების, აუდიტის განხორციელებისა და ზედამხედველობის სამართლებრივ საფუძველებს. **აუდიტორული საქმიანობა განიხილება**, როგორც - აუდიტორის, აუდიტორული ფირმის მიერ შესაბამისი საერთაშორისო სტანდარტების საფუძველზე ჩატარებული სამუშაო, რომელიც მიმართულია აუდიტის საფუძველზე ფინანსური ანგარიშგების (მათ შორის, სპეციალური დანიშნულების ფინანსური

¹ „აუდიტორული საქმიანობის შესახებ“ საქართველოს კანონი, თბილისი, 7.02. 1995 წ. №623-III.

² Белуха Н. Т. Аудит: Учебник. Киев: „Знання“; 2000 г.

ანგარიშგების) უტყუარობის, სამართლიანობისა და სისრულის, ყველა არსებითი ასპექტის გათვალისწინებით მისი წარდგენის შესაფერისი საფუძვლების შესაბამისად მომზადების შესახებ მოსაზრების გამოთქმისკენ; ფინანსური ანგარიშგების მიმოხილვით აუდიტორის, აუდიტორული ფირმის დასკვნის გამოტანისკენ; სხვა დასაბუთებული გარიგების საფუძველზე შესაბამისი მოსაზრების გამოთქმისკენ ან დასკვნის გამოტანისკენ და სხვ.

საქართველოში მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად საწარმოები დაყოფილია კატეგორიებად. აღნიშნული კატეგორიების მიხედვით სამეურნეო სუბიექტებს ბუღალტრულ აღრიცხვასა და ანგარიშგებასთან დაკავშირებით ეკისრებათ განსხვავებული ვალდებულებები, რომლებიც ეხება ბუღალტრული აღრიცხვისა და ანგარიშგების წარმოების სტანდარტს, ფინანსური ანგარიშგების მომზადებასა და წარდგენას; ფინანსური ანგარიშგების აუდიტის მოთხოვნას; მმართველობითი ანგარიშგების მოთხოვნას, სახელმწიფოს მიმართ განხორციელებული გადახდების შესახებ ანგარიშგების მოთხოვნას. მოთხოვნათა ზოგადი პრინციპები შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოვყალიბოთ:

პირველი კატეგორიის საწარმოებისთვის და საზოგადოებრივი დაინტერესების პირებისათვის სავალდებულოა ანგარიშგების წარმოება საერთაშორისო (IFRS) სტანდარტების მიხედვით, ფინანსური ანგარიშგების გამოქვეყნება, რომელიც დადასტურებულია აუდიტორის მიერ და მმართველობითი ანგარიშგებების წარდგენა.

მეორე კატეგორიის საწარმოებს ფინანსური აღრიცხვა-ანგარიშგების წარმოება ევალება IFRS for SME სტანდარტის მიხედვით. ამ კატეგორიის სუბიექტებისთვის ასევე სავალდებულოა ფინანსური ანგარიშგების გამოქვეყნება, რომელიც დადასტურებული იქნება რეგისტრირებული აუდიტორის მიერ და მმართველობითი ანგარიშგების წარდგენა.

მესამე კატეგორიის საწარმო ასევე ვალდებულია აწარმოოს ფინანსური აღრიცხვა და ანგარიშგება IFRS for SME სტანდარტის მიხედვით და გამოაქვეყნოს ფინანსური ანგარიშგება გამარტივებულ იფორმით, ფინანსური ანგარიშგების აუდიტი ამ კატეგორიისთვის ნებაყოფლობითია, ასევე არასავალდებულოა მმართველობითი და გადასახადების ანგარიშგებების წარდგენა.

მეოთხე კატეგორიის საწარმოებს ევალებათ აღრიცხვისა და ანგარიშგების წარმოება ფინანსური ანგარიშგების გამარტივებული სტანდარტით. ანგარიშგების გამოქვეყნება და აუდიტი ამ კატეგორიის სუბიექტებისათვის სავალდებულოა.

სახელმწიფო შიდა ფინანსური კონტროლის მდგომარეობის ანალიზით ირკვევა, რომ ეს სისტემა დღეისათვის სათანადო დონეზე არ ფუნქციონირებს. მთავარი პრობლემა იმაში მდგომარეობს, რომ მეტად დაბალია კონტროლის განმახორციელებელი სამსახურების დამოუკიდებლობის დონე და შესაბამისად ეფექტურობა. ხშირია შემთხვევები, როდესაც შიდა აუდიტის სამსახურებს არ გააჩნიათ წლიური და ინდივიდუალური სამუშაო გეგმები, სადაც განსაზღვრული იქნებოდა შიდა აუდიტის მოქმედების სფერო, ხანგრძლივობა, მისი განხორციელების მეთოდები, ფარგლები, აუდიტის სახეები და ა.შ.

შიდა კონტროლის სისტემის მოუწესრიგებლობა თავის მხრივ ხელს უშლის გარე კონტროლის სათანადო დონეზე გამხორციელებას, რადგან გარე კონტროლის ეფექტიანობა ბევრად არის დამოკიდებული შიდა კონტროლის ეფექტურ მუშაობაზე. საბოლოო ჯამში შედეგი ის არის, რომ სახელმწიფო სტრუქტურებში და ცალკეულ დაწესებულებებში ჯერ კიდევ ადგილი აქვს საფინანსო-ეკონომიკური ხასიათის კანონდარღვევებს, სახსრების არამიზნობრივ და არაეფექტურ ხარჯვას.

დასკვნა

ზემდანიშნულიდან გამომდინარე შეიძლება გავაკეთოთ შემდეგი დასკვნა:

საჭიროა ჩამოყალიბდეს შიდა და გარე ფინანსური კონტროლის ერთიანი სისტემა, ერთიანი მეთოდოლოგიისა და საკანონმდებლო ბაზის საფუძველზე.

კონტროლის განმახორციელებელ ორგანოთა მრავალფეროვნების პირობებში საჭიროა სახელმწიფო აუდიტის სამსახურში შეიქმნას დამოუკიდებელი სტრუქტურული ერთეული, რომელიც უზრუნველყოფს ფინანსური კონტროლის სამართლებრივი და მეთოდოლოგიური საფუძვლების შემუშავებას, ასევე კონტროლთან დაკავშირებული ნორმატიული აქტების პროექტების ექსპერტიზას.

საჭიროა დაჩქარდეს აუდიტორული საქმიანობის მეთოდოლოგიური უზრუნველყოფა, კერძოდ, აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტების ბაზაზე შემუშავდეს აუდიტის ეროვნული სტანდარტები, ეს მიდგომა სრულ თანხვედრაში იქნება ევროკავშირის წევრი ქვეყნების სახელმწიფო კონტროლის რეგულირების სისტემასთან; ამასთან ერთად საჭიროდ მიგვაჩნია სათანადო კვალიფიციური

ექსპერტების გამოყენებით ჩატარდეს საკანონმდებლო-ნორმატიული აქტების გადასინჯვა.

იმის გათვალისწინებით, რომ შესაბამისობის აუდიტი წარმოადგენს ფინანსური აუდიტის განუყოფელ ნაწილს, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია საქართველოში საკანონმდებლო დონეზე დარჩეს აუდიტის ორი სახე: “ფინანსური აუდიტი” და “ეფექტიანობის აუდიტი”. ეს აუდიტის განმახორციელებელ ორგანოებს, თუ ცალკეულ პირებს გაუადვილებს დარღვევის სტატუსის განსაზღვრას, როგორც მისი დაგეგმვის, ისე აღსრულების პროცესში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. “აუდიტის ოფიციალური ტექნიკური დოკუმენტების ცნობარი”, თბ., 1999წ. გვ. 137.
2. “აუდიტორული საქმიანობის შესახებ” საქართველოს კანონი, თბილისი, 7.02. 1995 წ. N623
3. Белуха Н. Т. Аудит: Учебник. Киев: “Знание”; 2020 г.
4. Law of Georgia "On Accounting and Audit of Financial Statements" (2012) (in Georgian)
5. Law of Georgia “On Accounting, Reporting and Auditing”. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3311504?publication=11>. 2016. (in Georgian)
6. Grigalashvili L, & Khoperia L, (2025) “The current state of internal audit in Georgia and its development prospects”. Monographic study.) (in Georgian)
7. Grigalashvili L. (2025). Comparative analysis of auditor qualification requirements in post-Soviet countries. Collection of scientific works of the Georgian Technical University N. (in Georgian)
8. Grigalashvili L, Grigalashvili B., & Khoperia L, (2024). Internal auditing in Georgia: history, evolution and perspectives. Journal Ecoforum, Volume 13, Issue 2(34).
9. Grigalashvili L. (2021). Accountings and financial reportings reform in the Georgian public sector. I international Scientific and practical Conference, Scientific trends and trends in the context of globalizacion. Umea Sveden.
10. Grigalashvili L., Grigalashvili B. (2021). Problems of Reforming Accounting and Financial Reporting in post-Soviet Countries (On the example of Georgia). Journal Ecoforum, Volume 10, Issue 3(26).
11. Jalagonia D., & Papasqua I. (2025)“. Prerequisites for Legislative Regulation of Accounting and Auditing”, Journal “Business and Legislation”. N2. (in Georgian).
12. Chumburidze L., (2023) World practice of regulating accounting and auditing by international standards. Journal "Accounting" No. 12, pp. 27–33. (in Georgian).
13. Vanishvili, M., & Lemonjava, L. (2016). Public Financial Management System in Modern Georgia. *Globalization & Business*. (in Georgian).

Development of Auditing Activities in Georgia Under Market Economy Conditions

*Grigalashvili Levan, Professor
Georgian Technical University*

*Shakulashvili Giorgi, PhD student
Georgian technical university*

Abstract

The formation and development of auditing activities has a long history. The word “audit” is of Latin origin and means “listening” in Georgian. As is clear from the scientific and economic literature, professional auditing in Western countries first emerged in Scotland in the mid-nineteenth century, When various types of English investors traveled to America, auditors came here with them to protect the interests of investors. Since then, the development of auditory activity has taken on a purposeful character in the civilized countries of the West. Its main goal was to control socialist state property and financial resources. During the Soviet era, there was no independent audit system or auditing profession. Instead, there was a state control and audit system, the essence of which was fundamentally different from the independent audit system.

The establishment of independent auditing in Georgia began with the transition to a market economy. It has gone through several stages of development and, one could say, was proceeding with certain shortcomings, although progress was already noticeable. Nevertheless, the current state of this field still requires improvement.

ციფრული ავტომატიზაციის მოდელი ვაჭრობის დაფინანსებაში საბანკო გარანტიების მომზადებისთვის

*გუგუშვილი თამარ, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*გუგუშვილი მედეა, მაგისტრი
ილინოისის ტექნოლოგიური უნივერსიტეტი*

*ფაილოძე ნინო, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

ვაჭრობის დაფინანსებაში საბანკო გარანტიების მომზადება კვლავ უმეტესად მანუალურ პროცესად რჩება და ეფუძნება პირველწყარო დოკუმენტებს, შიდა შაბლონებს, სტანდარტულ ფორმულირებებსა და სპეციალისტთა გამოცდილებას. აღნიშნული პროცესი მოიცავს ინფორმაციის ამოღებას, გარანტიის შესაბამისი ტიპისა და ფორმატის შერჩევას, ველების შევსებას, მუხლების ადაპტირებასა და ცვლილებების ინტეგრირებას, რაც ზრდის დროის დანახარჯს, შეცდომების რისკსა და ვერსიების კონტროლის სირთულეს. კვლევის მიზანია საბანკო გარანტიების მომზადების ციფრული ავტომატიზაციის კონცეპტუალური მოდელის შემუშავება. ნაშრომი ეფუძნება პროფესიულ პრაქტიკაზე დაკვირვებას, არსებული სამუშაო პროცესის ანალიზსა და ფართოდ გამოყენებული შაბლონებისა და ტექსტური სტრუქტურების შედარებას. შემოთავაზებული მოდელი აერთიანებს დოკუმენტებზე დაფუძნებულ მონაცემთა ამოღებას, სტანდარტიზებული შაბლონების გამოყენებას, რედაქტირებად ველებს, მომხმარებლის მიერ კონტროლირებად დადასტურებას. კვლევის პრაქტიკული კომპონენტი წარმოდგენილია TAP-ის (Trade Assistant Program) სახით, რომელიც საბანკო გარანტიების მოდულში აღნიშნული კონცეპტუალური ჩარჩოს მიმდინარე საპილოტე ილუსტრაციას წარმოადგენს. TAP-ი მოცემულ ეტაპზე განვითარების პროცესში მყოფი პროტოტიპია და არა დასრულებული პროგრამული გადაწყვეტა. კვლევის შედეგები მიუთითებს, რომ ამგვარ მიდგომას შეუძლია ხელი შეუწყოს ოპერაციული ეფექტიანობის ზრდას, სტანდარტიზაციის გაძლიერებას, რისკების შემცირებასა და ადამიანური ზედამხედველობის შენარჩუნებით უფრო კონტროლირებადი პროცესის ჩამოყალიბებას.

საკვანძო სიტყვები: ვაჭრობის დაფინანსება; საბანკო გარანტიები; ციფრული ტრანსფორმაცია; ავტომატიზაცია; ადამიანური ზედამხედველობა.

ძირითადი ტექსტი

საბანკო გარანტიებთან დაკავშირებული საკითხები რეგულირდება როგორც ეროვნული სამართლებრივი ჩარჩოთი, ასევე საერთაშორისო წესებითა და სტანდარტებით. ეროვნულ დონეზე საფუძველს ქმნის საქართველოს პარლამენტის მიერ მიღებული კანონმდებლობა (საქართველოს პარლამენტი, 1997), ხოლო საერთაშორისო დონეზე მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მოთხოვნითი გადახდების გარანტიების ერთიანი წესები – URDG 758 (ICC, 2010), საერთაშორისო სავაჭრო პალატის ნიმუში-ფორმები, ასევე სტენდბაი აკრედიტივებთან დაკავშირებული საერთაშორისო სტანდარტული საბანკო პრაქტიკა — ISBP (ICC, 1998). აღნიშნული ჩარჩოები ერთობლივად განსაზღვრავს გარანტიებთან დაკავშირებული ურთიერთობებისა და პროცედურების სხვადასხვა ასპექტს.

ამ ნორმებისა და სტანდარტების ცოდნა აუცილებელია სპეციალისტისთვის, რადგან გარანტიის შაბლონის სწორად შედგენა მხოლოდ ტექნიკურ შევსებას არ გულისხმობს, არამედ შესაბამისი სამართლებრივი, პრაქტიკული და სტანდარტული მოთხოვნების გათვალისწინებასაც მოითხოვს. სწორედ ამ ჩარჩოების სიღრმისეული ცოდნა განაპირობებს გარანტიის ტექსტის სიზუსტეს, შესაბამისი ფორმულირებების შერჩევას, რისკების შემცირებას და ისეთი დოკუმენტის მომზადებას, რომელიც კონკრეტული გარიგების მიზანსა და მოქმედ წესებს შეესაბამება.

ვაჭრობის დაფინანსებაში საბანკო გარანტიების მომზადება კვლავ ძირითადად მანუალურ პროცესად რჩება და ეყრდნობა პირველწყარო დოკუმენტებს, შიდა შაბლონებს, სტანდარტულ ფორმულირებებსა და თანამშრომელთა გამოცდილებას. ეს პროცესი მოიცავს საჭირო მონაცემების მოძიებასა და ამოღებას, შესაბამისი გარანტიის ფორმატის შერჩევას, ღია ველების შევსებას, დებულებების მორგებასა და მოთხოვნილი ცვლილებების ინტეგრირებას. შედეგად, აღნიშნული

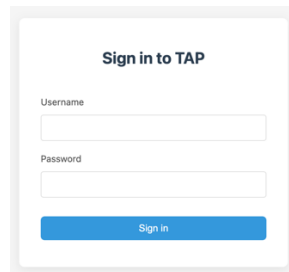
სამუშაო დიდ დროს მოითხოვს, ზრდის შეცდომების ალბათობას და ქმნის არათანმიმდევრული ფორმულირებებისა და ვერსიების არასაკმარისი კონტროლის რისკს.

კვლევის მიზანია საბანკო გარანტიების მომზადების ციფრული ავტომატიზაციის კონცეპტუალური მოდელის შემუშავება. ნაშრომი ეფუძნება პროფესიულ პრაქტიკაზე დაკვირვებას, საბანკო გარანტიების მომზადების არსებული სამუშაო პროცესის ანალიზს. კვლევა განსაკუთრებით ფოკუსირებულია განმეორებადი ხელით შესასრულებელი ოპერაციების, სტანდარტიზაციას დაქვემდებარებული ტექსტური ელემენტებისა და იმ ეტაპების გამოვლენაზე, სადაც ციფრულ მხარდაჭერას შეუძლია თანმიმდევრულობის, სიზუსტისა და კონტროლის გაუმჯობესება.

შემოთავაზებული მოდელი განსაზღვრავს საბანკო გარანტიების მომზადების ციფრული სისტემის ძირითად ფუნქციებს. მათ შორისაა დოკუმენტებზე დაფუძნებული მონაცემების ამოღება, სტანდარტიზებული შაბლონების გამოყენება, რედაქტირებადი ველების ინტეგრირება, მომხმარებლის მიერ კონტროლირებადი დადასტურების ან ცვლილების მექანიზმი. მოდელი გათვლილია საბანკო გარანტიების სხვადასხვა ტიპზე გამოსაყენებლად და მკაფიოდ განასხვავებს იმ ამოცანებს, რომლებიც ავტომატიზაციას ექვემდებარება, იმ ამოცანებისგან, რომლებიც კვლავ საჭიროებს ექსპერტულ შეფასებასა და ზედამხედველობას.

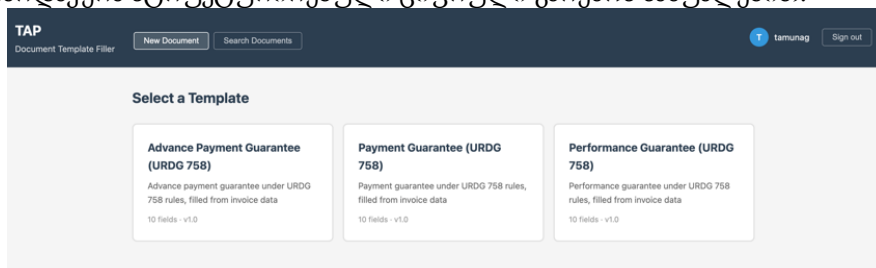
კვლევის პრაქტიკული კომპონენტის ფარგლებში მიმდინარეობს საპილოტე პროგრამული გადაწყვეტის — TAP0-ი (Trade Assistant Program) — შემუშავება, რომლის მიზანია საბანკო გარანტიების მომზადების პროცესის ნაწილობრივი ავტომატიზაცია. TAP-ი ამ ეტაპზე არ წარმოადგენს დასრულებულ საბანკო პროდუქტს; იგი გამოიყენება როგორც კონცეპტუალური მოდელის პრაქტიკული ილუსტრაცია, რომელიც აჩვენებს, თუ როგორ შეიძლება ერთ სამუშაო ნაკადში გაერთიანდეს დოკუმენტიდან ინფორმაციის მიღება, გარანტიის ტიპის არჩევა, ტექსტის გენერირება, მომხმარებლის მიერ კონტროლირებადი დადასტურება და რედაქტირება. ამ დროისთვის სისტემის განვითარება კონცენტრირებულია მხოლოდ საბანკო გარანტიების მოდულზე. შესაბამისად, წარმოდგენილი ინტერფეისი და ეკრანის გამოსახულებები უნდა განიხილებოდეს როგორც სამუშაო პროტოტიპი და არა როგორც საბოლოო ვიზუალური ან ფუნქციური გადაწყვეტა.

ქვემოთ წარმოდგენილი ეკრანის გამოსახულებები ასახავს TAP-ის მიმდინარე ინტერფეისსა და იმ ფუნქციურ ელემენტებს, რომლებიც უკვე მუშავდება საბანკო გარანტიების მოდულში. სურათები მიზნად ისახავს პროცესის ძირითადი ეტაპების ვიზუალურ წარმოჩენას: სისტემაში შესვლას, გარანტიის ტიპის შერჩევას, წყარო დოკუმენტის ატვირთვას, ტექსტის გენერირებასა და შემდგომ რედაქტირებას.



სურათი 1. TAP-ის საწყისი ინტერფეისი

TAP-ის მიმდინარე სამუშაო ნაკადი იწყება საწყისი ინტერფეისით, რომელიც მომხმარებელს აძლევს შესაძლებლობას გადავიდეს საბანკო გარანტიების მოდულში და დაიწყოს შესაბამისი დოკუმენტის მომზადების პროცესი. აღნიშნული ეტაპი მნიშვნელოვანია, რადგან სწორედ აქ იკვეთება სისტემის ფუნქციური დანიშნულება — სპეციალისტის სამუშაოს სრულად ჩანაცვლება კი არა, არამედ მისი მხარდაჭერა სტრუქტურირებული ციფრული გარემოს საშუალებით.



სურათი 2. გარანტიის ტიპის არჩევისა და წყარო დოკუმენტის ატვირთვის ეტაპი

სურათი 3. ინვოისიდან/კონტრაქტიდან მონაცემების მიღებისა და დამუშავების სამუშაო ეკრანი

შემდეგ ეტაპზე მომხმარებელი ირჩევს გარანტიის ტიპს (სურათი 2) და ტვირთავს შესაბამის წყარო დოკუმენტს, მაგალითად ინვოისს, კონტრაქტს ან სხვა პირველად კომერციულ საფუძველს (სურათი 3). ამ ნაწილის მიზანია პროცესის სტანდარტიზებული საწყისი წერტილის შექმნა, რათა სისტემამ შემდგომ შეძლოს დოკუმენტიდან საჭირო მონაცემების იდენტიფიცირება და მათი გამოყენება გარანტიის ტექსტის მომზადებისათვის. სწორედ ამ ეტაპზე იწყება ადამიანის მიერ მიწოდებული ინფორმაციისა და ციფრული დამუშავების კავშირი.

დოკუმენტის ატვირთვის შემდეგ სისტემა გადადის მონაცემების მიღებისა და დამუშავების ფაზაზე. ეს ეტაპი ასახავს კონცეპტუალური მოდელის იმ ნაწილს, რომელიც დოკუმენტებზე დაფუძნებულ მონაცემთა ამოღებას და მათი სტრუქტურირებულად გამოყენებას გულისხმობს (სურათი 4). პრაქტიკული მნიშვნელობა სწორედ აქ იჩენს თავს: თუ პირველწყარო დოკუმენტიდან შესაბამისი ინფორმაციის ამოღება თანმიმდევრულად და კონტროლირებადად განხორციელდება, მცირდება მანუალური გადატანის, არასწორი შევსებისა და ტექსტური შეუსაბამოების რისკი.

სურათი 4. გარანტიის ტექსტის გენერირების, შემოწმებისა და რედაქტირების სამუშაო ეკრანი

საბოლოო სამუშაო ეტაპზე სისტემა ქმნის გარანტიის ტექსტის სამუშაო ვერსიას, რომელსაც მომხმარებელი ამოწმებს, საჭიროების შემთხვევაში არედაქტირებს და მხოლოდ ამის შემდეგ ადასტურებს. სწორედ ეს ლოგიკა გამოხატავს შემოთავაზებული მოდელის ძირითად პრინციპს — ავტომატიზაცია უნდა გამოიყენებოდეს დროის შემამცირებელ და თანმიმდევრულობის გამაძლიერებელ ინსტრუმენტად, მაშინ როცა საბოლოო კონტროლი კვლავ სპეციალისტის ხელში რჩება. ამ ეტაპზე განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მომხმარებლის მიერ კონტროლირებადი დადასტურების მექანიზმი, რადგან იგი უზრუნველყოფს როგორც ეფექტიანობას, ისე ადამიანური ზედამხედველობის შენარჩუნებას.

დასკვნა

კვლევა ხელს უწყობს ვაჭრობის დაფინანსებაში ციფრული ტრანსფორმაციის მიმართულებით არსებული სამეცნიერო დისკუსიის განვითარებას, რადგან წარმოადგენს პრაქტიკულ ჩარჩოს, რომელიც აერთიანებს ტექნოლოგიურ მხარდაჭერასა და ადამიანურ ზედამხედველობას. აღნიშნულ მოდელს აქვს პოტენციალი, გააუმჯობესოს ოპერაციული ეფექტიანობა, შეამციროს დოკუმენტის მომზადებასთან დაკავშირებული რისკები, გააძლიეროს სტანდარტიზაცია და ხელი შეუწყოს საბანკო გარანტიების მომზადების უფრო კონტროლირებად და გამჭვირვალე პროცესს. TAP-ის მიმდინარე ვერსია ამ ეტაპზე უნდა განიხილებოდეს როგორც საპილოტე პრაქტიკული ილუსტრაცია, რომელიც აჩვენებს აღნიშნული მიდგომის გამოყენების შესაძლებლობას საბანკო გარანტიების მომზადების პროცესში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საქართველოს პარლამენტი. (1997, ივნისი 26). საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი. საქართველოს კანონი, V. საბანკო გარანტია. საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე.
2. ICC. (2010). International Chamber of Commerce, Uniform Rules for Demand Guarantees (URDG 758). ICC Publication No. 758, .
3. ICC. (1998). International Standby Practices (ISP98). ICC Publication No. 590.

A Digital Automation Model for Bank Guarantee Preparation in Trade Finance

*Gugushvili Tamar, PhD Student
Georgian Technical University*

*Gugushvili Medea, Master
Illinois Institute of Technology*

*Pailodze Nino, Professor
Georgian Technical University*

Abstract

In trade finance, the preparation of bank guarantees remains largely a manual process based on underlying documents, internal templates, standard wording, and the expertise of specialists. This process involves extracting information, selecting the appropriate guarantee type and format, completing fields, adapting clauses, and integrating amendments, which increases time consumption, the risk of errors, and the complexity of version control. The aim of this study is to develop a conceptual model for the digital automation of bank guarantee preparation. The paper is based on observations from professional practice, analysis of the existing workflow, and comparison of widely used templates and textual structures. The proposed model combines document-based data extraction, the use of standardized templates, editable fields, and user-controlled confirmation. The practical component of the study is presented in the form of TAP (Trade Assistant Program), which represents a current pilot illustration of this conceptual framework within the bank guarantee module. At this stage, TAP-i is a prototype under development rather than a completed software solution. The findings indicate that such an approach can contribute to improved operational efficiency, stronger standardization, reduced risks, and the establishment of a more controlled process while preserving human oversight.

Keywords: Trade finance; bank guarantees; digital transformation; automation; human oversight.

ქონების გადასახადის როლი რეგიონული ეკონომიკური პოლიტიკის ფორმირებაში: საქართველოსა და საერთაშორისო პრაქტიკის შედარებითი ანალიზი

*დავრამაშელიძე ირინე, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*იმერლიშვილი ლუკა, მაგისტრანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

სტატიაში „ქონების გადასახადის როლი რეგიონული ეკონომიკური პოლიტიკის ფორმირებაში: საქართველოსა და საერთაშორისო პრაქტიკის შედარებითი ანალიზი“.

განხილულია ქონების გადასახადის ფისკალური მნიშვნელობა რეგიონული თვითმმართველობების კონტექსტში. კვლევის ფოკუსშია საქართველოს არსებული მოდელი, მისი შედარება OECD-ის წევრი ქვეყნების გამოცდილებასთან და იმ სისტემური ხარვეზების იდენტიფიცირება, რომლებიც აფერხებს რეგიონულ ეკონომიკურ ზრდას. სტატია გვთავაზობს რეკომენდაციებს საკადასტრო შეფასების სისტემაზე გადასვლისა და ფისკალური დეცენტრალიზაციის გაღრმავების შესახებ.

თანამედროვე საჯარო ფინანსების თეორიაში ქონების გადასახადი განიხილება, როგორც დეცენტრალიზებული თეორიული ჩარჩო, მმართველობის ქვაკუთხედი. ჩარლზ ტიბოუს (Tiebout) მოდელისა და „სარგებლის პრინციპის“ მიხედვით, ადგილობრივი გადასახადები ქმნის პირდაპირ კავშირს მუნიციპალურ სერვისებსა და გადამხდელის კეთილდღეობას შორის. რეგიონული პოლიტიკის კონტექსტში, ქონების გადასახადი უნიკალურია თავისი „უძრაობით“ (Immobility) — გადასახადის ობიექტის გეოგრაფიული სტატიკურობა მინიმუმამდე ამცირებს საგადასახადო ბაზის ეროზიის რისკს, რაც სტაბილური განვითარების წინაპირობაა.

საერთაშორისო პრაქტიკის ანალიზი აჩვენებს, რომ განვითარებულ ეკონომიკებში ქონების გადასახადის ეფექტიანობას განსაზღვრავს შეფასების ობიექტური სისტემა:

Ad Valorem (საბაზრო ღირებულებაზე დაფუძნებული) სისტემა: აშშ-ის, კანადისა და ევროპის ქვეყნების მაგალითზე, გადასახადი მუდმივ კორელაციაშია უძრავი ქონების საბაზრო ფასთან. ეს მექანიზმი უზრუნველყოფს „ავტომატური სტაბილიზატორის“ ფუნქციას — რეგიონის ეკონომიკური აღმავლობა პირდაპირ აისახება მუნიციპალურ შემოსავლებში. ბევრ ქვეყანაში მუნიციპალიტეტებს აქვთ უფლება, ვარიირება მოახდინონ საგადასახადო განაკვეთით. ეს რეგიონული პოლიტიკის აქტიური ნაწილია: დაბალი განაკვეთი დეპრესიულ რეგიონებში ხდება კაპიტალის მოზიდვის ინსტრუმენტი.

საკვანძო სიტყვები: ფისკალური დეცენტრალიზაცია, ქონების გადასახადი, რეგიონული პოლიტიკა, მუნიციპალური ავტონომია, საგადასახადო ადმინისტრირება.

ძირითადი ტექსტი

ქართული მოდელის ანალიზი: საქართველოს საგადასახადო კოდექსი ქონების გადასახადს ანიჭებს ერთადერთი ადგილობრივი გადასახადის სტატუსს, თუმცა მისი დიზაინი მნიშვნელოვნად განსხვავდება დასავლური ანალოგებისგან:

ჰიბრიდული ბაზა: ფიზიკური პირების დაბეგვრის მიზმა ოჯახის ერთობლივ შემოსავალზე (100,000 ლარიანი ზღვარი) გადასახადს ანიჭებს პროგრესულ ხასიათს, თუმცა არღვევს „ქონებრივი ერთგვაროვნების“ პრინციპს. ეს მიდგომა უფრო მეტად სოციალურ ტრანსფერს ჰგავს, ვიდრე კლასიკურ ქონებრივ დაბეგვრას.

ისტორიული ღირებულების საფუძველზე იურიდიული პირებისთვის გადასახადი ეფუძნება აქტივების საბალანსო (ნარჩენ) ღირებულებას. ეს ქმნის არათანაბარ პირობებს ახალ ინვესტორებსა (რომელთა აქტივები ძვირია) და ძველი ინფრასტრუქტურის მქონე მფლობელებს შორის, რაც აფერხებს ტექნოლოგიურ განახლებას რეგიონებში. საქართველოში ეკონომიკური აქტივობის მაღალი კონცენტრაცია დედაქალაქში იწვევს ქონების გადასახადიდან მიღებული შემოსავლების ასიმეტრიულ განაწილებას. მუნიციპალიტეტების უმრავლესობისთვის ქონების გადასახადი ვერ ხდება განვითარების მამოძრავებელი ძალა, რადგან: ადგილობრივ დონეზე გადაწყვეტილების მიღების თავისუფლება შეზღუდულია ცენტრალიზებული საგადასახადო განაკვეთებით, აგრეთვე არ არსებობს

ქონების რეგულარული საკადასტრო გადაფასების მექანიზმი, რაც სისტემას სტატიკურს ხდის.

ეკონომიკური ეფექტიანობის თვალსაზრისით, ქონების გადასახადი მიიჩნევა "ნეიტრალურ" ინსტრუმენტად. კლასიკური ეკონომიკური თეორია (Henry George-ის პრინციპები) ამტკიცებს, რომ მიწის დაბეგვრა არ ამცირებს მის მიწოდებას, რაც მას ყველაზე ნაკლებად დამახინჯებელ (non-distortive) გადასახადად აქცევს. რეგიონულ დონეზე ეს ნიშნავს, რომ მუნიციპალიტეტს შეუძლია მიიღოს შემოსავალი ისე, რომ არ დათრგუნოს სამუშაო ძალის ან კაპიტალის მოზილობა. 2000-იანი წლების გამოცემებში დომინირებდა უოლეს ოუტისის (Wallace Oates) ფისკალური ფედერალიზმის თეორია. მისი 2005 წლის ნაშრომები ხშირად ციტირებადია, რადგან მან ჩამოაყალიბა ლოგიკა: რეგიონულმა ხელისუფლებამ უნდა დააბეგროს ის, რაც „არ გარბის“.

მოზილობის არგუმენტი: კაპიტალი და მუშა-ხელი მოზილურია — თუ გადასახადს გაზრდი, ისინი სხვა რეგიონში გადავლენ. მიწა და უძრავი ქონება კი უძრავია. ეფექტურობა: (მაგ. Journal of Economic Perspectives) ქონების გადასახადი განიხილებოდა, როგორც „ნეიტრალური“ გადასახადი, რომელიც მინიმალურ დეფორმირებას ახდენს ეკონომიკურ გადაწყვეტილებებზე.

საქართველოს სპეციფიკა: „ცენტრალიზებული ადგილობრივი გადასახადი“ ქონების გადასახადის განაკვეთები და შეღავათები დიდწილად განსაზღვრულია ცენტრალურ დონეზე. მაშინ როცა აშშ-ში ან გერმანიაში რეგიონებს აქვთ უფლება თავად განსაზღვრონ ბაზის შეფასების მეთოდოლოგია, საქართველოში მუნიციპალიტეტები მხოლოდ ადმინისტრირებული თანხების მიმღებნი არიან. ეს ამცირებს მათ მოტივაციას, გაატარონ აქტიური რეგიონული ეკონომიკური პოლიტიკა. თანამედროვე აკადემიური ხედვა: 2020-იანი წლების ტრენდები, გადატანილია „ჰკვიან დაბეგვრაზე“ (Smart Taxation). აკადემიური წრეები (მაგ. Lincoln Institute of Land Policy) სულ უფრო მეტს საუბრობენ შემდეგზე, როგორ არ დავაზარალოთ დაბალი შემოსავლის მქონე მოსახლეობა ქონების ფასების ზრდისას? ავტომატიზებული შეფასების მოდელები (AVM): თანამედროვე სტატიკებში განიხილება ალგორითმების როლი ქონების საბაზრო ფასის დადგენაში, რაც გამორიცხავს კორუფციას და სუბიექტურობას.

კრიტერიუმი	2000-იანი წლების ხედვა	თანამედროვე ხედვა (2024+)
მთავარი მიზანი	ბიუჯეტის შევსება	ურბანული მართვა და ეკოლოგია
ტექნოლოგია	ქაღალდის კადასტრი	GIS და Big Data ანალიტიკა
მიდგომა	ფისკალური ცენტრალიზმი	ფისკალური ავტონომია და სტიმულირება

აშშ-ს საბაზრო ღირებულების (Ad Valorem) მოდელი აგებულია "სარგებლის პრინციპზე". ქონების გადასახადი პირდაპირ აფინანსებს ლოკალურ სერვისებს (სკოლები, სახანძრო, პოლიცია). გამოიყენება მასობრივი შეფასების მოდელები (CAMA - Computer-Assisted Mass Appraisal). თუ მუნიციპალიტეტი აუმჯობესებს ინფრასტრუქტურას, ქონების ფასი იზრდება, რაც ავტომატურად ზრდის საგადასახადო ბაზას. ეს ქმნის პოზიტიურ უკუკავშირს რეგიონულ განვითარებაში.

ესტონეთის გამოცდილება უნიკალურია პოსტ-საბჭოთა სივრცისთვის. აქ იბეგრება მხოლოდ მიწა, ხოლო შენობა-ნაგებობები გათავისუფლებულია. ეს სტრატეგია ასტიმულირებს ინვესტიციებს მშენებლობაში, რადგან მესაკუთრე არ ისჯება ქონების გაუმჯობესებისთვის დამატებითი გადასახადით. რეგიონული პოლიტიკისთვის ეს ნიშნავს ურბანული დეგრადაციის პრევენციას.

პოლონეთმა 1990-იან წლებში "ბალცეროვიჩის გეგმით" განახორციელა რადიკალური რეფორმები. მასგრეივის თეორიის ჭრილში ეს შემდეგნაირად გამოიყურებოდა:

ალოკაცია და ადგილობრივი თვითმმართველობა: პოლონეთმა ერთ-ერთმა პირველმა მოახდინა ძალაუფლების დეცენტრალიზაცია. მუნიციპალიტეტებს გადაეცათ საკუთრების უფლება მიწასა და შენობებზე. ქონების გადასახადი გახდა ადგილობრივი ბიუჯეტების ძირითადი საყრდენი. ამან მუნიციპალიტეტებს მისცა სტიმული, მოეზიდათ ინვესტიციები, რადგან ახალი საწარმოების მშენებლობა პირდაპირ ზრდიდა მათ შემოსავლებს, რაც შემდგომ ისევ ადგილობრივ ინფრასტრუქტურას ხმარდებოდა. პოსტ-კომუნისტური ტრანსფორმაციისას პოლონეთმა შეინარჩუნა სოციალური დაცვის ძლიერი ქსელი. ქონების გადასახადი აქ გამოიყენებოდა არა მხოლოდ ბიუჯეტის შესავსებად, არამედ სიმდიდრის ლეგალიზაციისა და სამართლიანი დაბეგვრისთვის, რაც ხელს უწყობდა ახალი საშუალო კლასის ჩამოყალიბებას.

ჰიპერინფლაციის დასაძლევად პოლონეთმა მკაცრი ფისკალური პოლიტიკა გაატარა. ქონების გადასახადის ფიქსირებული ბუნება დაეხმარა ადგილობრივ ხელისუფლებას, ჰქონოდათ პროგნოზირებადი შემოსავალი მაშინ, როცა ეროვნული ვალუტა მერყევი იყო.

ჩეხეთის მიდგომა უფრო მეტად ორიენტირებული იყო საკუთრების სწრაფ გადაცემაზე სახელმწიფოდან კერძო სექტორში (ე.წ. "ვაუჩერული პრივატიზაცია"). მჭიდროდ დაუკავშირდა ეფექტური მესაკუთრის გამოჩენას. სახელმწიფომ შემოიღო უძრავი ქონების გადასახადი (Daně z nemovitých věcí), რომელიც ეფუძნებოდა ფართობს და მდებარეობას. ამან აიძულა ახალი მესაკუთრეები, რესურსები (მიწა და შენობები) ეფექტურად გამოეყენებინათ, რადგან უმოქმედო ქონება მათთვის ხარჯთან იყო დაკავშირებული.

ჩეხეთმა რეფორმების პროცესში შეძლო შეენარჩუნებინა ევროპაში ერთ-ერთი ყველაზე დაბალი უთანასწორობის მაჩვენებელი (Gini coefficient). ქონების გადასახადი აქ მცირე, მაგრამ სტაბილურ როლს ასრულებდა რესურსების გადანაწილებაში, განსაკუთრებით მუნიციპალურ დონეზე სოციალური სერვისების დასაფინანსებლად.

ჩეხეთმა მნიშვნელობა გააკეთა ინვესტიციების მოზიდვაზე. ქონების გადასახადის სისტემა ისე იყო მოწყობილი, რომ ის არ ყოფილიყო მძიმე ტვირთი ბიზნესისთვის, თუმცა უზრუნველყოფდა მუნიციპალური სერვისების უწყვეტობას, რაც მაკროეკონომიკური სტაბილურობის ერთ-ერთი წინაპირობაა. **აშშ-ს მოდელი** არის ყველაზე "დინამიური": თუ ქონება ძვირდება, გადასახადიც იზრდება. **ესტონეთის მოდელი** არის ყველაზე "პროგრესული" ინვესტიციების კუთხით: შენობის აშენება ან რემონტი გადასახადს არ ზრდის, რაც მესაკუთრეს განვითარებისკენ უბიძგებს. **პოლონეთისა და ჩეხეთის მოდელები** გარდამავალი ეტაპის მაგალითებია, სადაც მთავარი მნიშვნელობა ქონების ფლობის ლეგალიზაციასა და მუნიციპალიტეტების გაძლიერებაზე გაკეთდა. **ქონების გადასახადი** გარდამავალ ეკონომიკაში მხოლოდ ფისკალური ინსტრუმენტი არ არის; ის არის საშუალება, რომლითაც სახელმწიფო აყალიბებს პასუხისმგებლიან მესაკუთრეს (ალოკაცია), უზრუნველყოფს სოციალურ ბალანსს (განაწილება) და ქმნის მყარ საფუძველს ადგილობრივი განვითარებისთვის, **შეჯამება:** თუ აშშ-სთვის ქონების გადასახადი მომსახურების საფასურია, ესტონეთისთვის ის ეკონომიკური სტიმულია, ხოლო პოლონეთისა და ჩეხეთისთვის - სახელმწიფოებრივი ტრანსფორმაციის საყრდენი. საქართველოში ქონების გადასახადი ჰიბრიდული ხასიათისაა. 2026 წლის მდგომარეობითაც კი, სისტემა ინარჩუნებს ორმაგ სტანდარტს: **ფიზიკური პირებისთვის:** დაბეგვრა მიზნულია ოჯახის ერთობლივ შემოსავალზე. ეს არის სერიოზული აკადემიური კრიტიკის საგანი, რადგან გადასახადი კარგავს "ქონებრივ" შინაარსს და იქცევა საშემოსავლო გადასახადის დანამატად. **იურიდიული პირებისთვის:** დაბეგვრა ხდება საბალანსო ღირებულების 1%-ით. ეს მეთოდი არ ითვალისწინებს ინფლაციას და უძრავი ქონების ბაზრის დინამიკას, რაც იწვევს უსმართლობას ახალ და ძველ ბიზნეს-სუბიექტებს შორის. საქართველოს მუნიციპალიტეტების უმრავლესობა "დოტაციურია". ქონების გადასახადის ადმინისტრირება ცენტრალიზებულია (შემოსავლების სამსახური), რაც მუნიციპალიტეტებს აქცევს პასიურ მიმდებრად. რეგიონული პოლიტიკა ვერ იყენებს საგადასახადო შეღავათებს, ჩატარებულმა ანალიზმა აჩვენა, რომ ქონების გადასახადი საქართველოში ამჟამად მხოლოდ ფისკალურ ფუნქციას (ბიუჯეტის შევსება) ასრულებს. საერთაშორისო გამოცდილების გათვალისწინებით, მისი ტრანსფორმაცია რეგიონული პოლიტიკის მამოძრავებელ ძალად მოითხოვს სისტემურ რეფორმას, რომელიც დაეფუძნება ობიექტურ საბაზრო ღირებულებას და მუნიციპალურ თავისუფლებას.

დასკვნა

ქონების გადასახადი წარმოადგენს მნიშვნელოვან ეკონომიკურ ინსტრუმენტს, რომელიც უზრუნველყოფს როგორც ფისკალურ სტაბილურობას, ასევე სოციალურ სამართლიანობას. საერთაშორისო გამოცდილება აჩვენებს, რომ მისი ეფექტიანი გამოყენება მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს რეგიონულ განვითარებას.

საქართველოში აღნიშნული გადასახადის პოტენციალი სრულად არ არის გამოყენებული, თუმცა შესაბამისი რეფორმების განხორციელების შემთხვევაში შესაძლებელია მისი გარდაქმნა მნიშვნელოვან ფისკალურ და ეკონომიკურ ინსტრუმენტად.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. OECD. (2021). Housing Taxation in OECD Countries. Paris: OECD Publishing.
2. Stiglitz, J. E. (2015). Economics of the Public Sector. W.W. Norton & Company.

3. Piketty, T. (2014). *Capital in the Twenty-First Century*. Harvard University Press.
4. საქართველოს პარლამენტი. (2023). საქართველოს საგადასახადო კოდექსი.
5. IMF. (2020). *Tax Policy for Inclusive Growth*. Washington, DC.
6. Bird, R. M., & Slack, E. (2004). "International Handbook on Land and Property Taxation".
7. Oates, W. E. (2005). "Toward a Second-Generation Theory of Fiscal Federalism".
8. McCluskey, W. J., et al. (2022) "Real Property Taxes and the Recent Pandemic".
9. Slack, E., & Bird, R. M. (2023). "The Future of Local Government Finance".
10. ბარათაშვილი ევგენი, აბრალავა ანზორი, ზახტაძე ლელა, კაკულია რეზო, „გადასახადები და საგადასახადო დაბეგვრა“ გამომცემლობა სტუ. თბილისი, 2015;

The Role of Property Tax in Shaping Regional Economic Policy: A Comparative Analysis of Georgia and International Practice

*Davrashelidze Irine, Associate Professor
Georgian Technical University*

*Imerlishvili Luka, Master's Student
Georgian Technical University*

Abstract

In the article "The Role of Property Tax in the Formation of Regional Economic Policy: A Comparative Analysis of Georgian and International Practice," the fiscal significance of property tax is examined within the context of regional self-governance. The research focuses on the existing Georgian model, compares it with the experiences of OECD member countries, and identifies the systemic shortcomings that hinder regional economic growth. The article offers recommendations for transitioning to a cadastral valuation system and deepening fiscal decentralization.

In contemporary public finance theory, property tax is regarded as a cornerstone of decentralized governance. According to Charles Tiebout's model and the "benefit principle," local taxes establish a direct connection between municipal services and taxpayer welfare. In the context of regional policy, property tax is unique due to its "immobility" - the geographical stability of the tax object minimizes the risk of tax base erosion, which is a prerequisite for stable development.

An analysis of international practice demonstrates that, in developed economies, the effectiveness of property taxation is largely determined by an objective valuation system:

Ad Valorem (Market Value-Based) System: Using the examples of the United States, Canada, and European countries, property tax is consistently correlated with the market value of real estate. This mechanism provides the function of an "automatic stabilizer" whereby regional economic growth is directly reflected in municipal revenues. In many countries, municipalities are granted the authority to vary tax rates. This represents an active component of regional policy: lower tax rates in economically depressed regions serve as an instrument for attracting capital.

Keywords: Fiscal decentralization, Property tax, Regional policy, Municipal autonomy, Tax administration.

საცხენოსნო ტურიზმი და რაიტერაპიის სინერგია საქართველოში

დანელია ვაჟა, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

რეზიუმე

თანამედროვე მსოფლიოში ტურიზმი მხოლოდ რეკრეაციულ ფუნქციას თანდათან სცილდება და უფრო მეტად ადამიანის ფსიქოლოგიურ, ემოციურ და ფიზიკურ კეთილდღეობას უკავშირდება. ამ კონტექსტში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას საცხენოსნო ტურიზმი იძენს, რომელიც ბუნებასთან კონტაქტს, ფიზიკურ აქტივობას, ემოციურ გამოცდილებასა და ცხოველთან ურთიერთობის უნიკალურ ფორმას აერთიანებს. კვლევის მიზანია საქართველოში საცხენოსნო ტურიზმისა და რაიტერაპიის (ჰიპოთერაპიის) სინერგიული ეფექტების შესწავლა, კერძოდ, ცხენთან ურთიერთობა და ცხენით გადაადგილება ადამიანის ფსიქოემოციურ მდგომარეობაზე თუ როგორ მოქმედებს.

აქტუალობა: ტექნიკურმა პროგრესმა ადამიანი ფიზიკური შრომისგან გაათავისუფლა, მაგრამ სანაცვლოდ მას „მჯდომარე ცხოვრების წესი“ (ჰიპოდინამია) შესთავაზა. ამიტომ საცხენოსნო ტურიზმი არა მხოლოდ ეგზოტიკად, არამედ ადამიანის ბუნებრივ რიტმთან დაბრუნების გზად გვესახება.

საქართველო იმ იშვიათ კულტურულ სივრცეთა შორისაა, სადაც ცხენი მხოლოდ გადაადგილების საშუალება არასდროს ყოფილა. იგი ძალაუფლების, ღირსების, თავისუფლების, ომის, მოგზაურობისა და სულიერი წონასწორობის სიმბოლოს წარმოადგენდა. თანამედროვე ეპოქაში კი ცხენი თანდათან თერაპიულ პარტნიორად იქცა. მისი მოძრაობა ადამიანის ნერვულ სისტემაზე, ემოციურ მდგომარეობასა და სოციალურ ადაპტაციაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს.

წინამდებარე ნაშრომი საქართველოში საცხენოსნო ტურიზმისა და რაიტერაპიის (ჰიპოთერაპიის) ურთიერთმიმართებას და მათს სინერგიულ პოტენციალს იკვლევს. კვლევის მიზანია წარმოაჩინოს, ტურიზმის ამ სპეციფიკურ დარგს თუ როგორ შეუძლია არა მხოლოდ ეკონომიკურ განვითარებას, არამედ საზოგადოებრივი ჯანმრთელობის გაუმჯობესებას შეუწყოს ხელი.

ფილოსოფიური საფუძველი: ქსენოფონტეს, ჰიპოკრატეს და პლატონის ნაშრომებზე დაყრდნობით, ცხენი განიხილება როგორც მხედრის „სულიერი სარკე“, რაც საცხენოსნო ტურიზმს ინტელექტუალურ და თერაპიულ დატვირთვას აძლევს.

ნაშრომში განხილულია ქართული ცხენოსნობის ისტორიული ფესვები, უძველესი კოლხური და იბერიული ტრადიციები, ანტიკური ფილოსოფიის დამოკიდებულება ცხენისა და ცხენით მკურნალობის მიმართ, ასევე, თანამედროვე ჰიპოთერაპიის ბიომექანიკური (ბერძნ. *bios* სიცოცხლე, *mechanike* მექანიკა, *mechane* მანქანა - ცხოველისა და ადამიანის მოძრაობას სწავლობს) და ფსიქოლოგიური საფუძვლები. განსაკუთრებული ყურადღება იმ ფაქტს ეთმობა, რომ ცხენის მოძრაობა ადამიანის სიარულის ბიომექანიკას თითქმის იდენტურად იმეორებს, რაც მას უნიკალურ „ცოცხალ ტრენაჟორად“ აქცევს.

წარმოდგენილია როგორც თეორიული, ისე ემპირიული ანალიზი - რას გრძნობს ცხენოსანი ტურისტი, როგორ მოქმედებს ცხენი ადამიანის ემოციებზე, რატომ ხდება ცხენთან ურთიერთობა თანამედროვე ადამიანისათვის ფსიქოლოგიური „თავშესაფარი“ და როგორ შეიძლება ამ რესურსის ინტეგრირება საქართველოს ტურისტულ პოლიტიკაში.

ნაშრომის მთავარი იდეაა, რომ საქართველოში საცხენოსნო ტურიზმი აღარ უნდა განიხილებოდეს მხოლოდ ექსტრემალური ან გასართობი აქტივობის კონტექსტში. იგი შეიძლება ჯანმრთელობის, ტურიზმის, რეაბილიტაციის, ეკოტურიზმისა და კულტურული მემკვიდრეობის ერთიან მოდელად იქცეს, რომელიც ქვეყანას ახალ საერთაშორისო იმიჯს შესძენს და ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესებას შეუწყობს ხელს.

ეკოლოგიური და ეთნოგრაფიული მისია: ტურიზმის ამ ფორმის განვითარება ქართული ენდემური ჯიშის ცხენების (თუშური, მეგრული) პოპულარიზაციისა და გადარჩენის ერთ-ერთი რეალური შანსია.

ნაშრომის მიზანია დაასაბუთოს, რომ საცხენოსნო ინფრასტრუქტურის განვითარება არა მხოლოდ ტურისტულ შემოსავლებს ზრდის, არამედ სოციალურ-სარეაბილიტაციო ბაზას ქმნის.

კვლევის მიზანია საქართველოში საცხენოსნო ტურიზმისა და რაიტერაპიის სინერგიული ეფექტების შესწავლა და იმის დადგენა, ცხენთან ურთიერთობა ტურისტის ფსიქოემოციურ მდგომარეობაზე თუ როგორ მოქმედებს.

პრაქტიკული რეკომენდაცია: კარგი იქნება, საქართველოს უმაღლესმა სასწავლებლებმა

ტურიზმის სპეციალობებზე სასწავლო დისციპლინად დანერგონ კურსი - „საცხენოსნო ტურიზმისა და რაიტთერაპიის სინერგია“ ან „სამკურნალო და რეკრეაციული მეცხენეობა“.

მეთოდოლოგია: კვლევის პროცესში გამოყენებულ იქნა ინტერდისციპლინური მიდგომა, რომელიც ტურიზმის მენეჯმენტის, ისტორიულ-ფილოლოგიური ანალიზისა და სამედიცინო რეკრეოლოგიის პრინციპებს აერთიანებს. ანტიკური წყაროებისა და თანამედროვე პრაქტიკის შესაპირისპირებლად შედარებითი ანალიზის მეთოდია გამოყენებული, ასევე, სისტემური მიდგომა სინერგიული ეფექტის დასასაბუთებლად.

საკვანძო სიტყვები: საცხენოსნო ტურიზმი, რაიტთერაპია, სინერგია, რეაბილიტაცია, კულტურული ტურიზმი, ეკოტურიზმი, ქართული ტრადიცია.

ძირითადი ტექსტი

XXI საუკუნეში ტექნოლოგიურმა პროგრესმა ადამიანი თითქოს უფრო კომფორტულ გარემოში გადაიყვანა, თუმცა იგი მკდომარე მდგომარეობაში აღმოჩნდა. ფიზიკური აქტივობის შემცირებამ (ჰიპოდინამია) არა მხოლოდ ორთოპედიული პრობლემები, არამედ ღრმა ფსიქოსომატური დარღვევები გამოიწვია - გაზარდა სტრესი, ფსიქოემოციური გადაღლა, სოციალური იზოლაცია და ნერვული სისტემის ქრონიკული დამაბულობა. „დღეს ადამიანები, შეიძლება ითქვას, ტექნიკის ტყვეობაში არიან, კომფორტის მონებად იქცნენ, კომპიუტერსა და ტელეფონს მიეჯაჭვნენ, რამაც გამოიწვია აგრესიული ქცევა, ახალგაზრდების ცუდი აკადემიური მოსწრება, თვალის კუნთების დამაბულობა, მოზარდთა შორის თვითმკვლელობათა რიცხვის საგრძნობი მატება (დანელია 2002, გვ. 43-44), ამიტომ თანამედროვე ინდივიდი სულ უფრო ხშირად ეძებს არა მხოლოდ დასვენების, არამედ „შინაგანი წონასწორობის აღდგენის“ გზებს. სწორედ ამ პროცესში **ტურიზმი არა მხოლოდ გადაადგილებად, არამედ ემოციური და ფსიქოლოგიური აღდგენის სივრცედ გადაიქცა.**

ამ ტენდენციის ფონზე განსაკუთრებულ ყურადღებას იპყრობს საცხენოსნო ტურიზმი — მიმართულება, რომელიც მოძრაობას, ბუნებას, ემოციასა და ცხოველთან ურთიერთობას აერთიანებს. ამდენად, ის მხოლოდ გასართობ ინდუსტრიად აღარ განიხილება - ადამიანს ბუნებრივ რიტმთან აბრუნებს, ამიტომაც ტურიზმის ინდუსტრიის თანამედროვე განვითარება ისეთ პლატფორმებს მოითხოვს, რომლებშიც განსაკუთრებული ადგილი აქტიურ და სამკურნალო-გამაჯანსაღებელ მიმართულებებს უკავია. ეს კი საცხენოსნო ტურიზმისა და რაიტთერაპიის გაერთიანებით არის შესაძლებელი. სინერგია (ბერძნ. *synergia* - თანამშრომლობა, ერთობლივი მოქმედება) არის მდგომარეობა, როდესაც ორი ან მეტი ელემენტის ერთობლივი მოქმედებით ბევრად უფრო დიდი ეფექტი მიიღება, ვიდრე თითოეულისგან ცალ-ცალკე, ანუ $1+1 > 2$ -ზე მეტია. ის ტურიზმისა და რაიტთერაპიის გადაკვეთაზე იქმნება და უნიკალურ სოციალურ-ეკონომიკურ ღირებულებას ქმნის. ამიტომაც თანამედროვე სამყაროში ეს ორი მიმართულება სულ უფრო მეტად აღიქმება როგორც განუყოფელი დისციპლინები.

რაკი რაიტთერაპია ვახსენეთ, აქვე შევნიშნავთ, რომ უფრო მართებული ფორმაა „**რაიდთერაპია**“: ლათინურად (ინგლ. *ride* - ჯირითი, ცხენზე ჯდომა) **რაიდ-** ჭენებას ნიშნავს, ბერძნ. **თერაპია** - მკურნალობას. თუმცა ცხენით მკურნალობისთვის (ჰიპოთერაპია) სამედიცინო და სასპორტო წრეებში **რაიტთერაპიასაც** იყენებენ, რომელც გერმანული სიტყვა **Reiten**-დან (ჭენება) მომდინარეობს.

რაიტთერაპიის ფესვები ანტიკურ მედიცინაშია საძიებელი. ჯერ კიდევ პლატონი (ძვ.წ. 427-347) „სახელმწიფოში“ აღნიშნავდა, რომ ცხენით ჯირითი ადამიანს არა მხოლოდ ფიზიკურ სიმტკიცეს, არამედ სულიერ წონასწორობას ანიჭებს. მისი აზრით, ჯირითი (ისევე, როგორც ეტლების მართვა და საომარ ხელოვნებაში გაწაფვა) აუცილებელია მოქალაქის აღსაზრდელად, რადგან ის დისციპლინასა და თავდაჯერებულობას აყალიბებს (პლატონი 2025).

„ფარმაკოლოგიის მამად“ წოდებული ბერძნული წარმომავლობის ძველი რომაელი მედიკოსი, ფილოსოფოსი და ლოგიკოსი კლაუდიუს გალენოსი (129-216), იმპერატორ მარკუს ავრელიუსის მკურნალი, მეომრებს ფსიქოლოგიური რეაბილიტაციისთვის ამხედრებს უნიშნავდა, რათა მათ ბრძოლის შემდგომი აპათია დაეძლიათ.

ქსენოფონტე (ძვ.წ. 430-355), რომელიც თავად იყო გამოცდილი მხედარი და სტრატეგი, „საცხენოსნო ხელოვნების შესახებ“ თავის ტრაქტატში ცხენთან ურთიერთობის ფსიქოლოგიურ ასპექტებს და მხედრის ხასიათის ფორმირებაზე მის გავლენას უსვამს ხაზს (ქსენოფონტე 2006).

მედიცინის მამა ჰიპოკრატე (ძვ.წ.460-377) ჯირითს „უნივერსალურ გამაჯანსაღებელ საშუალებად“ მიიჩნევდა. რომაელი ექიმი ასკლეპიადეც (ძვ.წ.128-56) „მომრავ საწოლებსა“ და ცხენზე ჯდომას იყენებდა ნერვული აშლილობების სამკურნალოდ. მათი აზრით, ადამიანი ცხენზე ჯდომით

უკეთ იკურნება, ვიდრე საწოლში. ჯირითი მხედარს შავი ფიქრებისგან ათავისუფლებს, სხეულს აჯანსაღებს; ცხენით ნავარდი აზროვნებასა და გუნება-განწყობილებას აუმჯობესებს, ცხენის რიტმული ჭენება მელანქოლიას (დეპრესიას) კურნავს.

ზემოაღნიშნულის ნათელი მაგალითია შოთა რუსთაველის „ვეფხისტყაოსანი“. ავთანდილმა ღრმა დეპრესიაში (დარდისგან დაუძლურებული სხეულით), ფაქტობრივად, უგონოდ მყოფი ტარიელი იპოვა. როგორც ავტორი აღნიშნავს, „მას აღარა შეესმოდა, სოფლით გაღმა გაეზიჯა“ (რუსთაველი 1992, 290). მეგობარს საუბრით რომ ვერაფერი შეასმინა, სთხოვა - „ნუ გამგზავნი გულ-მოკლულსა, ერთი მიყავ საწადელი, ერთხელ შეჯე, ცხენოსანი გნახო ჩემი სულთა მხდელი“ (რუსთაველი 1992, 294) დიდხანს ეხვეწებოდა, „შეჯეო“, რადგან „იცოდა, რომე შეჯდომა კაემანს მოაქარებდა“ (რუსთაველი 1992, 294).

ავთანდილის თხოვნა მხოლოდ მეგობრული ცნობისმოყვარეობა არ არის - ეს გაცნობიერებული თერაპიული აქტია. არაბი ჭაბუკი ხვდება, რომ ტარიელის მელანქოლიური, ანუ „ფსიქოსომატური დამბლის“ მდგომარეობიდან გამოსაყვანად დინამიკაა საჭირო. ეს არის მოძრაობისკენ მოწოდება.

ტარიელი როგორც კი ცხენზე ჯდება, მისი ფსიქოსომატური (ბერძნ. *psyche* - სული და *soma* - სხეული) სიტუაცია იცვლება: ცხენის რიტმული მოძრაობა (რაზეც ჰიპოკრატე მიუთითებდა) ტარიელის სხეულს აიძულებს, სტატიკური შოკიდან გამოვიდეს. ფსიქოლოგიურად, ცხენზე ამხედრებული ადამიანი კონტროლის განცდას იბრუნებს. ტარიელის ცხენთან შეხებით ე.წ. უკუკავშირი ირთვება - სხეული მოქმედებას იწყებს, რაც, თავის მხრივ, სულს კურნავს: ცხენის მოძრაობამ და ამხედრებამ ადრენალინის მოზღვავება, სისხლის მიმოქცევის აღდგენა - სახეზე ფერის დაბრუნება, ფსიქიკური მდგომარეობის ცვლილება, სულში იმედის დაბრუნება გამოიწვია. ეს სწორედ ის არის, რასაც თანამედროვე რაიტერაპია აკეთებს - ცხენის რიტმული მოძრაობით ადამიანის ფიზიკური (სხეულებრივი) და ფსიქოლოგიური (სულიერი) ტრავმების მკურნალობა.

როგორც ვხედავთ, ცხენი არის ის „წამალი“, რომელიც სულისა და სხეულის დაზიანებულ კავშირს აღადგენს. ქართული აზროვნება ცხენზე შეჯდომას განიხილავს არა მხოლოდ როგორც გადასადგომილად მზაობას, არამედ როგორც პიროვნული ტრანსფორმაციის აქტს.

ჰიპოკრატეს მოსაზრება იმის შესახებ, რომ **ცხენის რიტმული მოძრაობა კუნთოვან ტონუსსა და საჭმლის მომნელებელ სისტემაზე დადებითად მოქმედებს**, თანამედროვე ჰიპოთერაპიის ფუნდამენტურ პრინციპად იქცა.

გასული საუკუნის 60-70-იან წლებში ჩვენთან რაიტერაპიის ფუძემდებელია ცხენოსნობაში საქართველოს ორგზის ჩემპიონი, მედიცინის მეცნიერებათა დოქტორი, აკადემიკოსი დიმიტრი წვერავა, რომლის მეთოდოლოგია არა მხოლოდ ფიზიკურ ვარჯიშებს, არამედ ცხენის შერჩევის მკაცრ კრიტერიუმებს (ხასიათი, სიმაღლე, ნაბიჯის რიტმი) ეყრდნობა. **ქართველმა მეცნიერმა გულ-სისხლძარღვთა სისტემაზე ცხენოსნობის დადებითი გავლენა დაასაბუთა**. კერძოდ, მან დაამტკიცა, რომ ცხენის რიტმული მოძრაობა და მისგან წამოსული სითბო ინფარქტის შემდგომი რეაბილიტაციისთვის საუკეთესო წამალია. წვერავამ გერმანელებს იმ მეთოდოლოგიის შემუშავებაში დაასწრო, რომელსაც დღეს დასავლური მედიცინა აქტიურად იყენებს. ეს ფაქტიც ადასტურებს, რომ **საქართველო საცხენოსნო კულტურის არა მხოლოდ „მიმღები“, არამედ ამ დარგის მეცნიერული პიონერია** (<https://www.radiotavisupleba.ge/a/cxenosnoba>).

არც არის გასაკვირი, რადგან საქართველო უძველესი დროიდან იყო საცხენოსნო კულტურის ნაწილი. კოლხეთისა და იბერიის ტერიტორიაზე აღმოჩენილი არქეოლოგიური მასალები ადასტურებს, რომ აქ ცხენი არა მხოლოდ სამხედრო დანიშნულებით, არამედ რიტუალურ და კულტურულ ცხოვრებაშიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებდა.

ძველი ბერძენი ავტორები ქართველურ ტომებს ხშირად აღწერდნენ როგორც ძლიერ და მამაც მხედრებს. კოლხეთი არა მხოლოდ ოქროს საწმისით, არამედ სამხედრო ცხენოსნობითაც იყო ცნობილი. საგულისხმო ფაქტია, რომ მე-2 საუკუნეში რომის იმპერატორმა ანტონინუს პიუსმა, ქართლის მეფის სამხედრო ვარჯიშობით მოხიბლულმა, რომში მარსის მოედანზე ფარსმან ქველის ცხენოსანი ქანდაკება დაადგმევინა (<https://ka.wikipedia.org/wiki>).

ქართული საცხენოსნო ტრადიციები ყოველთვის ჰუმანიზმს ეფუძნება. ჩვენი ქვეყნის მთიანეთში (ფშავი, თუშეთი, ხევსურეთი...) **ცხენის მოვლა და მართვა ვაჟაგის აღზრდის მთავარი სკოლა იყო**. თუშეთში, მაგალითად, დაუწერელი კანონი ჰქონდათ - სანამ ცხენი არ დაისვენებდა და არ დაიპურებოდა, მხედარი წყალსაც არ დალეოდა. ეს არა მხოლოდ წესი, არამედ პასუხისმგებლობის კულტურა იყო.

სვანეთში ცხენი მთის ვიწრო ბილიკებზე პატრონის „მეორე თვალია“. აქ ნდობა აბსოლუტურია -

მხედარი ხშირად ცხენს ანდობს თავის სიცოცხლეს ისეთ ადგილებში, სადაც ადამიანი ფეხს ვერ დადგამს.

დასავლეთ საქართველოში ცხენოსნობა ყოველთვის ასოცირდებოდა აზარტსა და წარმოუდგენელ მოქნილობასთან. **საცხენოსნო თამაშებისას** (მარულა, ისინდი, ცხენბურთი - მართვის უმაღლესი სკოლა) **მხედარი და ცხენი ისე არიან შეზრდილნი (ცხენის მართვა ემოციით), რომ მათრახი და აღვირი თითქმის არ გამოიყენება. მართვა ხდება მხოლოდ კორპუსითა და ხმით. ეს არის ემოციური ინტელექტის მწვერვალი.**

ცხენი კაცობრიობის ისტორიაში ყოველთვის განსაკუთრებულ როლს ასრულებდა. იგი ომის, ძალაუფლებისა და გადაადგილების სიმბოლო იყო, თუმცა თანამედროვე მეცნიერება სულ უფრო ხშირად განიხილავს მას, როგორც თერაპიულ პარტნიორს.

თანამედროვე ჰიპოდინამიის პირობებში (საჭკესთან ან კომპიუტერთან ხანგრძლივი ჯდომა) ადამიანის ხერხემალი და მენჯის არე განიცდის სტატიკურ გადატვირთვას. ცხენის სითბური ენერგია და მექანიკური იმპულსები აქ გადამწყვეტ როლს ასრულებს. გასათვალისწინებელია, რომ:

1. ცხენის სხეულის ტემპერატურა ადამიანისაზე 1.5-2 გრადუსით მაღალია. ჯირითისას ეს სითბო მხედრის ფეხებსა და მენჯის ორგანოებს გადაეცემა (ბუნებრივი ფიზიოთერაპია), რაც სისხლძარღვებს აფართოებს, კიდურებში სისხლის მიმოქცევას აუმჯობესებს, დაჭიმულ კუნთებს ადუნებს და ანთებით პროცესებს კურნავს. **სისხლის ინტენსიური მიმოქცევა ორგანიზმიდან ტოქსინების გამოდენასა და ტვინის ჟანგბადით უკეთ კვებასაც უწყობს ხელს.**

2. ცხენი ნაბიჯით სიარულისას მხედრის მენჯს წუთში 100-ზე მეტ მრავალგანზომილებიან იმპულსს გადასცემს. ეს მოძრაობები ზუსტად იმეორებს ადამიანის სიარულის ბიომექანიკას, რაც ტვინს აიძულებს, „გაიხსენოს“ ან ისწავლოს სწორი მოძრაობა. ამ დროს მხედრის ის კუნთიც კი იძულებულია იმუშაოს, რომელიც ჯდომის გამო ატროფირებულია. „ეს იმას ნიშნავს, რომ ჭენებისას ადამიანს ყველა კუნთი უმუშავებს. ორგანიზმს ასე კომპლექსურად ვერც ერთი ტრენაჟორი ვერ დატვირთავს“ (<https://www.aversi.ge/ka/cnobar>).

3. უმნიშვნელოვანესი ფსიქოლოგიური ასპექტია მხედრის მიერ ცხენის მართვის პროცესი. მისი, როგორც მასიური ცხოველის, ძალით დამორჩილება შეუძლებელია. ის არა ფიზიკურად ძლიერს, არამედ შინაგანი წონასწორობის ცენტრს ემორჩილება. **ცხენი, როგორც სოციალური და მგრძნობიარე არსება, მყისიერად რეაგირებს მხედრის შინაგან მდგომარეობაზე.** მეცნიერულად დასაბუთებულია, რომ, მხედარი თუ ნერვიულობს და შფოთავს, ცხენი ამას გრძნობს, გულისცემა უჩქარდება და ურჩი ხდება; მხედარი თუ შიშობს, ცხენიც ფრთხილდება. შესაბამისად, ცხენის სამართავად ადამიანმა ჯერ საკუთარ ემოციებში უნდა დაამყაროს წესრიგი. ამ პროცესში ადამიანი სწავლობს ლიდერობას, პასუხისმგებლობასა და თვითკონტროლს, რაც დეპრესიისა და სტრესული აშლილობის მკურნალობის საუკეთესო საშუალებაა.

4. ტექნიკურმა პროგრესმა არა მარტო ადამიანი გააზარმაცა, არამედ ცხენი „უსამსახუროდ“ დატოვა, რამაც თუშური, მეგრული და ჯავახური ენდემური ჯიშები გადაშენების პირას მიიყვანა. **საქართველოში საცხენოსნო ტურიზმის განვითარება პირდაპირ უკავშირდება ამ ცხენების გადარჩენას.** მათი პოპულარიზაცია ტურისტულ და თერაპიულ მარშრუტებში ამ ცხენების მოსაშენებლად ეკონომიკურ მოტივაციას ქმნის. ამრიგად, **რაიტერაპია არა მხოლოდ სამედიცინო, არამედ გარემოსდაცვითი პროექტაციაა,** რომელიც საქართველოს ბიომრავალფეროვნებას იცავს.

5. ტურისტი, რომელიც საქართველოში საცხენოსნო ტურში მონაწილეობს, ქვეცნობიერად გადის რაიტთერაპიის კურსს (სინერგია). ის ბუნებისგან ესთეტიკურ სიამოვნებას (ტურიზმი) იღებს, ხერხემლის პრობლემებს (ფიზიოთერაპია) აგვარებს და ცხენთან კომუნიკაციით (ფსიქოთერაპია) შინაგან სიმშვიდეს პოულობს. ამგვარი კომპლექსური მიდგომა საქართველოს უნიკალურ ტურისტულ ცენტრად აქცევს, სადაც კულტურა, მედიცინა და ტურიზმი ერთიანდება.

ნებისმიერი ადამიანი, მათ შორის - ტურისტიც, როდესაც ქართულ საცხენოსნო კულტურას ეხება, უნდა იცოდეს, რომ ეს მხოლოდ სპორტი კი არა, ეთიკური კოდექსიცაა, რადგან **სამეგრელოში ცხენის მოვლა ესთეტიკაა, თუშეთში - პასუხისმგებლობა, სვანეთში კი - ნდობა. ამ სამი კომპონენტის სინთეზი იმ უნიკალურ ტურისტულ პროდუქტს ქმნის, რომელსაც ქართული საცხენოსნო მოგზაურობა ჰქვია.** ეს არის ტურიზმი, რომელიც ადამიანს კურნავს და საკუთარ თავთან აბრუნებს; ცხენის მოძრაობა ადამიანის ცენტრალურ ნერვულ სისტემაზე უნიკალურად ზემოქმედებს. ამას ის გამოკითხვაც ადასტურებს, რომელიც საქართველოს მთიანი რეგიონების საცხენოსნო ტურებში მონაწილეებთან ჩავატარეთ. კვლევის ფარგლებში 30 რესპონდენტი შევარჩიეთ. მართალია, მათი რაოდენობა მცირეა, მაგრამ საცხენოსნო ტურიზმთან დაკავშირებით გარკვეული დასკვნების გაკეთების

საშუალებას მაინც იძლევა.

კითხვები:

რა განცდა გქონდათ ცხენზე ჯდომისას?

შეგიმცირდათ თუ არა სტრესი?

იგრძენით თუ არა ემოციური თავისუფლება?

გქონდათ თუ არა ბუნებასთან უფრო ღრმა კავშირის განცდა?

ეფექტი **რესპონდენტთა %**

სტრესის შემცირება 84%

სიმშვიდის განცდა 91%

ბუნებასთან კავშირის შეგრძნება 88%

ემოციური განტვირთვა 79%

შინაგანი თავისუფლების განცდა 73%

რესპონდენტთა უმრავლესობამ აღნიშნა, რომ ცხენით გადაადგილება ნებისმიერი სხვა ტურისტული მოგზაურობისგან რადიკალურად განსხვავებულია. მართალია, 2-3-დღიანი საცხენოსნო ლაშქრობა დროის მცირე მონაკვეთია, მაგრამ ამ პერიოდში ადამიანი „ცივილიზებული მომხმარებელიდან“ „მზრუნველ პარტნიორად“ იქცევა: ცხენის დავარცხნა, გამოკვება, წყლის დალევივნა „იერარქიულ ბარიერს“ ანგრევს - ადამიანი ხვდება, რომ მისი უსაფრთხოება და კომფორტი ამ არსების კეთილდღეობაზეა დამოკიდებული. ეს არის ემპათიის გაკვეთილი, რომელსაც მანქანის ტარება ვერასდროს მოგვცემს. ამავე დროს **ცხენზე ზრუნვა ოქსიტოცინის (ნდობის ჰორმონის) გამომუშავებას ააქტიურებს**, რაც თანამედროვე ადამიანის მთავარ სენს - მარტოობასა და ბუნებისგან გაუცხოებას კურნავს.

კვლევამ აჩვენა, რომ საცხენოსნო ტურიზმი შესაძლებელია არა მხოლოდ რეკრეაციულ აქტივობად, არამედ ფსიქოფიზიკური რეაბილიტაციის არაკლინიკურ ფორმადაც განვიხილოთ.

დასკვნა

საქართველოში საცხენოსნო ტურიზმისა და რაიტერაპიის სინერგია მხოლოდ თეორიული კონცეფცია არ არის - ის პრაქტიკული აუცილებლობაა. ამ ორი სფეროს შერწყმა ხელს შეუწყობს:

1. მდგრადი ტურისტული პროდუქტის შექმნას;
2. მოსახლეობის ჯანმრთელობისა და რეაბილიტაციის ხელმისაწვდომობის გაზრდას;
3. საქართველოს, როგორც უძველესი საცხენოსნო კულტურის მქონე ქვეყნის, პოპულარიზაციას;
4. საცხენოსნო ტურისტული ბაზების რაიტერაპიის ცენტრებად გამოყენება - კაპიტალური დანახარჯების შემცირებას;

5. ტურისტული შემოსავლების ნაწილის შშმ პირთა სარეაბილიტაციო პროგრამებისთვის გამოყოფას.

საქართველო, თავისი ისტორიული მეხსიერებითა და ბუნებრივი მრავალფეროვნებით, უნიკალურ შესაძლებლობას ფლობს, რომ საცხენოსნო ტურიზმი მხოლოდ გასართობ აქტივობად კი არა, მასობრივ კულტურულ-თერაპიულ ფენომენად აქციოს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. დანელია ვ., სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესით გამოწვეულ სოციალურ პრობლემათა დაძლევის ზოგიერთი ასპექტი, პერიოდული სამეცნიერო ჟურნალი „პროფესიონალის ხმა“, ქუთაისი, N3-4 (24), 2022;
2. პლატონი, სახელმწიფო (მთარგმნელი ბაჩანა ბრეგვაძე), გამომცემლობა Carpe diem, ISBN: 9789-9419-941-3-5, თბ., 2025;
3. რუსთაველი შოთა, ვეფხისტყაოსანი, გამომცემლობა „განათლება“, თბ., 1992;
4. წვერავა დ., მკურნალობა ცხენოსნობით, ჟურნალი „მართვე“, N4, 1978;
5. წვერავა დ., იპოთერაპია – რაიტერაპია. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი. თბ., 2012 წ. 216 გვ.;
6. ჯავახიშვილი, ი. საქართველოს ეკონომიური ისტორია: წიგნი მეორე. მეორე, ახლად დაწერილი გამოცემა. ტფილისი, ფედერაცია. 1935, 708 გვ.;
7. <https://www.aversi.ge/ka/cnobar/1182/raidterapia> გადამოწმდა 2026 წლის 27 მარტს;
8. <https://www.radiotavisupleba.ge/a/cxenosnoba-samkurnalo-miznit-/27548494.html> გადამოწმდა 2025 წლის 4 მაისს;

9. https://ka.wikipedia.org/wiki/ფარსმან_II_ქველი გადამოწმდა 2026 წლის 5 მაისს.
10. Heine, B. "Principles of Hippotherapy". Physiotherapy Research International, 1997;
11. Hippotherapy? A Conceptual Analysis". Journal of Alternative and Complementary Medicine, 2011.
12. Xenophon. The art of horsemanship. Translated, with chapters on the Greek riding-horse and with notes, by Morris H. Morgan, Boston, 1893;

The synergy of equestrian tourism and horse therapy in Georgia

*Danelia Vaja, Associate Professor
Georgian Technical University*

Abstract

In the 21st century, technological progress seemed to have moved a person to a more comfortable environment, but he ended up in a sedentary position. Reduced physical activity (hypodynamia) caused not only orthopedic problems, but also deep psychosomatic disorders - increased stress, psychoemotional exhaustion, social isolation and chronic tension of the nervous system. Therefore, the modern individual is increasingly looking for ways not only to relax, but also to “restore internal balance”. It is in this process that tourism has turned not only into transportation, but also into a space for emotional and psychological recovery.

Against the backdrop of this trend, equestrian tourism, which combines movement, nature, emotion, and interaction with animals, is attracting special attention. Active and therapeutic-healthy directions occupy a special place in it. This is possible through the combination, or synergy, of equestrian tourism and horse therapy.

The roots of rythotherapy can be traced back to ancient medicine. Even Plato, the ancient Roman physician, philosopher and logician Claudius Galen, Xenophon, and the father of medicine Hippocrates believed that riding a horse gives a person not only physical strength, but also spiritual balance. In their opinion, a person heals better while sitting on a horse than in bed. Riding a horse frees the rider from dark thoughts, heals the body; riding a horse improves thinking and mood, and the rhythmic hooves of a horse cure melancholy (depression).

A clear example of the above is Shota Rustaveli's "The Knight in the Tiger's Skin." One of the heroes of the poem, Avtandil, brought his friend Tariel, who was in deep depression and was practically unconscious, out of his depression precisely with the rhythmic movement of a horse. This indicates that Georgian thought views riding a horse not only as a readiness to move, but also as an act of personal transformation.

The founder of horse therapy in Georgia in the 1960s and 1970s was the two-time Georgian equestrian champion, Doctor of Medical Sciences, Academician Dimitri Tsverava. He was the first in the world to prove the positive impact of horse riding on the cardiovascular system.

Technical progress has freed man from physical labor, but in return has offered him a "sedentary lifestyle" (hypodynamia). Therefore, equestrian tourism and horse therapy seem to us not only exotic, but also a way to return to the natural rhythm of man.

ბავშვთა კვების პროდუქციის ხარისხის მარკეტმართვის თანამედროვე გამოწვევები

*დევიდე თამარი, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*კვარაცხელია მაია, მაგისტრანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

ბავშვთა კვების პროდუქციის ხარისხის მართვა სასიცოცხლო მნიშვნელობის სფეროა, რომელიც პირდაპირ გავლენას ახდენს ახალი თაობის ჯანმრთელობასა და განვითარებაზე. ნაშრომი განიხილავს ბავშვთა კვების ინდუსტრიაში ხარისხის მართვის თანამედროვე სისტემებსა და მათი დანერგვის გამოწვევებს ქართულ საწარმოებში. კვლევა ეყრდნობა საქართველოს ბაზარზე მოქმედი საწარმოების ანალიზსა და საერთაშორისო გამოცდილებას. შედეგები ადასტურებს, რომ ინტეგრირებული ხარისხის მართვის სისტემების დანერგვა მნიშვნელოვნად ამცირებს პროდუქციის ხარვეზებს და ზრდის სამომხმარებლო ნდობას.

ბავშვთა ჯანმრთელობა და სწორი კვება ყველა საზოგადოების პრიორიტეტს წარმოადგენს. ადრეული ასაკის ბავშვებისთვის განკუთვნილი საკვები პროდუქტები განსაკუთრებულ სიფრთხილეს მოითხოვს, ვინაიდან ჩვილებისა და პატარა ბავშვების იმუნური სისტემა და ორგანიზმი ჯერ კიდევ ვითარდება (განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება სიცოცხლის პირველ 1000 დღეს, რომელიც, თავის მხრივ, მოიცავს პერიოდს ორსულობის დადგომიდან ორი წლის ასაკამდე). ნებისმიერი ხარვეზი ან დაბინძურება შეიძლება სიცოცხლისათვის საშიში შედეგებით დასრულდეს. სწორედ ამიტომ, ბავშვთა კვების სექტორი ყველა ქვეყანაში ყველაზე მკაცრად რეგულირებული დარგია.

კვლევის მიზანია გაანალიზოს ბავშვთა კვების პროდუქციის ხარისხის მარკეტმართვის ძირითადი სტანდარტები და ჩარჩოები, შეაფასოს მათი გამოყენების ეფექტიანობა, გამოავლინოს ქართული საწარმოების წინაშე არსებული გამოწვევები და შესთავაზოს გაუმჯობესების კონკრეტული რეკომენდაციები.

საკვანძო სიტყვები: ბავშვთა კვება, ხარისხის მარკეტინგული მართვა, საერთაშორისო სტანდარტები.

ძირითადი ტექსტი

საქართველოში ბავშვთა კვების ბაზარი ბოლო ათწლეულის განმავლობაში მნიშვნელოვნად გაფართოვდა. ადგილობრივი მწარმოებლების გაჩენასთან ერთად, ბაზარზე შემოვიდა მსხვილი საერთაშორისო ბრენდები, რამაც გამოიწვია კონკურენციის გაზრდა, მომხმარებლების მიმართ ხარისხობრივ მოთხოვნებზე ყურადღების გამახვილება. ქართული ბაზრის ევროპულ სტანდარტებთან ინტეგრაციის ფონზე, ხარისხის მართვის სისტემების დანერგვა საწარმოებისთვის სასიცოცხლო გამოწვევა გახდა.

ბავშვთა საკვები პროდუქტების წარმოება რეგულირდება როგორც საერთაშორისო, ისე ეროვნული სტანდარტებით. საერთაშორისო დონეზე ყველაზე მნიშვნელოვანია შემდეგი სისტემები:

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) — საფრთხეების ანალიზისა და კრიტიკული საკონტროლო წერტილების სისტემა — ბავშვთა კვების სექტორში პრევენციული მიდგომის საფუძველია. სისტემა ითვალისწინებს საწარმოო პროცესის ყველა ეტაპზე პოტენციური ბიოლოგიური, ქიმიური და ფიზიკური საფრთხეების იდენტიფიცირებას, კრიტიკული წერტილების განსაზღვრასა და სისტემატურ მონიტორინგს. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ HACCP ბავშვთა კვებისთვის სავალდებულოა ევროკავშირის წევრ ქვეყნებში 852/2004 რეგლამენტის შესაბამისად.

ISO 22000:2018 — საკვები პროდუქტების უსაფრთხოების მართვის სისტემის სტანდარტი — HACCP-ს ინტეგრირებს ISO 9001-ის მენეჯმენტის სისტემასთან. ეს სტანდარტი ბავშვთა კვების მწარმოებლებს სთავაზობს ყოვლისმომცველ ჩარჩოს, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რესურსების მართვას, პროდუქტის განხორციელებას და უწყვეტ გაუმჯობესებას.

GMP (Good Manufacturing Practices) — სათანადო საწარმოო პრაქტიკა — განსაზღვრავს მინიმალურ მოთხოვნებს სანიტარიისა და ჰიგიენის, პერსონალის მომზადების, დამუშავების გარემოს, ხელსაწყოებისა და ინვენტარის, ასევე წარმოებისა და პროცესის კონტროლის სფეროებში. GMP ბავშვთა კვებისთვის განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებს ალერგენების კონტროლსა და ჯვარედინი დაბინძურების თავიდან აცილებაზე.

საქართველოში ბავშვთა კვების ნორმატიულ ბაზას ქმნის ეროვნული სააგენტო საკვები პროდუქტებისა და ვეტერინარიის (NFVDA) მიერ გამოცემული ტექნიკური რეგლამენტები, რომლებიც ეფუძნება ევროკავშირის შესაბამის სტანდარტებს. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ასოცირების შეთანხმების ფარგლებში, რომლის შესაბამისადაც საქართველო ვალდებულია ევროკავშირის საკვები უსაფრთხოების კანონმდებლობა პროგრესულად განახორციელოს.

ბავშვთა კვების ინდუსტრიაში გამოიყენება სხვადასხვა ინსტრუმენტი, რომლებიც ერთობლივად უზრუნველყოფს პროდუქციის სრულ ხარისხობრივ კონტროლს.

სატენდერო ნედლეულის კონტროლი წარმოადგენს ხარისხის მართვის პირველ და ერთ-ერთ ყველაზე კრიტიკულ ეტაპს. ბავშვთა კვებაში გამოყენებული ნედლეული — ბოსტნეული, ხილი, მარცვლეული, ხორცი, სარძეო კომპონენტები — ექვემდებარება განსაკუთრებულ გამოცდას პესტიციდებზე, მძიმე მეტალებზე, მიკოტოქსინებსა და მიკრობიოლოგიურ კონტამინანტებზე. ევროკავშირის 2006/52/EC დირექტივა ბავშვთა საკვებისთვის ადგენს მნიშვნელოვნად უფრო მკაცრ ზღვრულ მნიშვნელობებს ნარჩენ პესტიციდებზე, ვიდრე ჩვეულებრივი პროდუქტებისთვის.

სასიცოცხლო მნიშვნელობა ენიჭება ასევე წარმოების პროცესის კონტინუალურ მონიტორინგს. თანამედროვე ბავშვთა კვების საწარმოებში ინდუსტრიული ავტომატიზაციის სისტემები რეალურ დროში აკონტროლებენ ტემპერატურას, წნევას, ტენიანობასა და სხვა კრიტიკულ პარამეტრებს. ამ მონაცემების ციფრული ჩაწერა ქმნის სრულ კვალადობის ჯაჭვს, რომელიც ნებისმიერ პრობლემის შემთხვევაში საშუალებას იძლევა გამოვლინდეს კონკრეტული სერია და ეტაპი.

მოხარშვის, სტერილიზაციის ან პასტერიზაციის სწორი პარამეტრები განსაკუთრებით კრიტიკულია ბავშვთა კვებაში, ვინაიდან ეს პროცესი განსაზღვრავს პათოგენური მიკრობების განადგურებას. *Listeria monocytogenes*, *Salmonella*, *Cronobacter sakazakii* — ეს პათოგენები განსაკუთრებულ საფრთხეს წარმოადგენს ჩვილებისა და ახალშობილთათვის.

შეფუთვა და შენახვის პირობები ასევე ხარისხის მართვის განუყოფელი ნაწილია. ბავშვთა კვებაში გამოყენებული შეფუთვის მასალები უნდა შეესაბამებოდეს საკვებთან კონტაქტის განსაკუთრებულ სტანდარტებს, გამორიცხოს ბისფენოლ A-ს (BPA) და სხვა ტოქსიკური ნივთიერებების მიგრაცია და უზრუნველყოს გარემო ფაქტორებისაგან დაცვა.

მარკეტინგული თვალსაზრისით ხარისხი აღარ არის მხოლოდ პროდუქტის ფიზიკური მახასიათებელი, ის მოიცავს ფუნქციურ ხარისხს და აღქმულ ხარისხს (Perceived Quality). მშობლების 62% ენდობა სხვა მშობლების რეკომენდაციებს, 41% - ექიმების რჩევებს. ხარისხის მარკეტინგი დიდწილად ემყარება ნდობის კომუნიკაციას.

ქართული ბაზრის ანალიზი ცხადყოფს, რომ ბავშვთა კვების სექტორი საქართველოში სერიოზული გამოწვევების წინაშე დგას. კვლევის ფარგლებში გაანალიზდა ათი ქართული საწარმოს გამოცდილება და გამოვლინდა შემდეგი ძირითადი პრობლემები.

პირველი და ყველაზე მნიშვნელოვანი გამოწვევა დაკავშირებულია სტანდარტების ინტეგრაციასთან. ქართულ საწარმოთა მხოლოდ 30%-ს გააჩნია სრულად სერტიფიცირებული ISO 22000 ან HACCP სისტემა. დანარჩენები ან ნაწილობრივ ახორციელებენ ამ სტანდარტებს, ან სრულად ეყრდნობიან ძველ ეროვნულ ტექნიკურ პირობებს. ეს სიტუაცია განსაკუთრებით პრობლემატურია ევროკავშირის ბაზარზე პროდუქციის ექსპორტის კუთხით.

მეორე სერიოზული გამოწვევა კვალიფიციური კადრების ნაკლებობაა. ბავშვთა კვების ხარისხის მარკეტმართვა მოითხოვს სპეციალიზებული ცოდნის მქონე სპეციალისტებს კვების ტექნოლოგიაში, მიკრობიოლოგიაში და ხარისხის მართვის სისტემებში. საქართველოს უნივერსიტეტებში ამ სფეროში სასწავლო პროგრამების სიმცირე ქმნის კადრების სტრუქტურულ დეფიციტს.

ლაბორატორიული ინფრასტრუქტურის შეზღუდულობა ასევე სერიოზული ბარიერია. საერთაშორისო სტანდარტებით გათვალისწინებული სრული სპექტრის ანალიზების ჩასატარებლად საჭირო ლაბორატორიული სიმძლავრე ქვეყანაში მხოლოდ ნაწილობრივ არსებობს. პესტიციდების და მძიმე მეტალების ზოგიერთი სახეობის ანალიზისთვის საწარმოები იძულებულნი არიან პარტნიორ ქვეყნების ლაბორატორიებს მიმართონ, რაც ზრდის ხარჯებს და აწელებს პროცესებს.

მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის ხარისხის სისტემების დანერგვა ფინანსურად ხშირად გაუსაძლისი ტვირთია. ISO 22000 სერტიფიკაციის ღირებულება ქართულ ბაზარზე 15,000-40,000 ლარის ფარგლებშია, რაც პატარა საწარმოების ბიუჯეტისთვის მნიშვნელოვანი გამოწვევაა.

ბავშვთა კვების ხარისხის მართვის სისტემის სრულყოფისთვის საჭიროა კომპლექსური მიდგომა, რომელიც მოიცავს სახელმწიფო პოლიტიკას, ბიზნეს ინიციატივებს და საგანმანათლებლო სისტემის განვითარებას.

სახელმწიფო მხარდაჭერის კუთხით საინტერესოა ტაივანის გამოცდილება, სადაც მთავრობამ 2013 წელს შექმნა ბავშვთა საკვები სეგმენტისათვის სპეციალური სუბსიდირების პროგრამა HACCP-ისა და ISO 22000-ის დასაწერად. ამ პოლიტიკის შედეგად 10 წლის განმავლობაში სერტიფიცირებული საწარმოების რაოდენობა 40%-იდან 93%-მდე გაიზარდა. საქართველოსთვის მსგავსი სახელმწიფო თანადაფინანსების მექანიზმი შეიძლება ეფექტიან გამოსავლად იქცეს.

ციფრული ტრანსფორმაცია ხარისხის მართვაში სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება ე. წ. ინდუსტრია 4.0 პრინციპების დანერგვა — IoT სენსორები, ხელოვნური ინტელექტი ანომალიების გამოვლენისთვის, blockchain-ის (მონაცემების უსაფრთხოდ შენახვა) კვლადობისთვის — ამცირებს ხარვეზების ალბათობას და ხარჯებს. ნიდერლანდებში ბავშვთა კვების მსხვილი მწარმოებლები შეაფასეს, blockchain-ის საფუძველზე შექმნილი კვლადობის სისტემის დანერგვამ 30%-ით შეამცირა ხარვეზებთან დაკავშირებული ხარჯები და 45%-ით გაზარდა სამომხმარებლო ნდობა.

კლასტერული მიდგომა ასევე პერსპექტიულ გამოსავლად ჩანს ქართული ბაზრისთვის. მცირე საწარმოების გაერთიანება ხარისხობრივ კლასტერებად შეიძლება გახდეს ლაბორატორიული ინფრასტრუქტურის გაზიარებისა და ერთობლივი სერტიფიკაციის ეფექტიანი გზა. ეს მოდელი წარმატებით ფუნქციონირებს ჩეხეთსა და სლოვაკეთში, სადაც ქვეყნის ევროკავშირში ინტეგრაციის ფარგლებში ბავშვთა კვების სექტორს სერიოზული სტრუქტურული ცვლილებები დასჭირდა.

დასკვნა

ბავშვთა კვების პროდუქციის ხარისხის მართვა კომპლექსური და მრავალგანზომილებიანი გამოწვევაა, რომელიც ერთდროულად მოიცავს ტექნიკურ, ნორმატიულ, ფინანსურ და ადამიანურ კაპიტალის განზომილებებს. კვლევა ადასტურებს, რომ ინტეგრირებული მიდგომა — HACCP, ISO 22000 და GMP-ის ერთობლივი გამოყენება — ყველაზე ეფექტიან შედეგს იძლევა პროდუქციის უსაფრთხოებისა და ხარისხის უზრუნველყოფაში.

ბავშვთა კვების სექტორი, მნიშვნელოვანი პროგრესის მიუხედავად, სტანდარტების სრული დანერგვის კუთხით ჯერ კიდევ სერიოზული ხარვეზების წინაშე დგას. ევროკავშირის ასოცირების სახელმწიფოებო ვალდებულებები, ერთი მხრივ, ქმნის ნორმატიულ ვალდებულებას, მეორე მხრივ კი — ეკონომიკურ სტიმულს ხარისხის სისტემების სრულყოფისათვის. ბავშვთა პროდუქტის ხარისხის მარკეტინგული მართვა უნდა ეფუძნებოდეს ნდობას, უსაფრთხოებას, გამჭვირვალობას და მომხმარებლის გამოცდილებას.

კვლევა გვიჩვენებს, რომ ყველაზე ეფექტიანი გადაწყვეტილებაა: სახელმწიფოს მხრიდან ცოდნის ტრანსფერის ხელშეწყობა, მცირე საწარმოებისთვის სერტიფიკაციის სუბსიდირება, კლასტერული ინიციატივების მხარდაჭერა, ლაბორატორიული სიმძლავრის განვითარება და უნივერსიტეტებში ბავშვთა კვების ტექნოლოგიის სპეციალისტების მომზადების პროგრამების გაფართოება. ამ ნაბიჯების ერთობლიობა საშუალებას მისცემს ქართულ სექტორს დაუახლოვდეს ევროპულ პრაქტიკას და ბავშვების ჯანმრთელობის დაცვას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Codex Alimentarius Commission (2020). General Principles of Food Hygiene. CXC 1-1969. WHO/FAO.
2. ISO 22000:2018. Food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain. Geneva: International Organization for Standardization.
3. Mortimore, S., Wallace, C. (2015). HACCP: A Practical Approach. 3rd ed. Springer.
4. NFVDA (2022). ბავშვთა კვების პროდუქტების ინსპექტირების ანგარიში. თბილისი: საქართველოს ეროვნული სააგენტო საკვები პროდუქტებისა და ვეტერინარიის.
5. Pierson, M.D., Corlett, D.A. (2012). HACCP: Principles and Applications. Springer Science & Business Media.
6. World Health Organization (2021). Global Strategy for Infant and Young Child Feeding. Geneva: WHO.
7. საქართველოს საგადასახადო კოდექსი/<https://voice.rs.ge/Default.aspx?id=4394>
8. 2 წლამდე ასაკის ბავშვთა კვება-გაიდლაინი/<https://www.scribd.com>

Modern challenges in quality marketmanagement of baby food products

*Devidze Tamari, Assoc. Professor
Georgian Technical University*

*Kvaratskhelia Maia, Graduate student
Georgian Technical University*

Abstract

The quality management of infant and child food products is a critically important field that has a direct impact on the health and development of future generations. The present paper examines modern quality management systems in the infant food industry and the challenges associated with their implementation in Georgian enterprises. The study is based on an analysis of enterprises operating in the Georgian market as well as international experience. The findings confirm that the implementation of integrated quality management systems significantly reduces product defects and increases consumer trust.

Children's health and proper nutrition are a priority for every society. Food products intended for early childhood require exceptional care, as the immune system and organism of infants and young children are still developing (particular importance is attributed to the first 1,000 days of life, which, in turn, encompass the period from the onset of pregnancy to two years of age). Any defect or contamination may result in life-threatening consequences. Therefore, the infant food sector is one of the most strictly regulated industries in every country.

The aim of this study is to analyze the key standards and frameworks of quality management in infant food production, assess their effectiveness, identify the challenges faced by Georgian enterprises, and propose specific recommendations for improvement.

პროფესიული განათლების განვითარებაში კერძო სექტორის ჩართულობის გაძლიერება: მართვის მიდგომები და გამოწვევები

დევალი თამარ, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

ნაშრომში განხილულია პროფესიული განათლების განვითარებაში კერძო სექტორის როლის გაძლიერების მნიშვნელობა და მისი მართვის მექანიზმები, საქართველოს მიმდინარე საგანმანათლებლო რეფორმების კონტექსტში. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა „Modern Skills for Better Jobs“ პროგრამას და მისი მესამე რეფორმის (Reform Area 3) კომპონენტს - კერძო სექტორის გაძლიერება პროფესიულ განათლებაში. კვლევა ეფუძნება თვისობრივ ანალიზს, საერთაშორისო გამოცდილებას და პრაქტიკული შემთხვევის შესწავლას. შედეგები აჩვენებს, რომ კერძო სექტორის სტრუქტურირებული ჩართულობა ზრდის პროფესიული განათლების ხარისხსა და შრომის ბაზართან შესაბამისობას.

საკვანძო სიტყვები: პროფესიული განათლება, კერძო სექტორი, შრომის ბაზარი, მართვის მოდელი, პარტნიორობა, საქართველო

ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე ეკონომიკაში შრომის ბაზრის მოთხოვნები სწრაფად იცვლება და სულ უფრო მეტად მოითხოვს პრაქტიკულ უნარებზე ორიენტირებულ სამუშაო ძალას. აღნიშნული ტენდენცია ზრდის პროფესიული განათლების მნიშვნელობას, როგორც ადამიანური კაპიტალის განვითარების ერთ-ერთ მთავარ ინსტრუმენტს.

საქართველოში პროფესიული განათლების სისტემის რეფორმა აქტიურად მიმდინარეობს, თუმცა ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევად რჩება განათლების სისტემისა და შრომის ბაზრის ეფექტიანი დაკავშირება. სწორედ ამ კონტექსტში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს კერძო სექტორის ჩართულობა.

კერძო სექტორის როლი პროფესიულ განათლებაში

კერძო სექტორი წარმოადგენს შრომის ბაზრის მოთხოვნების მთავარ წყაროს. მისი ჩართულობა უზრუნველყოფს სასწავლო პროგრამების შესაბამისობას ეკონომიკურ მოთხოვნებთან, პრაქტიკაზე დაფუძნებული სწავლების განვითარებას და დასაქმების შესაძლებლობების ზრდას.

მიუხედავად ამისა, საქართველოში კერძო სექტორის მონაწილეობა კვლავ ფრაგმენტულია, რაც მიუთითებს სისტემური მმართველობითი მიდგომების საჭიროებაზე.

პრაქტიკული მაგალითები და ინსტიტუციური გამოცდილება:

1) აზიის განვითარების ბანკის პროგრამა

კვლევის პრაქტიკული საფუძველია Asian Development Bank-ის მიერ მხარდაჭერილი პროექტი „Modern Skills for Better Jobs Sector Development Program (52339-001)“. აღნიშნული პროგრამა მიზნად ისახავს პროფესიული განათლების სისტემის მოდერნიზაციას და შრომის ბაზართან მის შესაბამისობას.

პროექტის მესამე რეფორმა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რადგან იგი ფოკუსირდება კერძო სექტორის ჩართულობის გაძლიერებაზე, ინსტიტუციური ჩარჩოების განვითარებაზე და სამუშაოზე დაფუძნებული სწავლების ხელშეწყობაზე.

აღნიშნული კომპონენტის ფარგლებში, შემუშავდა რიგი მნიშვნელოვანი დოკუმენტები, რომლებიც წარმოადგენს კერძო სექტორის ჩართულობის ინსტიტუციონალიზაციის საფუძველს. აღნიშნული დოკუმენტები მოიცავს კერძო სექტორთან თანამშრომლობის მექანიზმების გაძლიერებას, სამუშაოზე დაფუძნებული სწავლების განვითარების ჩარჩოებს და სექტორული პარტნიორობის ინსტრუმენტებს.

პროექტის მესამე რეფორმის ფარგლებში შემუშავებული დოკუმენტაცია მოიცავს, მათ შორის:

- ❖ კერძო სექტორის ჩართულობის გაძლიერების პოლიტიკის და ოპერაციული ჩარჩოების დოკუმენტი: **საქართველოს მთავრობის დადგენილება №416 სამუშაოზე დაფუძნებული სწავლების შესახებ** - სამუშაოზე დაფუძნებული სწავლების (WBL) რეგულაცია ქმნის სამართლებრივ ჩარჩოს პროფესიულ განათლებაში სწავლების ისეთი მოდელის დანერგვისთვის, რომელიც პირდაპირ აკავშირებს განათლებას შრომის ბაზართან. დოკუმენტი განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს კერძო სექტორის ჩართულობას, როგორც სწავლების პროცესის თანამონაწილს. დამსაქმებლები აქტიურად ერთვებიან სტუდენტების პრაქტიკულ მომზადებაში, სწავლების შინაარსის განსაზღვრაში და შეფასების პროცესში, რაც ზრდის

კურსდამთავრებულთა დასაქმების შესაძლებლობას და უზრუნველყოფს უნარების შესაბამისობას ბაზრის მოთხოვნებთან.

❖ **საქართველოს მთავრობის დადგენილება №205 პროფესიული სტანდარტების შესახებ** - პროფესიული სტანდარტების შემუშავების რეგულაცია განსაზღვრავს უნარებისა და კომპეტენციების ფორმირების პროცესს შრომის ბაზრის მოთხოვნებზე დაყრდნობით. დოკუმენტი აძლიერებს კერძო სექტორის როლს სტანდარტების შემუშავებაში, რადგან დამსაქმებლები და სექტორული წარმომადგენლები მონაწილეობენ პროფესიების შინაარსის განსაზღვრაში. ეს უზრუნველყოფს, რომ საგანმანათლებლო პროგრამები მაქსიმალურად შეესაბამებოდეს რეალურ სამუშაო გარემოს და ხელს უწყობს ბიზნესისა და განათლების სისტემის ეფექტიან თანამშრომლობას.

❖ **საქართველოს განათლების მინისტრის ბრძანება №160/ნ სტანდარტებისა და მოდულების შესახებ - №160/ნ ბრძანება** არეგულირებს პროფესიული და საგანმანათლებლო სტანდარტებისა და მოდულების შემუშავებისა და დამტკიცების პროცედურებს. დოკუმენტი უზრუნველყოფს, რომ სასწავლო პროგრამები იყოს მოქნილი, მოდულური და ადაპტირებული შრომის ბაზრის სწრაფად ცვლებად მოთხოვნებზე. კერძო სექტორის ჩართულობა აქაც კრიტიკულია — დამსაქმებლები მონაწილეობენ როგორც პროგრამების შინაარსის ფორმირებაში, ისე მათი შესაბამისობის შეფასებაში. ეს მიდგომა ხელს უწყობს მოთხოვნადი უნარების განვითარებას და ზრდის პროფესიული განათლების პრაქტიკულ ღირებულებას.

აღნიშნული დოკუმენტების მნიშვნელობა იმაში მდგომარეობს, რომ ისინი არ შემოიფარგლება მხოლოდ ზოგადი პრინციპების განსაზღვრით, არამედ უზრუნველყოფს პრაქტიკაში გამოსაყენებელ კონკრეტულ მექანიზმებს განათლების სისტემის ეფექტიანი მართვისთვის.

2) Construct2 + ბიქეი ქონსტრაქშენი

საქართველოს პროფესიული განათლების სისტემაში კერძო სექტორის ჩართულობის პრაქტიკულ მაგალითს წარმოადგენს Construct2, რომელიც წარმოადგენს კერძო კოლეჯს და აქტიურად თანამშრომლობს სამშენებლო სექტორთან (ბიქეი ქონსტრაქშენი). კოლეჯის საქმიანობა ორიენტირებულია შრომის ბაზრის მოთხოვნებზე დაფუძნებული პროფესიული პროგრამების განხორციელებაზე და პრაქტიკული უნარების განვითარებაზე. მისი მოდელი ეფუძნება დამსაქმებლებთან (ბიქეი ქონსტრაქშენი). მჭიდრო თანამშრომლობას, რაც უზრუნველყოფს სტუდენტებისთვის რეალურ სამუშაო გარემოში სწავლების შესაძლებლობას.

Construct2-ის მაგალითი ნათლად აჩვენებს, თუ როგორ შეიძლება კერძო სექტორმა ითამაშოს არა მხოლოდ პარტნიორის, არამედ აქტიური თანამმართველის როლი პროფესიული განათლების სისტემაში.

ძირითადი გამოწვევები

კვლევის შედეგად გამოვლინდა რამდენიმე ძირითადი პრობლემა:

- კერძო სექტორის ჩართულობის არასისტემური ხასიათი;
- ბიზნესის დაბალი მოტივაცია; - ინსტიტუციური კოორდინაციის სისუსტე;
- პრაქტიკული სწავლების შეზღუდული შესაძლებლობები.

აღნიშნული გამოწვევები აფერხებს პროფესიული განათლების სისტემის ეფექტიან განვითარებას.

მართვის მიდგომები

ეფექტიანი მართვის მოდელი უნდა ეფუძნებოდეს პარტნიორობაზე დაფუძნებულ მიდგომას, მოქნილობასა და ადაპტირებას, პრაქტიკაზე ორიენტირებულ სწავლას და შედეგებზე ორიენტირებულ მენეჯმენტს.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია:

- სამუშაოზე დაფუძნებული სწავლება;
- დუალური განათლება;
- დარგის ჩართულობა.

ამ კომპონენტების ინტეგრაცია უზრუნველყოფს სისტემის მდგრად განვითარებას.

დასკვნა

ADB-ის პროგრამის ფარგლებში შემუშავებული დოკუმენტაცია ცხადყოფს, რომ კერძო სექტორის ჩართულობის გაძლიერება შესაძლებელია არა მხოლოდ ზოგადი პოლიტიკის დონეზე, არამედ კონკრეტული მმართველობითი ინსტრუმენტების მეშვეობით.

შემუშავებული ჩარჩოები და სახელმძღვანელოები წარმოადგენს მნიშვნელოვან წინგადადგმულ

ნაბიჯს კერძო სექტორის როლის ფორმალიზაციისა და სისტემატიზაციის მიმართულებით. ეს დოკუმენტები ქმნის საფუძველს:

- ❖ განათლების სისტემისა და ბიზნესის სტრუქტურირებული თანამშრომლობისთვის;
- ❖ პრაქტიკაზე დაფუძნებული სწავლების მასშტაბირებისთვის;
- ❖ შრომის ბაზრის მოთხოვნებზე რეაგირების გაძლიერებისთვის.

ამგვარად, რეფორმა გადადის დეკლარაციული დონიდან **ინსტიტუციურ და მმართველობით დონეზე**, რაც მნიშვნელოვნად ზრდის მისი წარმატებით განხორციელების ალბათობას.

კვლევამ აჩვენა, რომ პროფესიული განათლების სისტემაში კერძო სექტორის ჩართულობა წარმოადგენს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან წინაპირობას განათლების ხარისხისა და ეკონომიკური განვითარებისათვის.

ADB-ის პროგრამის ფარგლებში, განსაკუთრებით Reform Area 3-ის მიმართულებით, არა მხოლოდ დეკლარირებული, არამედ პრაქტიკულად განხორციელებული ნაბიჯები, მათ შორის შესაბამისი დოკუმენტაციის შემუშავება, ადასტურებს, რომ სისტემური და მმართველობითი მიდგომების გამოყენება მნიშვნელოვნად ზრდის ეფექტიანობას.

შესაბამისად, პროფესიული განათლების სისტემის შემდგომი განვითარებისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია:

- ❖ შემუშავებული დოკუმენტების პრაქტიკაში ეფექტიანი დანერგვა;
- ❖ კერძო სექტორის ჩართულობის ინსტიტუციონალიზაცია;
- ❖ ინტეგრირებული მართვის მოდელის განვითარება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Asian Development Bank. Modern Skills for Better Jobs Sector Development Program (52339-001) <https://www.adb.org/projects/52339-001/main>
2. საქართველოს განათლების, მეცნიერებისა და ახალგაზრდობის სამინისტროს პროფესიული განათლების დეპარტამენტის დებულების დამტკიცების შესახებ - დოკუმენტის ნომერი: 89/ნ <https://www.matsne.gov.ge/ka/document/view/6628081?publication=0>
3. სამუშაოზე დაფუძნებული სწავლების რეგულაცია (WBL) დამტკიცებულია საქართველოს მთავრობის დადგენილება №416-ით (2022 წლის ივლისი). <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/5539271>
4. პროფესიული სტანდარტების შემუშავების წესი - დამტკიცებულია საქართველოს მთავრობის დადგენილება №205-ით (2023 წლის 5 ივნისი). <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/5817264>
5. №160/ნ ბრძანება – პროფესიული და საგანმანათლებლო სტანდარტები/მოდულები (2023 წლის 29 დეკემბერი). <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/6009362>
6. <https://vet.ge/pages/professional-programs?item=26>
7. Vocational Education in Georgia Growth Sectors (GIZ)
8. <https://construct2.ge/about/about-college>
9. <https://www.undp.org/georgia/projects/vocational-education-3?utm>

Enhancing Private Sector Engagement in Vocational Education Development: Governance Approaches and Challenges

*Dvali Tamar, PhD Student
Georgian Technical University*

Abstract

The article examines the role of private sector engagement in Vocational Education and Training (VET) development within ongoing reforms in Georgia. It focuses on the “Modern Skills for Better Jobs” program supported by the Asian Development Bank, particularly Reform Area 3, which aims to strengthen private sector participation. The study applies qualitative analysis and case study methods. Findings indicate that structured engagement improves system effectiveness and labor market alignment.

თანამედროვე მენეჯმენტი და ეკონომიკური განვითარება საქართველოში

დორეული ქეთი, ასისტენტ-პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

სტატია განიხილავს თანამედროვე მენეჯმენტის როლს საქართველოს ეკონომიკური განვითარების პროცესში. ნაშრომში გაანალიზებულია მენეჯმენტის ფუნდამენტური ფუნქციები, Peter Drucker-ის კლასიკური თეორიების აქტუალობა და მათი გავლენა ორგანიზაციულ ეფექტიანობაზე.

საქართველოში არსებული ბიზნესგარემოს შესასწავლად ნაშრომში გამოყენებულია რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევის მეთოდები. კვლევა ეყრდნობა 2023–2025 წლების სტატისტიკურ მონაცემებს, რომელთა საფუძველზეც შესწავლილია ბიზნესსექტორის სტრუქტურა, შრომის ბაზრის დინამიკა და ის გამოწვევები, რომლებიც აფერხებს რესურსების ოპტიმალურ გამოყენებას. ბიზნესის პოზიტიური დინამიკის პარალელურად განხილულია ისეთი კრიტიკული გამოწვევები, როგორიცაა კვალიფიციური სამუშაო ძალის დეფიციტი, სტრატეგიული დაგეგმვის ნაკლებობა და ინოვაციური კულტურის დაბალი დონე. სტატიაში ყურადღება არის გამახვილებული ინოვაციური მენეჯმენტის როლზე, რაც გულისხმობს არა მხოლოდ ტექნოლოგიურ სიახლეებს, არამედ მართვის სწორ სტრატეგიას, რესურსების ოპტიმიზაციასა და გადაწყვეტილების მიღების ეფექტიან სისტემას, როგორც ბიზნესის გაძლიერების უალტერნატივო წინაპირობას. კვლევისას იკვეთება, რომ სწორედ ხარისხიანი მართვაა ის ძირითადი ფაქტორი, რომელიც ბიზნესის განვითარებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს.

ნაშრომის დასკვნით ნაწილში ჩამოყალიბებულია მოსაზრება, რომ ქვეყნის მდგრადი ეკონომიკური ზრდისა და საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობისთვის აუცილებელია მენეჯერული ეფექტიანობის ამაღლება და ციფრული ტრანსფორმაცია, რაც უზრუნველყოფს არსებული რესურსების ოპტიმალურ გარდაქმნას რეალურ ეკონომიკურ კეთილდღეობად.

საკვანძო სიტყვები: თანამედროვე მენეჯმენტი, Peter Drucker, ეკონომიკური განვითარება, ინოვაციური მიდგომები, საქართველო, სტრატეგიული დაგეგმვა.

ძირითადი ტექსტი

ორგანიზაციის რესურსების ეფექტიან მართვაში მენეჯმენტი შეიძლება განისაზღვროს, როგორც დაგეგმვის, ორგანიზების, ხელმძღვანელობისა და კონტროლის პროცესთა ერთობლიობა. ეფექტიანი და ინოვაციური მენეჯერული მიდგომები განაპირობებს ადამიანური და მატერიალური რესურსების კოორდინირებულ, სწორ, სტრატეგიულ და მიზნობრივ მართვას. მენეჯერული სტრატეგიის შემუშავებისას საყურადღებოა, როგორც კომპანიის შიდა რესურსების, ისე გარე გარემო ფაქტორების საფუძველიანი ანალიზი. შეუძლებელია ეფექტურ მართვაზე საუბარი, თუ წინასწარ არ გავანალიზებთ გარემოს SWOT ან PESTEL მოდელების დახმარებით. მენეჯერული სტრატეგია უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის რესურსებსა და შესაძლებლობებს, რათა უზრუნველყოფილი იყოს მისი რეალური განხორციელება.

მიუხედავად იმისა რომ საქართველოში ბიზნეს გარემო ბოლო წლებში მნიშვნელოვნად განვითარდა, მენეჯმენტის პრაქტიკა კვლავ ტრანსფორმაციის პროცესშია. ტრადიციული მართვის მოდელები ეტაპობრივად იცვლება თანამედროვე, უფრო მოქნილი და თანამშრომლობაზე ორიენტირებული მიდგომებით.

Peter Drucker-ის ნაშრომების მიხედვით მენეჯმენტი განიხილა, როგორც დამოუკიდებელი და აუცილებელი ფუნქცია ორგანიზაციაში. მისი ხედვით მენეჯმენტი არის პროცესი, რომელიც აერთიანებს ადამიანებს, რესურსებსა და საქმიანობებს ორგანიზაციული მიზნების ეფექტიანად მისაღწევად. Peter Drucker-ის ერთ-ერთი მთავარი კონცეფციაა მენეჯერული მკაფიო მიზნების დასახვა და თანამშრომელთა მონაწილეობა მათ განხორციელებაში. ეს მიდგომა საფუძველად დაედო თანამედროვე შესრულების შეფასების სისტემებს, როგორიცაა KPI-ები. დრაკერმა ასევე შემოიტანა „ცოდნის მუშაკის“ ცნება, რაც აღნიშნავს, რომ თანამედროვე ეკონომიკაში მთავარი რესურსი არის ცოდნა და ადამიანური კაპიტალი. დრაკერი ინოვაციას განიხილავს, როგორც მენეჯმენტის მთავარ ფუნქციას და ამტკიცებს, რომ ორგანიზაციები მუდმივად უნდა ეძებდნენ განვითარების ახალ შესაძლებლობებს.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციები უფრო წარმატებულები იყვნენ, მათ უნდა შექმნან კონკურენტულ უპირატესობასა და მდგრად განვითარებაზე უზრუნველყოფილი სტრატეგია. კვლევისთვის

გამოყვავით რამოდენიმე ის ძირითადი მახასიათებელი, რომელიც მიუთითებს თანამედროვე, ეფექტურ მენეჯმენტზე:

1. ადაპტაციურობა და მოქნილობა;
2. ლიდერობა და არა “მბრძანებლობა”;
3. მონაცემებზე დაფუძნებული მართვა;
4. ტექნოლოგიური სიახლეები;
5. კორპორატიული კულტურა და ღირებულებები;
6. უწყვეტი სწავლება, თანამშრომლების მუდმივი გადამზადება;

შეიძლება ითქვას, რომ თუ ადრე მენეჯმენტი იყო მხოლოდ, “როგორ გავაკეთებინოთ დაქვემდებარებულ თანამშრომლებს ესა თუ ის დავალება” დღეს არის “როგორ შევქმნათ ისეთი გარემო, რომ თვითონ დასაქმებულმა მოინდომოს საუკეთესო, მაქსიმალური შედეგის დადება”.

საქართველოს ბიზნეს გარემოში თანამედროვე მენეჯმენტის დანერგვას თან ახლავს რიგი სირთულეები ცვლილებებისადმი:

- ❖ რეზისტენტობა ორგანიზაციებში;
- ❖ კვალიფიციური სამუშაო ძალის დეფიციტი;
- ❖ სტრატეგიული დაგეგმვის ნაკლებობა;
- ❖ ინოვაციური კულტურის არასაკმარისი განვითარება;

მოცემული გამოწვევების არსებობა აფერხებს თანამედროვე მენეჯმენტის სრულყოფილ დანერგვას და ამცირებს ორგანიზაციების კონკურენტუნარიანობას.

მიუხედავად არსებული სირთულეებისა, საქართველოს აქვს მნიშვნელოვანი პოტენციალი თანამედროვე მენეჯმენტის განვითარებისთვის. ქვეყნის ეკონომიკური ზრდა, საერთაშორისო ბაზრებთან ინტეგრაცია და ტექნოლოგიური სექტორის განვითარება ქმნის ხელსაყრელ გარემოს ინოვაციების დანერგვისთვის. თანამედროვე მენეჯმენტის პრაქტიკის განვითარება შესაძლებელია შემდეგი მიმართულებებით:

- ❖ განათლების სისტემის გაუმჯობესება და პრაქტიკაზე ორიენტაცია;
- ❖ ლიდერობის განვითარების პროგრამების დანერგვა;
- ❖ ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაცია ბიზნეს პროცესებში;
- ❖ ორგანიზაციული კულტურის ტრანსფორმაცია;

თანამედროვე მენეჯმენტის განვითარება საქართველოში წარმოადგენს დინამიკურ და მრავალმხრივ პროცესს. სწორედ აღნიშნულზე მიუთითებს 2023–2025 წლებში საქართველოში ბიზნეს სუბიექტთა რაოდენობის მკვეთრად გაიზარდა. სტატისტიკური მონაცემების მიხედვით საქართველოში ბიზნესის დომინანტი სექტორებია: ვაჭრობა (80,000+), ტრანსპორტი და დასაწყობება (26,000+), ინფორმაცია და კომუნიკაცია (25,000) და მშენებლობა (20,000). ამავდროულად სტატისტიკური მონაცემების მიხედვით რაოდენობრივი თვალსაზრისით საქართველოში დომინირებს მცირე ბიზნესი, მაგრამ მიუხედავად ამისა ეკონომიკური მდგრადობისა და მაშტაბის ეფექტის ფორმირებაში გადამწყვეტი როლი საშუალო და მსხვილ საწარმოებს ენიჭებათ.

საქართველო, როგორც გარდამავალი ეკონომიკის მქონე ქვეყანა, სპეციფიკური სტრუქტურული გამოწვევების წინაშე დგას. ასეთ პირობებში, მსხვილი ბიზნესის შეზღუდული რაოდენობა ხშირად უკავშირდება კაპიტალის დაგროვების, ტექნოლოგიური განვითარების და მაშტაბური წარმოების შესაძლებლობების არასაკმარის დონეს. ეფექტიანი მენეჯმენტი წარმოადგენს ერთ-ერთ მთავარ ფაქტორს როგორც საშუალო ბიზნესის ზრდისა და მსხვილ კომპანიებად ტრანსფორმაციისთვის, ისე მსხვილი საწარმოების კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებისთვის. სტრატეგიული დაგეგმვა, რესურსების ოპტიმალური განაწილება, ინოვაციების დანერგვა და თანამედროვე მართვის პრაქტიკების გამოყენება პირდაპირ გავლენას ახდენს ბიზნესის მაშტაბირების შესაძლებლობაზე. შესაბამისად, არსებული მონაცემები არამხოლოდ ეკონომიკური სტრუქტურის აღწერას ემსახურება, არამედ ხაზს უსვამს იმ ფაქტს, რომ საქართველოს ეკონომიკის გრძელვადიანი მდგრადი განვითარება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ეფექტიან მენეჯმენტზე, რომელიც უზრუნველყოფს საშუალო ბიზნესის გაძლიერებას და მსხვილი ბიზნესის გაფართოების ხელშეწყობას.

დასკვნა

ზემოთქმულიდან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მენეჯმენტი აღარ არის მხოლოდ ადმინისტრაციული ფუნქცია, იგი ორგანიზაციის გადარჩენისა და განვითარების მთავარი საშუალებაა. Peter Drucker-ის კლასიკური თეორიებისა და 2023–2025 წლების საქართველოს ეკონომიკური

მაჩვენებლების სინთეზი ცხადყოფს, რომ წარმატების მთავარი ფორმულა ადამიანური კაპიტალის ეფექტიან მართვასა და ინოვაციურ მიდგომებში მდგომარეობს.

საქართველოში მიმდინარე ეკონომიკური პროგრესი ქმნის მყარ საფუძველს განვითარებისთვის. აღნიშნულ პროცესებში ორგანიზაციებისთვის მნიშვნელოვანი და საყურადღებოა გააკეთონ აქცენტი ინოვაციებზე, ციფრულ ტრანსფორმაციაზე და ადამიანური კაპიტალის განვითარებაზე. მხოლოდ სტრატეგიული და შედეგზე ორიენტირებული მართვის პირობებშია შესაძლებელი ქვეყნის ეკონომიკური მდგრადობისა და საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა.

საქართველოს აქვს პოტენციალი, საერთაშორისო ბაზარზე კონკურენტუნარიანი პოზიცია დაიკავოს, თუკი ბიზნეს სექტორი პრიორიტეტად აქცევს მართვის ხარისხის გაუმჯობესებას, ლიდერობის განვითარებასა და ინოვაციების დანერგვას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Drucker, P. F. (1954). The Practice of Management. Harper & Row
2. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური - geostat.ge
3. საქსტატი (2025). ბიზნეს სექტორი საქართველოში
4. <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/69/biznes-demografia>

Modern Management and Economic Development in Georgia

*Doreuli Ketj, Assistant Professor
Georgian Technical University*

Abstract

The article discusses the role of modern management in the process of Georgia's economic development. The paper analyzes the fundamental functions of management, the relevance of Peter Drucker's classical theories, and their impact on organizational efficiency.

To study the existing business environment in Georgia, the paper employs both quantitative and qualitative research methods. The study is based on statistical data from 2023–2025, through which the structure of the business sector, labor market dynamics, and the challenges hindering the optimal use of resources are examined. Alongside the positive business dynamics, the paper addresses critical challenges such as the shortage of a skilled workforce, the lack of strategic planning, and a low level of innovative culture. It is emphasized that despite the dominance of small businesses, medium and large enterprises play a decisive role in the country's economic sustainability. The research highlights the direct correlation between management quality and business development. The study underscores the role of innovative management, which includes technological innovation as well as strategic improvements and resource optimization as key pillars of business advancement.

In the concluding part of the paper, it is argued that for sustainable economic growth and international competitiveness, it is essential to enhance managerial efficiency and undergo digital transformation. This will ensure the optimal conversion of existing resources into real economic prosperity.

Keywords: Modern Management, Peter Drucker, Economic Development, Innovative Approaches, Georgia, Strategic Planning.

შავი ზღვის გეოპოლიტიკა და მისი მნიშვნელობა საქართველოსთვის

დურმიშიძე ნუგზარ, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

წარმოდგენილ სტატიაში განხილულია შავი ზღვისა და მისი რეგიონის გეოპოლიტიკასთან დაკავშირებული საკითხები და მათი მნიშვნელობა უპირველეს ყოვლისა საქართველოსთვის და ზოგადად, სამხრეთ კავკასიის რეგიონისთვის. ამ საკითხმა დიდი აქტუალობა შეიძინა ბოლო წლებში, განსაკუთრებით კი უკრაინაში მიმდინარე სრულმასშტაბიანი ომის კონტექსტში.

შავი ზღვა და მისი მიმდებარე ქვეყნები ყოველთვის ითვლებოდა სტრატეგიული მნიშვნელობის რეგიონად, რადგან მასზე გადიოდა „ორი სამყაროს“, ნატო-ს და საბჭოთა „ბლოკის“ შეხების ხაზი, მაგრამ ის ყურადღება მაინც არ იყო ისეთი ინტენსიური და ყოვლისმომცველი, როგორც ახლა ექცევა ამ ადგილს, ვინაიდან ცივი ომის დასრულებისა და საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ რადიკალურად შეიცვალა რეგიონის გეოპოლიტიკური ლანდშაფტი და გაჩნდა ახალი, საკმაოდ მრავალფეროვანი სტრატეგიული ინტერესები, რომლებიც, ბუნებრივია, მძაფრი კონკურენციის საგანი გახდა რეგიონულ და გლობალურ აქტორთა შორის.

წინამდებარე ნაშრომში შევეცდებით შეძლებისდაგვარად აღწეროთ დღეს მიმდინარე მოვლენების ფონზე შავი ზღვის გეოსტრატეგიული სურათი, რეგიონულ და გლობალურ ძალთა დაპირისპირება და წარმოვადგინოთ საკუთარი მოსაზრება შექმნილ მდგომარეობასთან დაკავშირებით.

საკვანძო სიტყვები: გეოპოლიტიკა, სამხრეთი კავკასია, ოზი, ცივი ომი, ლანდშაფტი, გეოსტრატეგია, ხმელთაშუა ზღვა.

ძირითადი ტექსტი

გეოგრაფიულად შავი ზღვა ხმელთაშუა ზღვის დიდი სისტემის ფრაგმენტს წარმოადგენს, ის აღმოსავლეთ ხმელთაშუა ზღვისპირეთის ნაწილია, მისი მიმდებარე, ანუ რეგიონის ქვეყნები კი, რუსეთის გარდა, მედიტერანულ კულტურასა და ცივილიზაციას ეკუთვნის მეტნაკლები ხარისხით. მათ შორისაა საქართველოც, რომელსაც მუდამ მჭიდრო კავშირი ჰქონდა ბერძნულ და ბიზანტიურ კულტურასთან.

შავ ზღვას ძველი ბერძნები „ევქსინის პონტოს“ უწოდებდნენ რაც თარგმანში არასტუმართმოყვარე ზღვას ნიშნავს, ხოლო მოგვიანებით თურქებმა „ქარა დენიზი“ (kara deniz) ანუ „შავი ზღვა“ უწოდეს. ასეთი სახელები, როგორც ჩანს, მისთვის დამახასიათებელმა ხშირმა ღელვამ და შტორმებმა განაპირობეს, რაც ხომალდების დაღუპვის მიზეზი ხდებოდა.

ისტორიულად შავი ზღვა და მისი რეგიონი ყოველთვის ექვემდებარებოდა ხან ერთი სახელმწიფოს დომინაციას, ხანაც ორმხრივი კონდომინიუმის რეჟიმს. მე-15 საუკუნემდე მას ძირითადად ბიზანტიის იმპერია აკონტროლებდა, რადგან მის ხელში იყო დიდ მედიტერანულ სივრცესთან და ამდენად, მსოფლიო ოკეანესთან დამაკავშირებელი გზები - ბოსფორის და დარდანელის სრუტეები. ხოლო 1453 წელს თურქების მიერ კონსტანტინოპოლის დაპყრობის შემდეგ, ისინი ოსმანთა იმპერიის მფლობელობაში აღმოჩნდა და ფაქტობრივად „ოსმალურ ტბად“ გადაიქცა, თუმცა მე-18 საუკუნის მეორე ნახევრიდან მას გამოუჩნდა ძლიერი კონკურენტი რუსეთის იმპერიის სახით, რომელმაც ყირიმის დაპყრობისა და ჩრდილო-დასავლეთ კავკასიის სანაპიროზე დამკვიდრების შემდეგ, შავი ზღვის მნიშვნელოვან ნაწილზე დაამყარა თავისი კონტროლი, ხოლო მე-19 საუკუნეში, სამხრეთ კავკასიაში გაბატონების კვალდაკვალ, სოხუმის, ფოთის და ბათუმის პორტებსაც დაეუფლა. მაგრამ „საკვანძო კორიდორი“, ბოსფორი და დარდანელი, კვლავ თურქეთის ხელში რჩებოდა და ასეა დღემდე. სწორედ ამ სტრატეგიულად უმნიშვნელოვანესი სრუტეების დაუფლება იყო მუდამ რომანოვების მონარქიის აუხდენელი ოცნება ლამაზი პროპაგანდისტული შეფუთვით: „წმინდა ქალაქ კონსტანტინოპოლის დახსნა ურჯულოთა ხელიდან.“ (ისევ ცნობილი რუსული მესიანიზმი). რატომღუნდა ეს თავისთავად მოხდებოდა აღნიშნული მიზნის რეალიზაციის შემთხვევაში, მაგრამ რეალურად მთავარი მაინც სტრატეგიული ინტერესები გახლდათ. იმავე საუკუნის ბოლოსთვის რეგიონში გამოჩნდნენ ახალი დამოუკიდებელი მოთამაშეები - ოსმანთა ხუთასწლოვანი ბატონობისაგან (და აქ უნდა ვაღიაროთ რუსეთის გადამქვევტი როლი) განთავისუფლებული რუმინეთი და ბულგარეთი, მაგრამ მათი გავლენა უმნიშვნელო იყო და შავი ზღვა ისევ რუსულ-ოსმალური

კონკურენციის საგნად რჩებოდა დიდი ხნის მანძილზე. [6]

ორმხრივი დომინირების რეჟიმი გრძელდებოდა ცივი ომის დროსაც საბჭოთა კავშირისა და თურქეთის რესპუბლიკის მონაწილეობით, თუმცა სსრკ-ს საგრძნობი უპირატესობით, ვინაიდან ამ რეგიონში თურქეთი ნატო-ს, ანუ დასავლეთის ერთადერთი წარმომადგენელი გახლდათ, ხოლო რუმინეთი და ბულგარეთი, მოსკოვის სატელიტი ქვეყნები და ვარშავის პაქტის წევრები იყვნენ, რომ არაფერი ვთვათ საბჭოთა კავშირის „შთამაგონებელ“ სამხედრო პოტენციალზე და თუ რამე ამყარებდა იმ დროს ანკარის პოზიციებს, ისევედასევე ეს სტრატეგიული სრუტეები - ბოსფორი და დარდანელის მონტრეს ცნობილი კონვენციით „ზურგამაგრებული.“

ცივი ომის დასრულებისა და საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ დაიწყო სრულიად ახალი ეპოქა, რომელმაც ძირეულად შეცვალა მსოფლიო პოლიტიკური ლანდშაფტი და დღის წესრიგში დადგა საერთაშორისო ურთიერთობათა ახალი სისტემის ჩამოყალიბება უამრავი თანამდევი სერიოზული პრობლემებით და გეოპოლიტიკური კატაკლიზმებით, რამაც შავი ზღვის რეგიონსაც არ აუარა გვერდი და წინამდებარე პუბლიკაციის მიზანსაც ამ რეგიონის გეოსტრატეგიული მნიშვნელობის და მასთან დაკავშირებული პრობლემების თუ კონფლიქტების განხილვა და ანალიზი შეადგენს უახლესი ისტორიისა და თანამედროვეობის ქრილში.

შავი ზღვა ცივი ომის დროს და თურქეთის ნატო-ში გაწევრიანების რეალური მიზეზი

შავ ზღვას, რომელიც მანამდე „მეორეხარისხოვან“ რეგიონად ითვლებოდა სათანადო ყურადღება მიექცა მე-2 მსოფლიო ომის შემდეგ, ანუ ორი სამყაროს ცალსახა იდეოლოგიური კონფრონტაციის ეპოქაში, რაც საერთაშორისო პოლიტიკურ ლექსიკონში „ცივ ომად“ იწოდება. თურქეთის ნატო-ში გაწევრიანება და ამდენად იდეოლოგიური დაპირისპირების ფრონტის შავ ზღვაზე გავრცელებაც ამას უკავშირდება. [3] ყველაფერი კი იმით დაიწყო, რომ მე-2 მსოფლიო ომის დასრულებისთანავე საბჭოთა კავშირმა და კონკრეტულად მისმა ლიდერმა იოსებ სტალინმა ტერიტორიული და პოლიტიკური პრეტენზიები წაუყენა თურქეთს ამტკიცებდა რა, რომ ამ უკანასკნელმა ომის მსვლელობაში დაარღვია გამოცხადებული ნეიტრალიტეტი, დაარღვია მონტრეს კონვენცია და შავ ზღვაში შეღწევაში ეხმარებოდა გერმანულ სამხედრო გემებს და თვითონაც გემავდა კავკასიაში შეჭრას ხელსაყრელი მომენტის შემთხვევაში; აქედან გამომდინარე, მოითხოვდა მონტრეს კონვენციის გადახედვას, ბოსფორსა და დარდანელზე საბჭოთა სამხედრო ბაზების განთავსებას, თურქეთისგან კი ყარსის ართვინისა და არტანის რეგიონების, ანუ ისტორიული ქართული და სომხური მიწების დაბრუნებას შესაბამისად საქართველოს და სომხეთის საბჭოთა რესპუბლიკებისათვის, რაც თავისთავად ძალზე კარგი იქნებოდა ჩვენი ქვეყნისთვის განხორციელების შემთხვევაში. ამის შესახებ სტალინმა ჯერ კიდევ პოტსდამის სამშვიდობო კონფერენციაზე განაცხადა. მაგრამ კონფერენციის სხვა მონაწილეებმა, დასავლელმა მოკავშირეებმა ეს წინადადება უარყვეს, ხოლო თურქეთმა, რომელიც სერიოზული საფრთხის წინაშე იდგა, დახმარების თხოვნით მიმართა ამერიკის შეერთებულ შტატებს და მიიღო კიდევ დახმარების პირობა. აშშ-ს მაშინდელმა პრეზიდენტმა ტრუმენმა 1946 წელს საჯაროდ და არაორაზროვნად განაცხადა, რომ თურქეთსა და საბერძნეთზე (საბჭოეთი ბერძენ კომუნისტებსაც ღიად ეხმარებოდა) საბჭოთა აგრესიის შემთხვევაში ის გაუწევდა ამ ქვეყნებს ყველანაირ დახმარებას პირდაპირი სამხედრო დახმარების ჩათვლით, რის შემდეგაც სტალინმა, რომელიც ახალი ომის რისკზე აღარ წავიდა, თავის განზრახვაზე ხელი აიღო. თურქეთი კი აღნიშნული მოვლენებიდან მალევე, 1952 წელს ნატო-ში გაწევრიანდა, რითაც საიმედო „ქოლგა“ მოიპოვა და მეტწილად უზრუნველყო საკუთარი უსაფრთხოება.

ცივი ომის პერიოდი ძირითადად შედარებით მშვიდი იყო შავი ზღვის რეგიონისთვის, რადგან ყველაფერი გარკვეული ჩანდა, გავლენის სფეროები გადანაწილებული და ასე ვთქვათ, ყველამ „თავისი ადგილი იცოდა;“ თანაც თურქეთის უმთავრესი საზრუნავი იმ დროისათვის, საკუთარი უსაფრთხოების უზღუნველყოფა იყო საბჭოთა კავშირისაგან, საერთაშორისო ფუნქცია კი ჩრდილოატლანტიკური ალიანსის, ანუ დასავლეთის აღმოსავლური ფლანგის სტაბილურობის შენარჩუნება გახლდათ, რასაც ანკარა წარმატებით ართმევდა თავს. მხოლოდ ერთხელ შეიქმნა მცირე დაძაბულობა კვიპროსის კრიზისში თურქეთის აქტიური სამხედრო ჩარევის გამო, თუმცა ეს მნიშვნელოვნად არ ასახულა რეგიონის მთავარ მოთამაშეთა ურთიერთობაზე და არც თურქეთში რამდენჯერმე მომხდარ სამხედრო გადატრიალებას მოუხდენია არსებითი გავლენა ზოგად სიტუაციაზე, ვინაიდან კრემლში თვლიდნენ, რომ ეს „მათი პრობლემა არ იყო.“ ასე გრძელდებოდა 1991 წლამდე, ანუ ცივი ომის დასრულებასა და საბჭოთა კავშირის დაშლამდე, რამაც დაასრულა ბიპოლარული საერთაშორისო სისტემა და მთელი სიგრძე-სიგანით დადგა ახალი მსოფლიო წესრიგის ფორმირების აუცილებლობა.

რეგიონის თანამედროვე მდგომარეობა და სტრატეგიული მნიშვნელობა

როგორც ზემოთ აღინიშნა, 1991-1992 წლების „მსოფლიო გეოპოლიტიკური რევოლუციის“ შემდეგ, ძველი, ბიპოლარული საერთაშორისო სისტემიდან აღარაფერი დარჩა, ახალი კი დღემდე ჩამოყალიბების პროცესშია და ეს პროცესი ძალზე მტკივნეულად მიმდინარეობს როგორც ნაციონალური, ისე რეგიონული კატაკლიზმების თანხლებით, რომლებიც ზოგჯერ გლობალურ ხასიათსაც იღებს და მსოფლიო პოლიტიკაზე ახდენს გავლენას; ამის თვალსაჩინო მაგალითია მიმდინარე რუსეთ-უკრაინის ომი, რომელიც ფორმით ლოკალური, გნებავთ რეგიონული ხასიათისაა (რუსეთის აგრესია არასდროს არის ლოკალური), მაგრამ რეალურად საქმე გვაქვს გლობალურ კონფლიქტთან, ვინაიდან მასში პირდაპირ თუ ირიბად ჩართულია ყველა „პლანეტარული აქტორი.“

საერთაშორისო დესტაბილიზაციამ, ბუნებრივია, არც შავი ზღვის რეგიონს და აქედან გამომდინარე, ჩვენს ქვეყანას აუარა გვერდი. საქართველოს უამისოდაც არ დაკლებია ეგზისტენციალური გამოწვევები ბოლო 30 წლის მანძილზე, მაგრამ შავი ზღვა მაინც ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია სამხრეთ კავკასიურ და კერძოდ, ქართულ გეოპოლიტიკაში, რადგან სამხრეთ კავკასია, რომლის საკვანძო, ცენტრალური ქვეყანა საქართველოა, არასდროს ყოფილა „გეოპოლიტიკურად თვითგმარი,“ ანუ საკუთარ თავში ჩაკეტილი რეგიონი; ჩრდილო კავკასიაზე (ამჟამად რუსეთის ფედერაციის სუბიექტი) რომ არაფერი ვთქვათ, მას პირდაპირი კავშირი აქვს ახლო აღმოსავლეთსა და სამხრეთ-აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებთან, ასევე ცენტრალურ აზიასთან და კასპიის რეგიონთან და ამდენად თავისუფლად შეიძლება იგი აღნიშნულ გეოპოლიტიკურ სივრცეთა სუბრეგიონად [6] განვიხილოთ. შავი ზღვა კი უშუალოდ უკავშირდება მედიტერანულ სისტემას და აღმოსავლეთ ხმელთაშუაზღვისპირეთის ნაწილს წარმოადგენს. შავ ზღვას, როგორც უმნიშვნელოვანეს გეოსტრატეგიულ ფაქტორს, „უნისონში“ აღიარებენ რუსი, დასავლელი და ჩინელი ექსპერტებიც, რუსი ავტორების ნაწილი [5] ხაზს უდვამს საქართველოს შავზღვისპირეთის, კონკრეტულად ფოთის და ბათუმის პორტების სტრატეგიულ ღირებულებას, ვინაიდან საქართველო ბუნებრივ ბუფერს და დამაკავშირებელ ხიდსაც წარმოადგენს რეგიონის ორ უმსხვილეს მოთამაშეს - რუსეთსა და თურქეთს შორის როგორც სახმელეთო, ისე საზღვაო თვალსაზრისით. საინტერესოა, რომ ჯერ კიდევ გასული საუკუნის დასაწყისში, 1921 წელს, საქართველოში საბჭოთა რუსეთის საელჩოს სამხედრო ატაშე გენერალი სიტინი „ცენტრის“ მიმართ გაგზავნილ ერთ-ერთ რელაციაში დეტალურად აღწერდა და ასაბუთებდა საქართველოს შავზღვისპირეთის სტრატეგიულ მნიშვნელობას. ის აუცილებლად მიიჩნევდა არამარტო აფხაზეთის, არამედ სამეგრელოს და აჭარის ჩამოშორებას საქართველოდან და იმასაც კი განიხილავდა, რომ თუ მოხდებოდა ისე, რომ რუსეთი თბილისზე კონტროლს დაკარგავდა (საყურადღებოა, რომ ასეთ ვარიანტსაც არ გამორიცხავდა), საქართველო მაინც ვერ შეძლებდა არსებობას შავ ზღვაზე გასასვლელის გარეშე, რადგან მთლიანად მოწყდებოდა გარე სამყაროს. [4]

საბჭოთა კავშირის დაშლამ, როგორც ზემოთ აღინიშნა, მკვეთრად შეცვალა რეგიონის გეოპოლიტიკური ლანდშაფტი. მოსკოვის ყოფილ „კლიენტებს“ - რუმინეთსა და ბულგარეთს - ასეთი დამოკიდებულება აღარ ჰქონდათ ყოფილ „პატრონთან,“ ხოლო ჩრდილოატლანტიკურ ალიანსში გაწევრიანების შემდეგ ამ ორმა ქვეყანამ თურქეთთან ერთად, თუ პოსტსაბჭოთა სახელმწიფოების - საქართველოს და უკრაინის პროდასავლურ ორიენტაციასაც გავითვალისწინებთ, აშკარა გახადა ნატო-ს უპირატესობა შავ ზღვაზე, თუმცა მოგვიანებით ყირიმის მიტაცებამ და აფხაზეთის ფაქტობრივმა ანექსიამ 2008 წლის ომის შემდეგ, საგრძნობი კორექტივები შეიტანა მანამდე არსებულ ბალანსში რუსეთის სასარგებლოდ.

ცივი ომის დასრულებამ რადიკალურად შეცვალა ასევე თურქეთის პოლიტიკა და მისი დამოკიდებულება საერთაშორისო ურთიერთობათა სისტემაში თავისი როლისადმი. ამ სახელმწიფომ, რომლის უმთავრესი ამოცანა ცივი ომის დროს საკუთარი უსაფრთხოების დაცვა იყო, ხოლო მისი საერთაშორისო ფუნქცია ნატო-ს აღმოსავლეთის ფორპოსტობით განისაზღვრებოდა, საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ, როდესაც მისი უშუალო მეზობლები რუსეთის ნაცვლად საქართველო და სომხეთი გახდნენ, თავი უსაფრთხოდ და გარანტირებულად იგრძნო, საკუთარ საერთაშორისო ფუნქციქ-დანაშინულებებსაც გადახედა და გეოპოლიტიკური პრეტენზიებიც გაუჩნდა; თავისი „დიადი წარსულიც,“ ანუ ოსმანთა იმპერიის ისტორია, გაახსენდა, ისიც გაიხსენა, რომ მისი ტრადიციული რელიგია ათათურქის მიერ იგნორირებული ისლამი იყო. ყოველივე ამან ისეთი ხასიათის ცვლილებები გამოიწვია ანკარის ქემალისტურ პოლიტიკაში, რამაც ერთგვარი განგაშის საფუძველი გაუჩინა დასავლეთს. თურქეთს აშკარად გაუჩნდა საკუთარი სტრატეგიული ინტერესები, ასევე რეგიონული და იდეოლოგიური ძალის ცენტრისა და ლიდერის ამბიციები, ხოლო პოტენციურ გავლენის სფეროებად ძირითადად ახლო აღმოსავლეთს, კავკასიას, ცენტრალურ აზიას და კასპიის რეგიონს მოიაზრებს, არც

ზოგად თურანულ იდენტობას ტოვებს უყურადღებოდ. ამ თვალსაზრისით, ცხადია, შავი ზღვა თურქეთისთვის პირველი რიგის პრიორიტეტს წარმოადგენს, ვინაიდან სწორედ შავი ზღვის რეგიონია ის ღერძი, რომლის გარშემოც უნდა მოსდეს უმთავრესად, წარმატების შემთხვევაში, ერდოღანისეული „ნეოოსმანიზმის პოლიტიკის“ რეალიზება.

როგორც უკვე აღინიშნა, ჯერ კიდევ 100 წლის წინ, გასული საუკუნის 20-ან წლებში მსჯელობდნენ რუსულ პოლიტიკურ წრეებში შავი ზღვის გამორჩეულ სტრატეგიულ როლზე და დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდნენ საქართველოს ნავსადგურებსაც. მით უფრო გამახვილდა მოსკოვის ყურადღება ამ რეგიონზე დღეს, გლობალიზაციის ეპოქაში და რეგიონზე თავისი „ტრადიციული“ კონტროლის შენარჩუნება და შემდგომი განმტკიცება თანამედროვე რუსული პოლიტიკის ერთ-ერთ უმთავრეს ამოცანად და სტრატეგიულ პრიორიტეტად იქცა. კრემლი ხომ ისედაც, „ტრადიციულად“, მთელ პოსტსაბჭოთა სივრცეს თავის „უკანა ეზოდ“ თვლის და ბუნებრივია ასეთი მიდგომა პოსტსაბჭოთა შავზღვისპირეთზეც ვრცელდება. განსაკუთრებით მწვავედ დგას ეს საკითხი რუსეთისთვის დღეს უკრაინასთან არშემდგარი „ზლივ კრიგის“ ფონზე, რომელმაც კრემლს ჯერჯერობით წარუმატებლობა და ზარალი მეტი მოუტანა, ვიდრე წარმატება. აქ განსაკუთრებულ ყურადღებას იქცევს რუსეთის შავი ზღვის ფლოტის მდგომარეობა, რომლის შემადგენლობის თითქმის ნახევარი მწყობრიდან გამოყვანილი იქნა უკრაინის, ანუ იმ ქვეყნის შეიარაღებული ძალების მიერ, რომელსაც ფლოტი პრაქტიკულად არ გააჩნია. და ახლა რუსეთი ცდილობს ჯერ კიდევ არსებული ხომალდების გადარჩენის მიზნით, ყირიმიდან მათ გადანაწილებას ნოვოროსისისკის, ტუაფსეს და ოკუპირებული აფხაზეთის ოჩამჩირის პორტებზე, რათა მოწინააღმდეგისთვის უფრო მიუწვდომელი გახადონ. ერთი შეხედვით ტრგიკომიკური სიტუაციაა, მაგრამ თუ საკითხს უფრო ფართო ჭრილში განვიხილავთ, აღმოჩნდება, რომ ამ ისტორიაში „კომედიის“ წილი ძალზე მცირეა. იმის შემდეგ, რაც რუსეთმა ფაქტობრივად დაკარგა ბალტიის ზღვა, რომელიც ოდესღაც საკუთარ ტბად მიაჩნდა და ორადორი მნიშვნელოვანი პორტი, რომელიც ამ ზღვაზე დარჩა, კალინინგრადი და კრონშტადტია, შავი ზღვის ფლოტიც თუ ფიქციად იქცა, საკმაოდ სერიოზული და სავსებით რეალური საფრთხე დაემუქრება მის დომინირებას „ევქსინის პონტოზე“, რაც კრემლისთვის გეოპოლიტიკური კატასტროფის ტოლფასი იქნება.

დიდია შავი ზღვით დაინტერესება არა მხოლოდ ტრადიციული რეგიონული აქტორების, რუსეთისა და თურქეთის, არამედ დიდ არარეგიონულ მოთამაშეთა - ამერიკის შეერთებული შტატების, ევროკავშირის და ჩინეთის მხრიდანაც; და არც ირანის გამორიცხვა იქნება მართებული. დღეს თავისი მნიშვნელობით შავი ზღვის რეგიონი, თამამად შეიძლება ითქვას, ახლო აღმოსავლეთს უტოლდება. საინტერესოა მაინც კონკრეტულად რამ განაპირობა შავი ზღვის ასეთ „ბუმი“ საერთაშორისო მასშტაბით?

მსოფლიოს პოლიტიკური მეცნიერების მოღვაწეთა მნიშვნელოვანი ნაწილი და მათ შორის გეოპოლიტიკის ისეთი „კლასიკოსები“, როგორიცაა ჰელფორდ ჯონ მაკინდერი და ნიკოლას სფაიქმენი [8], ევროპას და აზიას გეოგრაფიული თვალსაზრისით ცალკე კონტინენტებად არ თვლიდნენ არამედ ერთ მთლიან სუპერკონტინენტად, ევრაზიად, განიხილავდნენ, რადგან მათ ერთმანეთისგან არ ყოფს ოკეანე და უწყვეტი სახმელეთო ბმით არიან დაკავშირებული. ძირითადი მახასიათებლები, რითაც ამ ორ სამყაროს გამოყოფენ, არის კულტურულ-ცივილიზაციური კუთვნილება, მენტალიტეტი, ცხოვრებისა და აზროვნების წესი. ხოლო ის, რასაც საერთაშორისო პოლიტიკაში ევრაზიად მოიხსენიებენ, გახლავთ გეოპოლიტიკური რეგიონი, რომელიც მოიცავს ევროპისა და აზიის საზღვართან (ორივე მხრიდან ნ.დ.) მდებარე და მათ მიმდებარე ქვეყნებს. ასე, რომ ევრაზია თანამედროვე განმარტებით, არა იმდენად გეოგრაფიული, რამდენადაც გეოპოლიტიკური კატეგორიაა. „სუფთა ევრაზიული სახელმწიფოები, რომელნიც მეტნაკლები ფართობით განფენილი არიან როგორც ევროპის ისე აზიის ტერიტორიაზე. ესენია რუსეთი, თურქეთი და საქართველო. საინტერესოა, რომ სამივე ამ ქვეყანაში აზიური ნაწილი ფართობით გაცილებით აღემატება ევროპულს, თუმცა რუსეთისა და თურქეთის უმნიშვნელოვანესი სასიცოცხლო ცენტრები ევროპულ ტერიტორიაზეა, რის გამოც მათ თამამად შეუზღოთ ევროპის ნაწილად მოიაზრონ თავი. საქართველოს შემთხვევაში კი ევროპულ ტერიტორიად შეიძლება ჩაითვალოს მაღალმთიანი რეგიონის პატარა ნაწილი, რომელიც ჩრდილო კავკასიაში გადადის. ხოლო ამ სამი სახელმწიფოს მიმდებარე ქვეყნები - სომხეთი, აზერბაიჯანი და ირანი, ასევე ევრაზიულ სივრცედ განიხილება, თუმცა ა. დუგინის და სხვა რუსი ევრაზიონისტების აზრით, ევრაზიის დეფინიცია მთელ პოსტსაბჭოთა სივრცეს მოიცავს, რაც, მე ვფიქრობ, სწორი არ არის.

მაკინდერმა და სფაიქმენმა შემოიტანეს გეოპოლიტიკის მეცნიერებაში „ჰარტლენდის“ და „რიმლენდის“ მცნებები „ჰარტლენდი“ (heartland) ინგლისური სიტყვაა და პირდაპირ ითარგმნება, როგორც „გულიმიწა“, აზრობრივი დატვირთვით კი სამყაროს (იგულისხმება დედამიწა) ცენტრს

ნიშნავს. ხოლო „რიმლენდი“ შიდა რეალის (ამ თეორიის მიხედვით გარე რეალიც არსებობს - ამერიკა-აფრიკა-ოკეანია ნ.დ.) მნიშვნელობით გამოიყენება, რომელიც მოიცავს საკმაოდ დიდ სივრცეს სამხრეთ-აღმოსავლეთ ევროპიდან და ხმელთაშუა ზღვისპირეთიდან დაწყებული აღმოსავლეთ აზიამდე ახლო აღმოსავლეთის და შავი ზღვის რეგიონის ჩათვლით. ეს სივრცე გარს ერტყმის ჰარტლენდს, რომელსაც შეადგენს რუსეთის დიდი დაბლობი, დასვლეთ ციმბირი, ცენტრალური აზია და კასპიის რეგიონი. სწორედ ეს გეოპოლიტიკური არეალი (ჰარტლენდი და რიმლენდი) წარმოადგენს და ყოველთვის წარმოადგენდა მსოფლიო პოლიტიკის უმნიშვნელოვანეს, ცენტრალურ ღერძს, გლობალური მოთამაშეების ინტერესთა შეჯახების უმთავრეს ასპარეზს. როგორც ვხედავთ ჩვენი რეგიონი უწინდებურზე არანაკლებ „მიმზიდველი“ გეოპოლიტიკური თვალსაზრისით, რამდენადაც ის, ვინც „ჰარტლენდ-რიმლენდის“ სივრცის გაკონტროლებას შეძლებს, უდიდეს სტრატეგიულ უპირატესობას მოიპოვებს მსოფლიო მასშტაბით. მაგრამ მართო ეს მახასიათებელიც არ არის საკმარისი და გადამწყვეტი შავი ზღვის გეოსტრატეგიული როლის სრულად შესაფასებლად თანამედროვე საერთაშორისო პოლიტიკაში, არანაკლები მნიშვნელობა, თუ მეტი არა, აქვს ენერგეტიკულ ფაქტორს, ვინაიდან დღევანდელი მსოფლიო ეკონომიკა, ცივი ომის დროიდან მოყოლებული, გადაუჭარბებლად შეიძლება ითქვას, ენერგორესურსებზე დგას და სწორედ ეს გახდა სუფთა გეოპოლიტიკასთან ერთად ჩვენი რეგიონით გლობალურ აქტორთა და განსაკუთრებით დასავლეთის დაინტერესების უმთავრესი მიზეზი. ფაქტების ლოგიკის თანახმად კი ყოველივე ასე გამოიყურება:

სამხრეთ კავკასია რომ გეოპოლიტიკურად მუდამ ძალზე „მიმზიდველი“ იყო ყველა დროის გლობალური აქტორებისათვის, საყოველთაოდ ცნობილი ფაქტია, მაგრამ გასული საუკუნის მიწურულს, ანუ ცივი ომის დასრულების და საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ წინა პლანზე წამოიწია ენერგოექსპორტის და სატრანზიტო-სატრანსპორტო თემატიკამ, რომელიც, გადაუჭარბებლად შეიძლება ითქვას, დღევანდელი მსოფლიო პოლიტიკის ქვაკუთხედს წარმოადგენს.

როგორც ცნობილია, ადრე დასავლეთი ნავთობსა და გაზს ძირითადად ორი „ტრადიციული“ მიმწოდებლის - ახლო აღმოსავლეთისა და რუსეთისაგან იღებდა, მაგრამ ცივი ომის დასრულებისა და საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ, დღის წესრიგში დადგა ალტერნატიული გზების ძიება, რათა შესაზღვრელი გამხდარიყო ძველი მიმწოდებლებისათვის გვერდის ავლა და ამას ჰქონდა სერიოზული მიზეზები. ახლო აღმოსავლეთი „ტრადიციულად“ არასტაბილური რეგიონია, სადაც ყოველთვის ყველაფერია მოსალოდნელი, რუსეთი კი არასანდო პარტნიორი, რაც არაერთხელ დაამტკიცა; ის ხშირად იყენებს თავის ენერგოპოტენციალს პოლიტიკური შანტაჟისათვის. საბჭოთა კავშირის დაშლამ შესაძლებელი გახადა ასეთი ალტერნატივის სახით კასპიის რეგიონის გამოყენება, რომელიც ყოფილი სსრკ-ს სუბიექტების, ანუ პოსტსაბჭოთა სუვერენული სახელმწიფოებისაგან შედგება; კონკრეტულად საქმე ეხება ნავთობითა და გაზით მდიდარ აზერბაიჯანს, ყაზახეთსა და თურქმენეთს, საქართველო კი საუკეთესო სატრანზიტო გზაა ორი თურქეთის (სახმელეთო და საზღვაო) და შავი ზღვის მეშვეობით. როგორც ვხედავთ ისევდაისევ იკვეთება შავი ზღვის მეტად მნიშვნელოვანი სტრატეგიული როლი და ამიტომაცაა ასე გამძაფრებული კონკურენცია ამ რეგიონზე გავლენის მოსაპოვებლად. ამიტომ არიან ამით ასე დაინტერესებული როგორც რუსეთი და თურქეთი ისე აშშ და ევროპა, ასევე ჩინეთი და ირანი. ხოლო სამხრეთ კავკასია-ცენტრალური აზიის „ღერძი“ ყველას მიერ ერთ მთლიან გეოსტრატეგიულ რეგიონად არის აღქმული; ცალ-ცალკე ისინი, როგორც იტყვიან, „არავის ჭირდება.“ და ის თუ როგორი გაგრძელება და ბოლო ექნება გლობალურ ძალთა მიერ რეგიონში გავლენების გადანაწილების პროცესს, მრავალწილად არის დამოკიდებული უკრაინაში მიმდინარე ომის შედეგზე.

დასკვნა

ცივი ომის დასრულების შემდეგ შავი ზღვის რეგიონმა, რომელსაც მანამდე ნაკლები ყურადღება ექცეოდა, ვინაიდან აშკარა იყო იქ საბჭოთა კავშირისა და მისი სატელიტების დომინირება და მხოლოდ თურქეთით იყო წარმოდგენილი დასავლეთი, განსაკუთრებული სტრატეგიული მნიშვნელობა შეიძინა საერთაშორისო მასშტაბით და მისით ყველა გლობალური აქტორი დაინტერესდა.

საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ რეგიონის გეოპოლიტიკური სურათი რადიკალურად შეიცვალა, რადგან საბჭოთა კავშირის სამართალმემკვიდრე რუსეთი დარჩა ყირიმის და საქართველოს სანაპიროს გარეშე, ხოლო ყოფილი სოციალისტური ქვეყნები - რუმინეთი და ბულგარეთი - ნატო-ს და ევროკავშირის წევრები გახდნენ, უკრაინამ და საქართველომ კი პროდასავლური კურსი აირჩიეს.

სუფთა გეოსტრატეგიული ღირებულების გარდა, რეგიონი მნიშვნელოვანია კასპიური ენერგორესურსების ევროპაში ექსპორტის, როგორც ახლო აღმოსავლეთის და რუსეთის გზის ალტერნატივის თვალსაზრისით, რითაც დიდად არიან დაინტერესებული აშშ და მისი ევროპელი

მოკავშირეები. ასევე დიდი აზრეშუმის გზის კუთხით, რაც ჩინეთის ინტერესს განაპირობებს და რათქმუნდა, უცვლელია რუსეთის ინტერესი.

რუსეთის მიერ ყირიმის ანექსიამ და აფხაზეთის ოკუპაციამ რამდენადმე ისევ რუსეთის სასარგებლოდ შეცვალა შავი ზღვის გეოპოლიტიკური ლანდშაფტი, თუმცა დასავლეთთან დამაკავშირებელ საზღვაო გზას - ბოსფორს და დარდანელს - თურქეთი აკონტროლებს და ამდენად, მისი პოზიციაც ყოველთვის გასათვალისწინებელია და ანგარიშგასაწევი; ვერც რუმინეთი და ბულგარეთი ჩაითვლებიან რუსეთის მოკავშირეებად.

განსაკუთრებით გაამძაფრა გლობალურ ძალთა დაპირისპირება რუსეთის აგრესიამ უკრაინაში, რასაც ოფიციალურად რუსეთ-უკრაინის ომს უწოდებენ, მაგრამ მასში ჩართულია მსოფლიოს ყველა მნიშვნელოვანი მოთამაშე მეტნაკლები ხარისხით. ამ ომის შედეგზე კი ბევრი რამ იქნება დამოკიდებული როგორც გლობალური აქტორებისთვის, ისე სამხრეთ კავკასიის რეგიონის, უპირველესად კი საქართველოსთვის.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. გ. სურმავა, ზ. ბატიაშვილი, დ. ბატიაშვილი, ა. პეტრიაშვილი - „უსაფრთხოების მიმოხილვა: შავი ზღვის უსაფრთხოება,“ საქართველოს სტრატეგიისა და საერთაშორისო ურთიერთობების კვლევის ფონდი, თბილისი, 2021;
2. ზ. მარგველაშვილი - „უსაფრთხოება შავი ზღვის რეგიონში,“ ლევან მიქელაძის სახელობის დიპლომატიური სასწავლო და კვლევითი ინსტიტუტი, ნოემბერი, 2019;
3. ნ. გვენეტაძე - „შავი ზღვის რეგიონის უსაფრთხოება და ნატო,“ infocenter.gov.ge, 01.03.2024
4. შ. მალაშხია - „კონფლიქტების ანატომია,“ თბილისი, 2011;
5. Atlantic Council – “a Security Strategy for the Black Sea (report), December 15, 2023;
6. Mamuka Tsereteli – “US Black Sea Strategy: the Georgian Connection,” February 9, 2024;
7. С.Р. Гриневецкий, С.С. Жильцов, И.С. Зонн – «Черноморский Узел,» Босква, 2007

Geopolitics of the Black Sea and its Importance for Georgia

*Durmishidze Nugzar, Associate Professor
Georgian Technical University*

Abstract

In presented article the issues linking with the Black Sea region and their importance for Georgia first of all and generally for South Caucasus, are argued. These issues became quite actual today espacialy in context of the fullscale war in Ukraine.

Black Sea always was considered as the strategic region as it was a crossroad of “two Worlds” – NATO (Turkey) and “Soviet Block” but nevertheless, the attention on it was not so intensive as now, because, after the end of the Cold War and collaps of USSR, the geopolitical landscape of region was completely changed and the new strategic interests were appeared, that brought to the heard concurrence between the regional and global actors.

In presented work, we'll try to describe a geostrategic picture and political situation around the Black Sea, confrontation of the regional and global forces and introduce our attitude on ongoing events.

Keywords: geopolitics, South Caucasus, Ob, Cold War, landscape, geostrategy, Mediterranean Sea.

განათლება და დასაქმება ციფრულ გარემოში

ვეკუა ელზა, მოწვეული ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

აბრალავა გრიგოლ, ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი

აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია განათლებისა და დასაქმების ტრანსფორმაცია ციფრულ გარემოში, თანამედროვე ტექნოლოგიური განვითარების პირობებში. ყურადღება გამახვილებულია ონლაინ განათლების, დისტანციური მუშაობის, ციფრული უნარებისა და ხელოვნური ინტელექტის გავლენაზე თანამედროვე საზოგადოებასა და შრომის ბაზარზე. ნაშრომში გაანალიზებულია ციფრული განათლების უპირატესობები და გამოწვევები, მათ შორის განათლების ხელმისაწვდომობა, ტექნოლოგიური რესურსების გამოყენება, კომუნიკაციის პრობლემები და კიბერუსაფრთხოების საკითხები. ასევე განხილულია ახალი პროფესიების წარმოშობა, ჰიბრიდული სამუშაო მოდელის გავრცელება და უწყვეტი განათლების მნიშვნელობა კონკურენტუნარიანობის ზრდისთვის. კვლევა აჩვენებს, რომ თანამედროვე პირობებში წარმატებისთვის აუცილებელია ციფრული კომპეტენციების განვითარება, ტექნოლოგიურ ცვლილებებთან ადაპტაცია და მუდმივი პროფესიული განვითარება.

საკვანძო სიტყვები: ციფრული განათლება, დისტანციური დასაქმება, ციფრული უნარები, ხელოვნური ინტელექტი, ონლაინ სწავლება, შრომის ბაზარი, უწყვეტი განათლება.

ძირითადი ტექსტი

განათლება და დასაქმება ციფრულ გარემოში გამოწვევები, შესაძლებლობები და განვითარების პერსპექტივები შესავალი XXI საუკუნეში მსოფლიო სწრაფად გადავიდა ციფრული განვითარების ახალ ეტაპზე, რომელმაც მნიშვნელოვნად შეცვალა საზოგადოების ცხოვრების თითქმის ყველა სფერო. ტექნოლოგიურმა პროგრესმა გავლენა მოახდინა ეკონომიკაზე, კომუნიკაციაზე, ბიზნესზე, განათლებაზე და შრომის ბაზარზე. განსაკუთრებით აქტუალური გახდა განათლებისა და დასაქმების საკითხები ციფრულ გარემოში, რადგან თანამედროვე პირობებში პროფესიული წარმატება დიდწილად დამოკიდებულია ადამიანის ციფრულ კომპეტენციებზე, ტექნოლოგიებთან ადაპტაციის უნარსა და უწყვეტ სწავლაზე. ინტერნეტის, ხელოვნური ინტელექტის, ონლაინ პლატფორმებისა და დისტანციური ტექნოლოგიების განვითარებამ განათლების მიღების ფორმები უფრო მოქნილი და ხელმისაწვდომი გახადა. დღეს სტუდენტებსა და პროფესიონალებს შეუძლიათ ცოდნის მიღება მსოფლიოს წამყვანი უნივერსიტეტებიდან სახლიდან გაუსვლელად. პარალელურად შეიცვალა დასაქმების ფორმებიც — გაიზარდა დისტანციური მუშაობის, ფრილანსის, ონლაინ ბიზნესისა და ციფრული პროფესიების მნიშვნელობა. ციფრული ტრანსფორმაცია განსაკუთრებით დაჩქარდა COVID-19-ის პანდემიის პერიოდში, როდესაც თითქმის ყველა ქვეყანა იძულებული გახდა გადასულიყო ონლაინ სწავლებისა და დისტანციური მუშაობის რეჟიმზე. აღნიშნულმა პროცესმა ცხადყო, რომ თანამედროვე საზოგადოებაში ციფრული უნარები უკვე არა დამატებითი, არამედ აუცილებელი კომპეტენციაა.

1. ციფრული ტრანსფორმაცია განათლების სისტემაში ციფრული ტექნოლოგიების განვითარებამ მთლიანად შეცვალა სწავლების ტრადიციული მოდელი. თუ ადრე განათლება ძირითადად აუდიტორიაში ჩატარებულ ლექციებს ეფუძნებოდა, დღეს სასწავლო პროცესი ბევრად უფრო მრავალფეროვანი და ინტერაქტიული გახდა.

1.1 ონლაინ განათლება ონლაინ სწავლება თანამედროვე განათლების ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული ფორმაა. მისი ძირითადი უპირატესობებია:

- ❖ განათლების ხელმისაწვდომობა;
- ❖ დროისა და სივრცის შეზღუდვების შემცირება;
- ❖ ინდივიდუალური სწავლების შესაძლებლობა;
- ❖ რესურსების მრავალფეროვნება;
- ❖ თვითგანვითარების ხელშეწყობა.

ონლაინ პლატფორმები, როგორიცაა Coursera, Udemy, edX და სხვები, სტუდენტებს საშუალებას აძლევს შეისწავლოს სხვადასხვა პროფესიული და აკადემიური მიმართულებები.

1.2 ციფრული ტექნოლოგიები სასწავლო პროცესში თანამედროვე სასწავლო გარემოში ფართოდ

გამოიყენება:

- ❖ ვიდეოლექციები;
- ❖ ელექტრონული წიგნები;
- ❖ ვირტუალური ლაბორატორიები;
- ❖ ხელოვნური ინტელექტის სისტემები;
- ❖ ონლაინ ტესტირება;
- ❖ სასწავლო მართვის სისტემები (LMS).

ეს ტექნოლოგიები ზრდის სწავლების ეფექტიანობას და სტუდენტთა ჩართულობას.

1.3 ონლაინ განათლების პრობლემები მიუხედავად მრავალი უპირატესობისა, ონლაინ განათლებას გარკვეული გამოწვევებიც ახლავს:

- ❖ ინტერნეტზე დამოკიდებულება;
- ❖ ტექნიკური პრობლემები;
- ❖ ცოცხალი კომუნიკაციის ნაკლებობა;
- ❖ აკადემიური დისციპლინის სირთულე;
- ❖ პრაქტიკული სწავლების შეზღუდვა.

2. ციფრული უნარები და თანამედროვე შრომის ბაზარი თანამედროვე შრომის ბაზარი სწრაფად იცვლება. ტრადიციული პროფესიების ნაწილი ქრება, ხოლო ახალი სპეციალობები ჩნდება. ციფრული ეკონომიკის პირობებში მოთხოვნა განსაკუთრებით გაიზარდა ტექნოლოგიურ და ანალიტიკურ უნარებზე.

2.1 ციფრული უნარების მნიშვნელობა დღეს თითქმის ყველა პროფესია გარკვეულ ციფრულ ცოდნას მოითხოვს. ძირითადი ციფრული უნარებია:

- ❖ კომპიუტერული პროგრამების გამოყენება;
- ❖ ინტერნეტისა და ონლაინ კომუნიკაციის მართვა;
- ❖ მონაცემთა ანალიზი;
- ❖ კიბერუსაფრთხოების საფუძვლები;
- ❖ პროგრამირება;
- ❖ ციფრული მარკეტინგი;
- ❖ ხელოვნური ინტელექტის გამოყენება.

2.2 ახალი პროფესიები ციფრულ ეკონომიკაში ტექნოლოგიურმა განვითარებამ შექმნა მრავალი ახალი პროფესია, მათ შორის:

- ❖ ვებდეველოპერი;
- ❖ UI/UX დიზაინერი;
- ❖ მონაცემთა ანალიტიკოსი;
- ❖ SMM მენეჯერი;
- ❖ კიბერუსაფრთხოების სპეციალისტი;
- ❖ AI სპეციალისტი;
- ❖ კონტენტ მენეჯერი;
- ❖ ფრილანსერი.

ამ პროფესიებზე მოთხოვნა ყოველწლიურად იზრდება.

3. დისტანციური დასაქმება და ჰიბრიდული სამუშაო მოდელი ციფრულმა გარემომ შეცვალა სამუშაო კულტურაც. თანამედროვე ორგანიზაციები სულ უფრო ხშირად იყენებენ დისტანციურ და ჰიბრიდულ სამუშაო მოდელებს.

3.1 დისტანციური მუშაობის უპირატესობები

- ❖ დროისა და ტრანსპორტის ხარჯების შემცირება;
- ❖ მოქნილი სამუშაო გრაფიკი;
- ❖ საერთაშორისო ბაზარზე მუშაობის შესაძლებლობა;
- ❖ პროდუქტიულობის ზრდა;
- ❖ სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების ბალანსი.

3.2 დისტანციური მუშაობის პრობლემები

- ❖ სოციალური იზოლაცია;
- ❖ კომუნიკაციის სირთულე;
- ❖ სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების საზღვრების დარღვევა;
- ❖ ტექნიკური პრობლემები;

- ❖ კიბერუსაფრთხოების რისკები.

3.3 ჰიბრიდული მოდელი ბევრი კომპანია იყენებს ჰიბრიდულ სისტემას, რომელიც აერთიანებს ოფისში და ონლაინ მუშაობას. ეს მოდელი ითვლება თანამედროვე შრომითი ურთიერთობების ერთ-ერთ ყველაზე ეფექტურ ფორმად.

4. ხელოვნური ინტელექტი და მომავლის პროფესიები ხელოვნური ინტელექტის განვითარება მნიშვნელოვნად ცვლის შრომის ბაზარს. ავტომატიზაციის შედეგად ზოგიერთი პროფესია შესაძლოა შემცირდეს, თუმცა იქმნება ახალი სამუშაო ადგილებიც.

4.1 AI-ის გავლენა დასაქმებაზე ხელოვნური ინტელექტი გამოიყენება:

- ❖ მონაცემთა დამუშავებაში;
- ❖ მომხმარებელთა მომსახურებაში;
- ❖ ფინანსურ ანალიზში;
- ❖ მედიცინაში;
- ❖ განათლებაში;
- ❖ მარკეტინგში.

4.2 მომავლის უნარები მომავალში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი გახდება: • კრიტიკული აზროვნება;

- ❖ კრეატიულობა;
- ❖ პრობლემების გადაჭრის უნარი;
- ❖ ტექნოლოგიური ადაპტაცია;
- ❖ კომუნიკაცია;
- ❖ ემოციური ინტელექტი.

5. ახალგაზრდები და კონკურენტუნარიანობა ციფრულ გარემოში ახალგაზრდებისთვის თანამედროვე შრომის ბაზარზე წარმატება დამოკიდებულია არა მხოლოდ დიპლომზე, არამედ პრაქტიკულ უნარებზე. დასაქმებულები დიდ ყურადღებას აქცევენ:

- ❖ ციფრულ კომპეტენციებს;
- ❖ უცხო ენების ცოდნას;
- ❖ გუნდურ მუშაობას;
- ❖ პრაქტიკულ გამოცდილებას;
- ❖ ინოვაციურ აზროვნებას.

სტუდენტებისთვის მნიშვნელოვანია სტაჟირებები, ონლაინ კურსები და პრაქტიკული პროექტები.

6. უწყვეტი განათლება (Lifelong Learning) ტექნოლოგიური პროგრესი იმდენად სწრაფია, რომ მიღებული ცოდნა დროთა განმავლობაში მოძველდება. ამიტომ თანამედროვე მსოფლიოში აუცილებელია უწყვეტი სწავლება. Lifelong learning გულისხმობს:

- ❖ პროფესიულ გადამზადებას;
- ❖ ახალი უნარების შეძენას;
- ❖ თვითგანვითარებას;
- ❖ კარიერულ ზრდას.

ეს პროცესი ზრდის ადამიანის კონკურენტუნარიანობას და ადაპტაციის უნარს.

7. კიბერუსაფრთხოება და ეთიკა ციფრულ გარემოში ციფრულ სივრცეში განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ინფორმაციის უსაფრთხოებას. ონლაინ განათლებისა და დისტანციური მუშაობის პირობებში იზრდება:

- ❖ პერსონალური მონაცემების გაჟონვის რისკი;
- ❖ კიბერთავდასხმები;
- ❖ ონლაინ თაღლითობა;
- ❖ დეზინფორმაცია.

ამიტომ აუცილებელია ციფრული ეთიკისა და კიბერუსაფრთხოების ცოდნა.

დასკვნა

ციფრული გარემო თანამედროვე საზოგადოების განვითარების უმნიშვნელოვანესი ნაწილია. განათლებისა და დასაქმების სფეროებში მიმდინარე ცვლილებები ქმნის როგორც ახალ შესაძლებლობებს, ისე სერიოზულ გამოწვევებს. თანამედროვე შრომის ბაზარზე წარმატებისთვის აუცილებელია ტექნოლოგიური უნარების განვითარება, მუდმივი თვითგანათლება და ციფრული

ცვლილებებთან ადაპტაცია. განათლების სისტემამ უნდა უზრუნველყოს ისეთი ცოდნისა და უნარების განვითარება, რომლებიც შეესაბამება თანამედროვე ეკონომიკის მოთხოვნებს. სახელმწიფოს, საგანმანათლებლო დაწესებულებებსა და კერძო სექტორს შორის თანამშრომლობა მნიშვნელოვანი ფაქტორია კონკურენტუნარიანი ადამიანური კაპიტალის ფორმირებისთვის. შესაბამისად, ციფრული გარემო არა მხოლოდ ტექნოლოგიური პროგრესის შედეგია, არამედ ახალი სოციალური და ეკონომიკური რეალობა, რომელიც განსაზღვრავს მომავლის განათლებასა და დასაქმებას.

Education and Employment in the Digital Environment

*Vekua Elsa, Visiting Associate Professor
Georgian Technical University*

Abzalava Grigol, Doctor of Business Administration

Abstract

The article discusses the transformation of education and employment in the digital environment under the conditions of modern technological development. Particular attention is paid to online education, remote work, digital skills, and the impact of artificial intelligence on modern society and the labor market. The paper analyzes the advantages and challenges of digital education, including accessibility of learning, the use of technological resources, communication difficulties, and cybersecurity issues. It also examines the emergence of new professions, the spread of hybrid work models, and the importance of lifelong learning for increasing competitiveness. The study demonstrates that in the modern world, success largely depends on the development of digital competencies, adaptation to technological changes, and continuous professional growth. *Keywords:* digital education, remote employment, digital skills, artificial intelligence, online learning, labor market, lifelong learning.

კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ევოლუცია ESG მოდელში: მდგრადი საბანკო საქმიანობის სტრატეგიული ასპექტები (სს „საქართველოს ბანკის“ მაგალითზე)

ზუბიაშვილი მარიტა, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

წინამდებარე ნაშრომი იკვლევს კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის (CSR) ევოლუციას თანამედროვე საბანკო სექტორში და მის ტრანსფორმაციას გარემოსდაცვითი, სოციალური და მმართველობითი (ESG) სტანდარტების ჩარჩოში. კვლევის ობიექტს წარმოადგენს „საქართველოს ბანკი“, როგორც რეგიონში მდგრადი განვითარების ერთ-ერთი წამყვანი ინსტიტუტი. ნაშრომში დეტალურად არის გაანალიზებული ბანკის მიერ განხორციელებული სტრატეგიული ინიციატივები სამი ძირითადი მიმართულებით: განათლების ხელმისაწვდომობა, მწვანე დაფინანსება და ციფრული ინკლუზია. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა იმას, თუ როგორ უწყობს ხელს ESG პრინციპების ინტეგრირება საოპერაციო საქმიანობაში ბანკის გრძელვადიან ფინანსურ სტაბილურობას, რისკების ეფექტურ მართვასა და საერთაშორისო საინვესტიციო მიზნების დაცვას. კვლევა ეყრდნობა ბანკის მდგრადი განვითარების ყოველწლიურ ანგარიშებს, საერთაშორისო სარეიტინგო სააგენტოების მონაცემებსა და გლობალური საუკეთესო პრაქტიკის შედარებით ანალიზს. ნაშრომში ასევე განხილულია ციფრული ტექნოლოგიების როლი ფინანსური სერვისების დემოკრატიზაციაში, რაც CSR-ის სოციალური სვეტის მნიშვნელოვანი კომპონენტია. ნაშრომის დასკვნით ნაწილში წარმოდგენილია კონკრეტული რეკომენდაციები კორპორაციული პასუხისმგებლობის პოლიტიკის შემდგომი სრულყოფისთვის, რაც გულისხმობს სოციალური გავლენის გაზომვის რაოდენობრივი მეთოდოლოგიების დახვეწას, ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის გაზრდას საკრედიტო პორტფელის მართვის პროცესში და გამჭვირვალე მმართველობითი მოდელის კიდევ უფრო განმტკიცებას, რაც აუცილებელია მდგრადი ეკონომიკური ზრდის უზრუნველსაყოფად.

საკვანძო სიტყვები: CSR, ESG ჩარჩო, მდგრადი განვითარება, საქართველოს ბანკი, ბიზნესი.

ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე გლობალურ ფინანსურ ბაზარზე ბანკების წარმატება და მდგრადობა აღარ იზომება მხოლოდ წმინდა მოგების მაჩვენებლით. კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის (CSR) ტრანსფორმაცია ESG ჩარჩოში გულისხმობს პასუხისმგებლობის ინტეგრირებას ბიზნესის ყველა საოპერაციო დონეზე. „საქართველოს ბანკის“ მაგალითზე ეს ცვლილება სამ ფუნდამენტურ მიმართულებად იყოფა:

1. საგანმანათლებლო კაპიტალის განვითარება: ბანკის სტრატეგიის ერთ-ერთი მთავარი პრიორიტეტია „განათლება ცენტრში“. ეს გულისხმობს არა მხოლოდ ქველმოქმედებას, არამედ ინვესტირებას ქვეყნის გრძელვადიან ეკონომიკურ პოტენციალში. მასშტაბური სასტიპენდიო პროგრამები, STEM განათლების მხარდაჭერა და ფინანსური წიგნიერების ამაღლება მიმართულია მომავალი თაობის კონკურენტუნარიანობის გაზრდაზე, რაც პირდაპირ კავშირშია ქვეყნის ეკონომიკურ სტაბილურობასთან.

2. გარემოსდაცვითი პასუხისმგებლობა და მწვანე დაფინანსება: ESG-ის „E“ (Environmental) სვეტის ფარგლებში, ბანკი აქტიურად ახორციელებს ენერგოეფექტური და განახლებადი ენერგიის პროექტების დაკრედიტებას. მწვანე პორტფელის ზრდა და კლიმატთან დაკავშირებული რისკების შეფასება საკრედიტო პოლიტიკაში საშუალებას აძლევს ინსტიტუტს, პასუხობდეს საერთაშორისო გარემოსდაცვით სტანდარტებს და შეამციროს ეკოლოგიური კვალი.

3. სოციალური ინკლუზია და ციფრული ეკოსისტემა: ბანკის ციფრული ტრანსფორმაცია ემსახურება ფინანსური სერვისების ხელმისაწვდომობის გაზრდას ყველასთვის. მცირე და საშუალო ბიზნესის (SME) მხარდაჭერა, ქალი მეწარმეებისთვის სპეციალური პროდუქტების შექმნა და რეგიონული ინიციატივები უზრუნველყოფს თანაბარ ჩართულობას ეკონომიკურ პროცესებში.

ამრიგად, „საქართველოს ბანკის“ CSR პოლიტიკა სცილდება ტრადიციულ გაგებას და წარმოადგენს გააზრებულ სტრატეგიას, სადაც სოციალური და გარემოსდაცვითი ინტერესები ბიზნესის წარმატების თანაბარმნიშვნელოვანი ინდიკატორებია. ეს მიდგომა ზრდის ბანკის მიმართ ნდობას როგორც ადგილობრივ მომხმარებლებში, ისე საერთაშორისო ინვესტორებსა და საფინანსო ინსტიტუტებში.

დასკვნა

სს „საქართველოს ბანკის“ სტრატეგიული დოკუმენტებისა და საერთაშორისო პრაქტიკის კომპლექსურმა ანალიზმა აჩვენა, რომ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის (CSR) ტრანსფორმაცია ESG ჩარჩოში არ წარმოადგენს მხოლოდ ფორმალურ ტერმინოლოგიურ ცვლილებას. ეს არის ფუნდამენტური გადასვლა სისტემურ პასუხისმგებლობაზე, სადაც გარემოსდაცვითი, სოციალური და მმართველობითი გავლენის გაზომვა ბანკის ფინანსური ეფექტურობის განუყოფელი ნაწილია.

კვლევის პროცესში გამოიკვეთა, რომ მდგრადი განვითარების პრინციპების - კერძოდ, განათლების ხელმისაწვდომობისა და „მწვანე დაფინანსების“ - ინტეგრირება საბანკო ოპერაციებში, პირდაპირპროპორციულად ზრდის ინსტიტუტის მიმართ ნდობას როგორც ლოკალურ დონეზე, ისე საერთაშორისო კაპიტალის ბაზრებზე. ნაშრომში განხილული ქეისები ადასტურებს, რომ ESG სტანდარტების დანერგვა ბანკს საშუალებას აძლევს ეფექტურად მართოს არაფინანსური რისკები და მოიზიდოს მდგრადი ინვესტიციები.

საბოლოო ჯამში, შეიძლება დავასკვნათ, რომ „საქართველოს ბანკის“ მიერ არჩეული გზა - „განათლება ცენტრში“ და ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის გაზრდა - ქმნის გრძელვადიან ღირებულებას არა მხოლოდ აქციონერებისთვის, არამედ მთლიანად ქვეყნის ეკონომიკური ეკოსისტემისთვის. რეკომენდებულია სოციალური გავლენის გაზომვის ციფრული ინსტრუმენტების შემდგომი დახვეწა, რაც კიდევ უფრო მეტ გამჭვირვალობას შესძენს ბანკის CSR პოლიტიკას და განამტკიცებს მის ლიდერულ პოზიციას რეგიონში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. სს „საქართველოს ბანკი“. (2024). *მდგრადი განვითარების ანგარიში 2023*. ხელმისაწვდომია: bankofgeorgia.ge
2. საქართველოს ეროვნული ბანკი. (2022). *მდგრადი დაფინანსების გზამკვლევი საქართველოს კომერციული ბანკებისთვის*. თბილისი.
3. MSCI ESG Research. (2023). *ESG Ratings and Analysis: Bank of Georgia Group PLC*.
4. IFC (International Finance Corporation). (2021). *Equator Principles and ESG Integration in Emerging Markets*. Washington, D.C.
5. United Nations Global Compact. (2023). *The Role of Financial Institutions in Achieving Sustainable Development Goals (SDGs)*.
6. ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკი (EBRD). (2022). *Green Economy Transition (GET) Approach and Regional Banking Sector*.

The Evolution of Corporate Social Responsibility into the ESG Model: Strategic Aspects of Sustainable Banking (A Case Study of Bank of Georgia)

*Zubiashvili Marita, Associate Professor
Georgian Technical University*

Abstract

This research paper explores the fundamental evolution of Corporate Social Responsibility (CSR) within the modern financial sector and its strategic transition toward Environmental, Social, and Governance (ESG) standards. The study specifically focuses on the Bank of Georgia (BOG) as a pioneering financial institution in the Caucasus region, analyzing its commitment to sustainable development. The author examines the integration of ESG principles into the bank's core operational activities, highlighting three primary pillars: the advancement of educational capital, the expansion of green financing portfolios, and the promotion of digital financial inclusion.

The methodology of this study is based on a qualitative and comparative analysis of the bank's annual sustainability reports, international ESG rating data (such as MSCI), and the guidelines provided by the International Finance Corporation (IFC). The research demonstrates that the shift from traditional CSR to a systemic ESG framework is not merely a terminological change but a strategic imperative that enhances long-term financial stability, risk mitigation, and global investment attractiveness. Furthermore, the paper discusses how the bank's focus on education ("Education at the Center") serves as a long-term investment in human capital, fostering economic resilience. The concluding section offers practical recommendations for further refining impact measurement methodologies, ensuring that the bank's growth remains aligned with both local community needs and global sustainability goals. This academic work confirms that adopting robust ESG criteria creates shared value for shareholders, customers, and society at large.

Keywords: CSR, ESG Framework, Sustainable Development, Bank of Georgia, Banking Sector.

ახალგაზრდების მონაწილეობასთან დაკავშირებული სირთულეების ანალიზი საქართველოში

*იაშვილი გენადი, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*კობალიანი ალექსანდრე, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

საზოგადოებრივ პოლიტიკურ და ეკონომიკურ ცხოვრებაში მონაწილეობა და მასში ჩართულობა, მნიშვნელოვანია ელემენტია ქვეყნის განვითარების და საზოგადო კეთილდღეობისთვის. თითოეულ სოციალურ ფენას გარკვეული პასუხისმგებლობა აქვს პოლიტიკურ ცხოვრებაში. მათ შორის ერთ - ერთ უმნიშვნელოვანეს ფენას წარმოადგენს ახალგაზრდობა. ახალგაზრდების მონაწილეობა საზოგადოებრივ ცხოვრებაში ყოველთვის ყურადსაღები იყო მმართველებისთვის, უშრეტი ენერგია და ხანდახან გამეტებული რადიკალური აზრები ქმნის სინერგიას, რომელსაც ყველა ანგარიშს უწევს. ყველა მმართველი უნდა ესწრაფოდეს ახალგაზრდების განვითარებასა და მათ კეთილდღეობას, უფრო მეტიც ისინი უნდა უზრუნველყოფდნენ მოზარდობიდან მათ ჩართულობას ყოველდღიურ ცხოვრებაში. კაპიტალისტურმა ბუნებამ ადამიანს მომხვეჭელობისკენ უბიძგა, მაგრამ მის გონებაში არსად გამქრალასაზოგადო ალიარებისკენ არსებული ცხოველური მოთხოვნილება. ყველა ადამიანი მოზარდობიდან ცდილობს საკუთარი თავი დაიმკვიდროს, საკუთარი სიტყვა თქვას და მას სხვები უსმენდნენ. გაეროს მიერ ჩატარებული კვლევებით დადასტურებულია, რომ ახალგაზრდული ხედვა მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს კონკრეტული დარგის განვითარებას. ახალგაზრდები, რომელთაც უმეტესობას არ გააჩნიათ არანაირი ფინანსური რესურსი, მხოლოდ ერთ რამ სურთ - მათ მოუსმინონ. მოსმენის ელემენტის გაჩენა ქმნის, ალიარების წინაპირობებს, ამიტომ პირველ რიგში აუცილებელია, ჯერ მოხდეს ახალგაზრდების აზრის მოსმენა-გაგება და შემდეგ ალიარება.

მოსმენის პრობლემა ზოგადსაკაცობრიო თემას წარმოადგენს და ის ეხმიანება მამებსა და შვილებს შორის არსებულ ხიდეტეხილობის პრობლემას, ამ პრობლემის გადაჭრის და მოგვარების გზების ძიებაში შესაძლებელია შორს წაგვიყვანოს, ამიტომ ჩვენ ტექნიკური ხასიათის ელემენტის საშუალებით ვეცდებით ამ პრობლემის გადაჭრას. საქართველოში ახალგაზრდებს ყოველთვის მნიშვნელოვანი ადგილი ეკავათ საზოგადოებრივ ცხოვრებაში, ზოგჯერ უსმენდნენ ზოგჯერ არა, მაგრამ ძირითადად მთავარ სიტყვას ახალგაზრდები ამბობდნენ, იქნებოდა ეს ეროვნული თავდადება, თუ კონკრეტული სოციალური პრობლემის მნიშვნელოვნების წარმოჩენა.

საკვანძო სიტყვები: ახალგაზრდობა, მონაწილეობა, სტრატეგია, განვითარება, ახალგაზრდების ჩართულობა.

ძირითადი ტექსტი

საქართველოში 2020 წელს ახალგაზრდობის მიმართულებით განხორციელებული რეორგანიზაციის შედეგად, საქართველოს მთავრობამ შექმნა, სსიპ ახალგაზრდობის სააგენტო, რომელიც ბავშვთა და ახალგაზრდობის ეროვნული ცენტრის სამართალმემკვიდრეა. სსიპ ახალგაზრდობის სააგენტომ 2020 წელს მუნიციპალურ და რეგიონულ დონეზე დაიწყო შინაარსობრივი თვისებრივი კვლევის განხორციელება, ახალგაზრდების გამოწვევებისა და საჭიროებების შესახებ, საქართველოს ახალგაზრდობის სტრატეგიის შემქმნის მიზნით. საქართველოს პარლამენტმა დაამტკიცა სახელწიფოს ახალგაზრდული სტრატეგია 2023 -2026.

ახალგაზრდობის სააგენტომ, ფრიდრიხ ებერტის ფონდთან ერთად მნიშვნელოვანი კვლევა ჩაატარა ახალგაზრდების გამოწვევების და საჭიროებების გამოსავლენად, სადაც მნიშვნელოვანი ყურადღება ეთმობა ახალგაზრდების მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ამბროლაურში, კასპში, გარდაბანში, ყვარელში და ლაგოდეხში ჩატარებული კვლევის მიხედვით, დიდი პრობლემას წარმოადგენს მუნიციპალიტეტებში ინფორმაციის მიწოდება. გამოკითხული ახალგაზრდების 45%-ისთვის მუნიციპალიტეტში არსებული ვითარების შესახებ ინფორმაციას ახლობლებისგან ნაწილი კი მუნიციპალატეტის ფეისბუქის გვერდიდან იღებენ. საყურადღებოა, რომ მუნიციპალიტეტის წარმომადგენლებთან გამართული შეხვედრებიდან ახალგაზრდებზე ინფორმაციის მიწოდება ნაწილობრივ, ან საერთოდ არ ხდება. ბაღდათში, საჩხერეში, სენაკში, ხობსა და ჩოხატაურში ჩატარებული კვლევების შედეგებიდან ირკვევა, რომ მუნიციპალიტეტის საქმიანობაში ახალგაზრდების ინტერესები საშუალოდ

არის გათვალისწინებული, ასევე ნაკლებად ფლობენ ინფორმაციას ახალგაზრდული მუნიციპალური პროგრამების შესახებ. კითხვაზე ვინ არის ძირითადად დაგეგმილი ახალგაზრდული აქტივობების ინიციატორი, 41 % ასახელებს ახალგაზრდებს. კითხვაზე თუ რამდენად ახდენენ ახალგაზრდები გავლენას ადგილობრივ დონეზე გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე, უმეტესობა აღნიშნავს, რომ ვერ ახდენს გავლენას. კვლევები საქართველოს რეგიონებში ახალგაზრდების მდგომარეობის განზოგადების საშუალებას გვაძლევს და საერთო სურათის დანახვის შესაძლებლობაა. ახალგაზრდების აქტივობების შესახებ მთელი ქვეყნის მასშტაბით. მუნიციპალიტეტების უმეტესობა ახალგაზრდებს ვერ აწვდის ახალგაზრდული სერვისების შესახებ ინფორმაციას, რადგან არ აქვს განვითარებული შესაბამისი სერვისები, ან თუ აქვს ნაწილობრივ. ასევე ახალგაზრდების მიერ გამოთქმული ინიციატივების გათვალისწინება ნაკლებად ხდება, შესაბამისად გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მათი გავლენა ძალიან დაბალია. ამას ემატება ქვეყანაში არსებული სოციალური გარემო, უმუშევრობა და საზოგადო ნიჰილიზმი. თითოეული ქმედება ხელს უწყობს ახალგაზრდებში ნიჰილისტური დამოკიდებულებების გაჩენას, ან გამყარებას, რისი სავალალო შედეგიც მიგრაციით გამოიხატება, ახალგაზრდები ტოვებენ საკუთარ თემებს და რაიონებს და მიდიან შესაძლებლობების საძიებლად. [1]

ახალგაზრდობის მონაწილეობის და რეალიზაციის უზრუნველყოფა მისი მოზარდობის ასაკიდან არის შესაძლებელი, მოზარდობისას ცნობიერი დამოუკიდებლად ზედმეტი ინფორმაციის გარეშე ახდენს ფაქტების კონსტანტაციასა და სახელის დარქმევას, შესაბამისად ამ დროისთვის შეგვიძლია ყველა იმ სერვისის მიწოდება, რაზეც ზემოთ ვსაუბრობდით. პრობლემა სტრატეგიულ მიმართულებებს შორის კავშირის არარსებობით გამოიხატება. ვქმნით სტრატეგიებს, მაგრამ არცერთი მიმართულება ერთმანეთთან არ არის დაკავშირებული. [2]

იმისათვის, რომ მოზარდ ახალგაზრდებს საზოგადოებრივ ცხოვრებაში მონაწილეობის მნიშვნელობა დავანახოთ და ახალგაზრდული მიმართულებების ერთმანეთს დავუკავშიროთ აუცილებელია დავნერგოთ შესაბამისი სერვისი, ანუ არაფორმალურიგანათლების ინსტრუმენტი საჭირო.

ახალგაზრდები, რომლებიც სხვადასხვა საბანაკე აქტივობაში იღებდა მონაწილეობას, ნაკლებად იყვნენ ინფორმირებულები თავიანთი რეგიონში არსებულ ახალგაზრდულ სერვისებზე და უმეტესი მათგანი არ იყო ჩართული მუნიციპალურ ცხოვრებაში, მათი ინტერესები ძირითადად სახელოვნებო წრეებსა და სპორტულ კლუბებში ჩართულობით გამოიხატებოდა.

მკვლევართა გარკვეულმა ნაწილმა შესაძლებელია ეს ყველაფერი სუბიექტურობას მიაწეროს, მაგრამ პირადად გამოცდილებამდამანახა, რომ ახალგაზრდული მონაწილეობრივი პოლიტიკის და ზოგადად ახალგაზრდობის გაძლიერების მიმართულებით ახალგაზრდული ბანაკები ძლიერი სამირკველიიქნება, ახალგაზრდული მიმართულებების ერთმანეთთან დასაკავშირებლად. რეალურად დღეს ახალგაზრდობის მიმართულებით არ გვყავს კონცეპტუალური სერვისის მიმწოდებელი და არც შესაბამისი სივრცე გვაქვს. თუ ვამბობთ, რომ აუცილებელია არსებობდეს ახალგაზრდული ბანაკები, როგორც ახალგაზრდული პოლიტიკის მთავარი საყრდენი, მნიშვნელოვანია მას მოჰყვებოდეს, ადგილობრივ და ეროვნულ დონეზე, შინაარსობრივი ბმა თემასთან, იქნება ეს ადგილობრივი, მუნიციპალური ახალგაზრდული ორგანიზაცია, თუ საინიციატივო ჯგუფი. [3]

ახალგაზრდების აქტიური მონაწილეობრივი პოლიტიკის გაძლიერების მიმართულებით, რეალურად ქვეყანაში მნიშვნელოვანი ნაბიჯები გადაიდგა, როგორც სტრატეგიული, ისე შინაარსობრივი გარდაქმნის მიმართულებით. ასევე ასოცირების ხელშეკრულების ერთ-ერთ მთავარ ვალდებულებად განისაზღვრა ახალგაზრდობა, სსიპ ახალგაზრდობის სააგენტომ ახალგაზრდობის გამოწვევების და საჭიროებების შესახებ ჩაატარა თვისობრივი კვლევა საქართველოს 20 მდე მუნიციპალიტეტში, რომელიც საქართველოს რეგიონებში არსებული ახალგაზრდული გამოწვევების შესახებ განზოგადების საშუალებას იძლევა. დამტკიცდა საქართველოს ახალგაზრდობის სტრატეგია 2023-2026, რომელშიც გაიწერა სამოქმედო გეგმა.

ამ წლების მანძილზე მნიშვნელოვანი რეფორმები განხორციელდა, თითოეული თემატური პროგრამის მიმართულებით, მაგრამ სფეროს სისტემატიზაცია არ მომხდარა, დღესაც დიდ გამოწვევად რჩება მუნიციპალიტეტში ახალგაზრდული ორგანიზაციების სისუსტე, ახალგაზრდების მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, ახალგაზრდული სერვისების და ინფორმაციის მიწოდების სიმცირე და ადგილობრივი ხელისუფლების მხრიდან აზრის მიმღებლობის პრობლემა.

დასკვნა

ამრიგად, იმისთვის, რომ ახალგაზრდების მონაწილეობა გაიზარდოს როგორც რეგიონულ ისე მუნიციპალურ დონეზე ამისათვის აუცილებელია, არსებობდეს ერთიანი სისტემური მიდგომა ახალგაზრდების იდეების გათვალისწინების მიმართულებით, მნიშვნელოვანია, პირველ რიგში მუნიცი-

პალიტეტიში გაჩნდეს, მიმდებლობის, მოსმენის ელემენტი, აღნიშნული მექანიზმი ხელს შეუწყობს კარგი მმართველობის სისტემის გაუმჯობესებას და განვითარებას, როგორც ახალგაზრ-დებთან, ისე სხვა ჯგუფებთან მიმართებაში. ამის შემდეგ შეგვიძლია დავიწყოთ სხვადასხვა ინსტრუმენტების ეფექტური მექანიზმების შექმნა, ახალგაზრდების კომპეტენციის გაძლიერებისა და მმართველის ეფექტი-ანობის გასაზრდელად. პირველ ეტაპზე მნიშვნელოვანია რეკრეაციული მიმართულების გაძლიერება და ახალგაზრდული სფეროს ფუნდამენტად განსაზღვრა. ანუ ახალგაზრდული ბანაკები და სხვადასხვა მოდულების საშუალებით შეგვიძლია ახალგაზრდების, მოზარდების ფართო აუდიტორიას დავანახოთ მონაწილეობის მნიშვნელობა, როგორც თამაშზე დაფუძნებული სწავლებით ასევე სხვადასხვა სახალისო აქტივობით. თითო რეგიონში ერთი ახალგაზრდული ბანაკი შესაძლებლობას მოგვცემს ვიფიქროთ სისტემის მოწესრიგებაზე. ახალგაზრდული ბანაკი არასდროს ყოფილა სივრცე მხოლოდ გართობისა და დასვენებისთვის, ახალგაზრდული ბანაკი არის სივრცე, რომელშიც გაერთიანებული ყველა არაფორმალური განათლების ინსტრუმენტი, რომლის საშუალებით მისი მიწოდება შეგვიძლია ახალგაზრ-დისათვის. აუცილებელია, არაფორმალური განათლებით „დახუნძლული“ ახალგაზრდა, შესაბამის სივრცეს საკუთარ რეგიონში პოულობდეს.

მეორე ეტაპზე მნიშვნელოვანი იქნება ახალგაზრდული ორგანიზაციის გაძლიერება, როგორც ადგილობრივ ისე ეროვნულ დონეზე, ახალგაზრდული ორგანიზაციების გაძლიერება, პირველ რიგში ორგანიზაციის არსებობით უნდა დაიწყოს, რომელიც საბანაკე სერვისმა, იდეის სახით უნდა მიაწოდოს ახალგაზრდას. ახალგაზრდული ბანაკების როგორც ახალგაზრდული პოლიტიკის სამიწველისა და მუნიციპალური ახალგაზრდული პოლიტიკის, (ახალგაზრდ-ული ორგანიზაციებისა და საინიციატივო ჯგუფები) სინერგია, მოგვცემს ერთიანი ახალგაზრდული პოლიტიკის სისტემის შექმნის შესაძლებლობას, რომელშიც მონაწილეობა ერთ - ერთი მთავარი ინსტრუმენტი იქნება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ახალგაზრდობის სააგენტო, 2021. ახალგაზრდობის საჭიროებები და გამოწვევები მუნიციპალურ და რეგიონულ დონეზე, ხელმისაწვდომია: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/georgien/18399.pdf>
2. გაეროს ბავშვთა ფონდი, 2014. ახალგაზრდობის ეროვნული კვლევა საქართველოში. ხელმისაწვდომია: <https://www.unicef.org/georgia/media/1131/file>
3. ახალგაზრდობის სტრატეგია 2023-2026. ხელმისაწვდომია: https://drive.google.com/file/d/15xQ2TyWqm_FSJGLdDSPLJhb7Rqwm3_kX/view?fbclid=IwAR2wSxE_KLKxUnmEH2WuhfmxmKh_yDTY74yQJ-uMllBCWm0ozSgemKXx8

Analysis of difficulties related to youth participation in Georgia

*Iashvili Genadi, Professor
Georgian Technical University*

*Kopaliani Alexander, PhD student
Georgian Technical University*

Abstract

Participation and involvement in public political and economic life is an important element for the development and public welfare of the country. Each social class has certain responsibilities in political life. One of the most important layers among them is the youth. The participation of young people in public life has always been important for the rulers, the unbridled energy and sometimes over-radical ideas create a synergy that everyone can count on. All rulers should strive for youth development and their well-being, moreover they should ensure their involvement in everyday life from adolescence. Capitalist nature has pushed man to curl up, but the animalistic need for social recognition has never disappeared from his mind. Every person from adolescence tries to establish himself, to speak his own words and others listened to him. Research conducted by the United Nations has proven that youth vision significantly contributes to the development of a specific field. Young people, most of whom do not have any financial resources, only want one thing - to be heard. The emergence of the element of listening creates the preconditions for recognition, therefore, first of all, it is necessary to listen and understand the opinion of young people, and then to recognize it. The problem of hearing is a common theme and it echoes the problem of broken bridges between fathers and sons, it is possible to take us far in the search for solutions and ways to solve this problem, so we will try to solve this problem by means of a technical element. In Georgia, young people have always had an important place in public life, sometimes they listened and sometimes they didn't, but mostly young people spoke the main words, whether it was national dedication or presenting the importance of a specific social problem.

ადამიანური რესურსების მართვის ინოვაციური მიდგომები სამედიცინო დაწესებულებების მდგრადი განვითარებისათვის

*იაშვილი ირინე, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ყარაღაშვილი ნინო, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

თანამედროვე ჯანდაცვის სისტემა მნიშვნელოვანი გამოწვევების წინაშე დგას, რაც მოითხოვს სამედიცინო დაწესებულებების მართვის მოდელების მუდმივ ტრანსფორმაციას. სტატიაში განხილულია ადამიანური რესურსების მართვის (HRM) ინოვაციური მიდგომების როლი კლინიკებისა და საავადმყოფოების მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფაში. კვლევის მიზანია იმ თანამედროვე HR სტრატეგიების იდენტიფიცირება, რომლებიც ხელს უწყობენ სამედიცინო პერსონალის მოტივაციის ამაღლებას, პროფესიული გადაწვის შემცირებას და კადრების დენადობის პრევენციას. ნაშრომში გაანალიზებულია ციფრული ტექნოლოგიების, მწვანე HR მენეჯმენტისა და უწყვეტი განათლების სისტემების გავლენა ორგანიზაციულ ეფექტიანობაზე. დასკვნის სახით წარმოდგენილია რეკომენდაციები სამედიცინო მენეჯერებისთვის, თუ როგორ უნდა დაწერონ ადამიანზე ორიენტირებული ინოვაციური მიდგომები გრძელვადიანი სტაბილურობის მისაღწევად.

საკვანძო სიტყვები: ადამიანური რესურსების მართვა, ინოვაციური მიდგომები, სამედიცინო დაწესებულებები, მდგრადი განვითარება, ციფრული HR.

ძირითადი ტექსტი

ჯანდაცვის სექტორი ნებისმიერი ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური სტაბილურობის ქვაკუთხედი. თუმცა, გლობალური კრიზისები, სამედიცინო პერსონალის დეფიციტი და სამუშაო სტრესი საფრთხეს უქმნის სამედიცინო დაწესებულებების ეფექტიან ფუნქციონირებას. ტრადიციული, ბიუროკრატიული HR მოდელები ვეღარ პასუხობენ თანამედროვე მოთხოვნებს. სამედიცინო დაწესებულებების მდგრადი განვითარება გულისხმობს არა მხოლოდ ფინანსურ სტაბილურობას, არამედ ისეთი სამუშაო გარემოს შექმნას, სადაც ადამიანური კაპიტალი დაცულია, განვითარებადი და მოტივირებული. შესაბამისად, დღის წესრიგში დგება HR მენეჯმენტში ინოვაციური მიდგომების ინტეგრირების აუცილებლობა. მდგრადი განვითარების კონტექსტში სულ უფრო აქტუალური ხდება Green HRM-ის კონცეფცია სამედიცინო სექტორში, რომელიც მოიცავს - ქაღალდო წარმოების შემცირებას: ციფრული HR პლატფორმების დანერგვა (ელექტრონული კონტრაქტები, ონლაინ ტრენინგები); ეკო-მეგობრული ქცევის სტიმულირებას: პერსონალის წახალისება რესურსების (ენერგია, წყალი, სამედიცინო მასალები) რაციონალური გამოყენებისთვის; სოციალურ მდგრადობას: სამუშაო და პირადი ცხოვრების ბალანსის ხელშეწყობა მოქნილი გრაფიკების მეშვეობით, რაც პირდაპირ აისახება ექიმებისა და ექთნების ფსიქიკურ ჯანმრთელობაზე. სამედიცინო დაწესებულებების მდგრადი განვითარების ერთ-ერთ უმთავრეს კატალიზატორს ადამიანური რესურსების მართვის პროცესების ტექნოლოგიური მოდერნიზაცია წარმოადგენს. ციფრული ტრანსფორმაცია HR-ში არ გულისხმობს მხოლოდ არსებული ქაღალდზე დაფუძნებული დოკუმენტბრუნვის გაციფრულებას; ეს არის ფუნდამენტური ფილოსოფიური და სტრატეგიული ცვლილება, რომელიც ცვლის კავშირს ორგანიზაციასა და მის თანამშრომლებს შორის. სამედიცინო სექტორში, სადაც ყოველი წამი და გადაწყვეტილება ადამიანის სიცოცხლეს უკავშირდება, ხელოვნური ინტელექტის (AI) და დიდი მონაცემების ანალიტიკის (Big Data Analytics) ინტეგრირება HR მენეჯმენტში კრიტიკულად მნიშვნელოვანი ხდება. ტრადიციულად, ჯანდაცვის სექტორში HR გადაწყვეტილებები ხშირად ეფუძნებოდა ინტუიციას ან რეაქტიულ მიდგომებს (პრობლემაზე რეაგირება მისი დადგომის შემდეგ). ხელოვნური ინტელექტის დანერგვამ შესაძლებელი გახადა გადასვლა პროაქტიულ და პრედიქტიულ (წინასწარმეტყველებით) მენეჯმენტზე. მონაცემებზე დაფუძნებული ანალიტიკა (People Analytics) აგროვებს და ამუშავებს ისეთ ინფორმაციას, როგორიცაა:

- ❖ თანამშრომელთა მიერ ნამუშევარი საათები და ზეგანაკვეთური შრომა;
- ❖ ავადმყოფობის გამო გაცდენილი დღეების სიხშირე;

- ❖ პაციენტთა კმაყოფილების ინდექსები კონკრეტული ექიმების/ექთნების მორიგეობისას;
- ❖ თანამშრომელთა ჩართულობისა და შიდა გამოკითხვების შედეგები.

სპეციალური ალგორითმები ახდენენ ამ მონაცემების ჯგერედინ ანალიზს და ქმნიან ე.წ. „ადრეული გაფრთხილების სისტემებს“. მაგალითად, თუ პროგრამა დააფიქსირებს, რომ კონკრეტულ განყოფილებაში (მაგ. რეანიმაცია ან გადაუდებელი მედიცინა) ექთნების ზეგანაკვეთური შრომა ბოლო 3 თვის განმავლობაში 25%-ით გაიზარდა, ხოლო მათი შვებულებების რაოდენობა მინიმუმამდე შემცირდა, სისტემა ავტომატურად უგზავნის სიგნალს HR მენეჯერს პროფესიული გადაწყვის და მოსალოდნელი სამსახურიდან წასვლის მაღალი რისკის შესახებ. ეს საშუალებას იძლევა დროულად მოხდეს კადრების დამატება ან გრაფიკის ოპტიმიზაცია, რაც დაწესებულების სტაბილურობის გარანტიაა. სამედიცინო პერსონალის შერჩევა ხანგრძლივი და მაღალი პასუხისმგებლობის მქონე პროცესია. არასწორად შერჩეულმა კადრმა შესაძლოა მნიშვნელოვანი ზიანი მიაყენოს კლინიკის რეპუტაციას და პაციენტთა უსაფრთხოებას. AI-ზე დაფუძნებული რეკრუტირების პლატფორმები (ATS - Applicant Tracking Systems) რევოლუციურად ცვლიან ამ პროცესს - რეზიუმეების სკრინინგი: ხელოვნურ ინტელექტს შეუძლია წამებში გაფილტვოს ათასობით კანდიდატის CV, შეამოწმოს მათი ლიცენზიების ვალიდურობა, სერტიფიკატები, სამუშაო გამოცდილება და შესაბამისობა კლინიკის სპეციფიკასთან; კომპეტენციების ციფრული შეფასება: ვირტუალური სიმულაციების მეშვეობით, კანდიდატებს შეუძლიათ გაიარონ ტესტირება კრიზისულ სიტუაციებში გადაწყვეტილების მიღების სისწრაფეზე; მიკერძოების შემცირება: AI ეხმარება ორგანიზაციებს ობიექტური გადაწყვეტილებების მიღებაში, რადგან იგი კანდიდატებს აფასებს მხოლოდ მათი უნარებისა და გამოცდილების მიხედვით, რაც ზრდის მრავალფეროვნებას და თანასწორობას სამუშაო ადგილზე. შედეგად, ერთი ვაკანსიის შევსების დრო მცირდება 40-50%-ით, ხოლო შერჩეული კადრის ხარისხი და ორგანიზაციასთან თავსებადობა საგრძნობლად იზრდება. ჯანდაცვის სექტორში HR მენეჯმენტის ერთ-ერთი უდიდესი გამოწვევა 24/7 რეჟიმში მორიგეობების ეფექტური განაწილებაა. ტრადიციული, მექანიკური დაგეგმვა ხშირად იწვევს თანამშრომელთა უკმაყოფილებას, ინტერესთა კონფლიქტს და ქაოსს. ინოვაციური HR სისტემები იყენებენ „ჭკვიანი დაგეგმვის“ ალგორითმებს, რომლებიც ითვალისწინებენ მრავალ ცვლადს:

- ❖ კანონმდებლობით დადგენილ სამუშაო საათების ლიმიტებს;
- ❖ თანამშრომელთა ინდივიდუალურ პრეფერენციებსა და ოჯახურ პირობებს;
- ❖ კლინიკაში პაციენტთა ნაკადის სეზონურ ან საათობრივ დინამიკას.

მაგალითად, გრიპის ეპიდემიის ან სეზონური ვირუსების დროს, სისტემა წინასწარ პროგნოზირებს პაციენტთა მიმართვიანობის ზრდას და ავტომატურად სთავაზობს მენეჯერს დამატებითი მორიგე გუნდების მობილიზებას. ეს თავიდან აცილებს პერსონალის კრიტიკულ გადატვირთვას და უზრუნველყოფს სამედიცინო მომსახურების უწყვეტ ხარისხს. სამედიცინო პერსონალი (განსაკუთრებით ექთნები და უმცროსი მედპერსონალი) დროის უდიდეს ნაწილს ატარებს პაციენტებთან და არა კომპიუტერთან. შესაბამისად, მათთვის ტრადიციული საინფორმაციო არხებით (მაგ. ელექტრონული ფოსტა) სარგებლობა მოუხერხებელია. AI-ზე დაფუძნებული შიდა ჩატბოტები (Chatbots) ხელმისაწვდომია მობილური აპლიკაციების სახით და ასრულებენ პერსონალური HR ასისტენტის როლს. თანამშრომელს შეუძლია მომენტალურად, სამუშაო ადგილის მიუტოვებლად მიიღოს პასუხი ისეთ კითხვებზე, როგორიცაა: რამდენი დღე დარჩა კუთვნილი შვებულებიდან? როგორ არის გადანაწილებული მისი ბონუსები ან დანამატები? სად იპოვოს კლინიკის შიდა პროტოკოლი კონკრეტული შემთხვევისთვის? ეს მკვეთრად ამცირებს HR დეპარტამენტის რუტინულ დატვირთვას და მათ საშუალებას აძლევს, ფოკუსირდნენ ისეთ სტრატეგიულ ამოცანებზე, როგორიცაა თანამშრომელთა მენტალური ჯანმრთელობა და კორპორაციული კულტურის განვითარება.

მიუხედავად ამკარა უპირატესობებისა, ხელოვნური ინტელექტის დანერგვა სამედიცინო HR-ში დაკავშირებულია გარკვეულ რისკებთან, რაც მდგრადი განვითარების კონტექსტში აუცილებლად უნდა იქნას გათვალისწინებული, როგორიცაა: მონაცემთა უსაფრთხოება და კონფიდენციალურობა - თანამშრომელთა პერსონალური და სამედიცინო მონაცემების დაცვა კიბერშეტევებისგან უზენაესი პრიორიტეტია. კლინიკებმა უნდა უზრუნველყონ კანონმდებლობის მკაცრი დაცვა; „ციფრული გაუცხოება“ - ტექნოლოგიებმა არ უნდა ჩაანაცვლოს ემპათია და ადამიანური ურთიერთობები. ზედმეტმა ავტომატიზაციამ შესაძლოა პერსონალს გაუჩინოს განცდა, რომ ისინი მხოლოდ „მონაცემები“ არიან სისტემისთვის; ტექნოლოგიური რეზისტენტობა - უფროსი თაობის სამედიცინო პერსონალს ხშირად უჭირს ახალ პროგრამებთან ადაპტაცია. ამიტომ, HR-ის სტრატეგიული ამოცანაა სპეციალური, ეტაპობრივი გადამზადების კურსების ორგანიზება. კლინიკის მდგრადი განვითარება

მიიღწევა მხოლოდ მაშინ, როდესაც დაცულია ბალანსი მაღალ ტექნოლოგიებსა და ადამიანურ ურთიერთობას შორის. ციფრული ინსტრუმენტები უნდა აღიქმებოდეს არა ადამიანის შემცვლელად, არამედ მის დამხმარედ, რომელიც ათავისუფლებს ძვირფას დროს პაციენტზე ორიენტირებული ზრუნვისთვის. სამედიცინო სფერო მუდმივად ვითარდება, რაც პერსონალისგან უწყვეტ განათლებას მოითხოვს. ინოვაციური HR მიდგომა გულისხმობს შიდაკორპორაციული სასწავლო აკადემიების შექმნას და სიმულაციური სწავლების მეთოდების დანერგვას.

დასკვნა

სამედიცინო დაწესებულებების მდგრადი განვითარება წარმოდგენილია ადამიანური რესურსების მართვის ტრანსფორმაციის გარეშე. ინოვაციური მიდგომების დანერგვა - იქნება ეს ციფრული ინსტრუმენტები, მწვანე მენეჯმენტი თუ გადაწვის საწინააღმდეგო სტრატეგიები - არ არის მხოლოდ ადმინისტრაციული ფუფუნება, არამედ სტრატეგიული აუცილებლობა. კლინიკები, რომლებიც ინვესტირებას ახდენენ თავიანთი თანამშრომლების კეთილდღეობასა და განვითარებაში, აღწევენ უფრო მაღალ საოპერაციო ეფექტიანობას, პაციენტთა კმაყოფილებას და გრძელვადიან კონკურენტულ უპირატესობას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
2. Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
3. West, M. A., & Coia, D. (2019). *Caring for doctors, caring for patients*. General Medical Council.
4. კლინიკური მენეჯმენტისა და ჯანდაცვის პოლიტიკის თანამედროვე სახელმძღვანელოები (ადგილობრივი და საერთაშორისო პერიოდული გამოცემები).

Innovative Approaches to Human Resource Management for the Sustainable Development of Healthcare Institutions

*Iashvili Irine, Professor
Georgian Technical University*

*Karalashvili Nino, PhD Student
Georgian Technical University*

Abstract

The modern healthcare system faces significant challenges that require continuous transformation of institutional management models. This article explores the role of innovative Human Resource Management (HRM) approaches in ensuring the sustainable development of clinics and hospitals. The research aims to identify contemporary HR strategies that enhance medical staff motivation, reduce professional burnout, and prevent employee turnover. The paper analyzes the impact of digital technologies, Green HRM, and continuous education systems on organizational efficiency. In conclusion, actionable recommendations are provided for healthcare managers on how to implement human-centric innovative approaches to achieve long-term stability.

Keywords: Human Resource Management, Innovative Approaches, Healthcare Institutions, Sustainable Development, Burnout, Digital HR.

პერსონალის ქცევაზე მოქმედი ფაქტორები თანამედროვე რეალური სიტუაციების გათვალისწინებით

*კავთიძე ედუარდი, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის*

*ლაგვილავა გიორგი
ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი*

აბსტრაქტი

ორგანიზაციაში საქმიანობისას ადამიანის ქცევას აყალიბებს ერთი მხრივ, მისი ხასიათი, ხოლო მეორეს მხრივ, გარე გარემოს ფაქტორები. თუ მენეჯერმა იცის ორგანიზაციაში დასაქმებული თითოეული მუშაკის ხასიათი, მას ადვილად შეუძლია მისი მუშაობის შედეგების გაუმჯობესება. მაშასადამე, ადამიანის ხასიათი არის ის ფაქტორი, რომელზეც დამოკიდებულია ორგანიზაციის შრომითი საქმიანობის შედეგი.

ცნება „ხასიათი“ მოიცავს ადამიანის ქცევის სოციალურად მნიშვნელოვან, ასევე სოციალურად ნეიტრალურ მხარეს. ინდივიდის სოციალურად არსებითი ქცევითი თავისებურებები ყალიბდება ქცევის იმ ხერხების განზოგადების მექანიზმის მეშვეობით, რომლებიც იძლევიან საუკეთესო შედეგებით ეფექტს მოცემულ სოციალურ გარემოში. ადამიანის ქცევა არ განისაზღვრება თანდაყოლილი ინსტიქტებით. თუმცა, მისი ქმედებები უნდა განხორციელდეს მყარი მიმართულებითა და ოპერაციონალური გარკვეულობით.

ხასიათი განსაზღვრავს მოცემული ინდივიდის გარე სამყაროსთან ურთიერთქმედების ტიპს. ის არის შინაგანი და გარეგანი სამყაროს გაწონასწორებულობის, ინდივიდის გარემოსთან შეგუების თავისებურებების საზომი, პიროვნების სოციალურად ფორმირებული ქცევითი სქემა, პიროვნების ქცევითი სინდრომი.

საკვანძო სიტყვები: პერსონალის ქცევა, მოქმედი ფაქტორები, ქცევითი სქემა, ქცევითი სინდრომი, პერსონალის ხასიათი, ქცევის მექანიზმი.

ძირითადი ტექსტი

ინდივიდის ქცევის ფიზიოლოგიური სფერო მოცემულია ცნებით - ტემპერამენტი, მისი ქცევის სოციალურად განპირობებული სფერო კი, ცნებით-ხასიათი. ტემპერამენტი განეკუთვნება ბუნებრივ-არაცნობიერ, ემოციების სფეროს, ხასიათი კი - ნებელობითს. თუმცა, ესაა ადამიანის ფსიქიკის ურთიერთდამაკავშირებელი სფეროები. ინდივიდის ბუნებრივი თავისებურება კვალს ტოვებს მის ხასიათზე ე. ი. ქცევის სოციალურად ჩამოყალიბებულ ხერხებზე.

ხასიათში მტკიცდება ადამიანის სოციალურად ტიპური თავისებურება, მისი სოციალიზაციის, აღზრდის თავისებურებები. ხასიათის ზოგიერთი შტრიხი გამოდის, როგორც პიროვნების წამყვანი, განმსაზღვრელი ერი. ზოგიერთი შტრიხი კი მეორეხარისხოვანია.

ხასიათი არ უნდა განვიხილოთ, როგორც ინდივიდის გამოცდილებაში განმტკიცებული ქცევის საშემსრულებლო ხერხების სისტემა. ხასიათში ინტეგრირებულია ინდივიდის ყველა ფსიქიკური თავისებურება. ქცევის რა ფორმები ირჩევა ინდივიდის მიერ?

ეს დამოკიდებულია, არა მხოლოდ გარემოზე, არამედ მის ემოციურ და ინტელექტუალურ ორგანიზაციაზე. ფერხდება და ქრება ქცევითი გამოვლინებები, რომლებიც ხვდებიან ინდივიდუალური თვითგანსჯის სფეროში და „მტკიცდება“ ის ხერხები, რომლებიც ხელს უწყობენ ინდივიდის გამოხატვას.

ხასიათის გამოვლინებათა მრავალსახეობა იყოფა ოთხ ჯგუფად შემდეგი საფუძვლების მიხედვით:

1. ინდივიდის მიმართულება, მისი ურთიერთობის სისტემის სოციუმში;
2. ნებელობითი რეგულაციის თავისებურებები;
3. ემოციური თავისებურებები;
4. ინტელექტუალური თავისებურებები.

სოციალურ გარემოში ადამიანის ურთიერთობათა სისტემაში გამოიყოფა ოთხი ნაირსახეობა: ადამიანის დამოკიდებულება საზოგადოების, საკუთარი თავის, შრომის და შრომის პროდუქტების მიმართ.

1. ადამიანის დამოკიდებულება საზოგადოების, სხვა ადამიანების მიმართ განსაზღვრავს პიროვნების ფუნდამენტალურ თვისებას და ხასიათს - მის ზნეობრიობას. ინდივიდის ქცევაში რეალიზდება მისი მორალური შეგნება.

ინდივიდის დამოკიდებულება საზოგადოების ანუ სხვა ადამიანების მიმართ დაიყვანება ოთხ

სტრატეგიამდე:

- ❖ „მე კარგი ვარ და ყველა ადამიანი კარგია“ - ფასეულობით-საორიენტაციო სქემა, რომელიც დამახასიათებელია სოციალურად ადაპტირებული პიროვნებისათვის, რომელთაც გააჩნიათ მაღალი სიტუაციურ-კომუნიკაციური უნარი, ფსიქიკურად მტკიცე პიროვნებები არიან. ასეთი ადამიანის ქცევა გამოირჩევა ღიაობით, პატიოსნებით, თანამიმდევრულობით.
- ❖ „მე ცუდად ვარ და ყველა დანარჩენი კი კარგია“. ასეთი ცხოვრებისეული სქემა ახასიათებთ გაუბედავ, მუდმივად მერყევ ადამიანებს, რომელთაც უჭირთ სოციალური კონტაქტების დამყარება. როგორც წესი, ესაა ადამიანი სუსტი ნერვული მოქმედების ტიპით.
- ❖ „მე კარგი ვარ, ყველა დანარჩენი კი ცუდი“. ეს სქემა ახასიათებთ ქედმაღალ, ეგოისტ ადამიანებს, რომელთაც ხშირად თან ერთვის სისასტიკე.
- ❖ „მე ცუდი ვარ და ყველა დანარჩენიც ცუდია“.

2. ადამიანის დამოკიდებულება საკუთარ თავთან უკავშირდება მის თვითნალიზს, შინაგან დიალოგებს. თითოეულ ადამიანს გააჩნია განწყობა საკუთარი თავის მიმართ „მე - მე კონცეფციასთან“. ადამიანის აგებს თავის ცხოვრებისეულ სტრატეგიებს, ადგენს შესაძლო მოქმედებათა სხვადასხვა კომპოზიციას. ეს შინაგანი დიალოგი არის თვითრეგულაციის ძირითადი მექანიზმი, მასში ადამიანი საკუთარ თავს გარედან უყურებს. პიროვნება აყალიბებს მისთვის მისდებ კომპრომისებს. უსადაგებს თავის შინაგან სამყაროს რეალურ სინამდვილეს.

თუმცა, რაც უფრო ნაკლებადაა სოციალიზირებული ინდივიდი, მით უფრო ნაკლებად მტანჯველია მისი დიალოგი საკუთარ თავთან. ეს შეიძლება დიალოგი არც კი იყოს. მაშინ ინდივიდი აღარაა სრულყოფილებისაკენ მსწრაფველი ადამიანი. კრიტიკული თვითშეფასების შინაგანი სისტემის არარსებობა იწვევს სულის სიღარიბეს. თუმცა, სოციალიზირებულ პიროვნებასაც გააჩნია შინაგანი და გარეგანი სამყაროს შეთანხმებულობის პრობლემები. ამ სიტუაციებში ვლინდება ადამიანის ხასიათი - მისი სიმტკიცე და პლასტიკურობა, სამოქალაქო სიმამაცე და ტოლერანტობა.

3. შრომისა და სხვა სახის საქმიანობისადმი ადამიანის დამოკიდებულება, რომელიც განაპირობებს შრომისმოყვარეობას, სირთულეების დაძლევას მუშაობაში, კეთილსინდისიერებას და ა. შ. ამას განეკუთვნება პიროვნების მიდრეკილებები, მოწოდება და ტალანტი, როგორც მისთვის დამახასიათებელი თვისება. მოცემული ჯგუფის ნეგატიურ თვისებებს განეკუთვნება მუქთახორობა, უსაქმურობა, მაწანწალობა და სხვ.

4. საგნებთან, როგორც შრომის პროდუქტებთან ადამიანის დამოკიდებულება ვლინდება სიფაქიზეში, სიფრთხილეში და სხვ. ამ თვისებათა ჯგუფში კრიმინოგენულია ანგარებიანობა, სიხარბე, უზომო მომხვეჭველობა, დაუოკებელი სწრაფვა „ფუფუნებით ცხოვრების“ სტანდარტების მიმართ.

არანაკლებ მნიშვნელოვანია ადამიანის ისეთი თვისებები, როგორიცაა ამტანობა და საკუთარი თავის ფლობა, ე. ი. ინდივიდის უნარი აკონტროლოს საკუთარი ქცევა რთულ კონფლიქტურ პირობებში, თავი შეიკავოს, არასაჭირო ქმედებისაგან, მოთოკოს ემოციები და გრძნობები. არ დაუშვას იმპულსური მოქმედებები, არ დაკარგოს იმედი რთულ და საშიშ სიტუაციებში, მოიკრიბოს ძალები, გადაიტანოს წარუმატებლობები, ფიზიკური ტანჯვა.

პიროვნების ნებელობითი თვისებებზე განსაზღვრავენ ხასიათის ძირითად თვისებებს: **მთლიანობას, ძალას, სიმტკიცეს და გაწონასწორებულობას.**

ხასიათის მთლიანობა არის პიროვნების შეხედულებებისა და პოზიციების სიმტკიცე სხვადასხვა სიტუაციაში, სიტყვებისა და ქცევის თანხვედრა, **ხასიათის ძალა** - ადამიანის ენერგიულობა, ხანგრძლივი დაძაბულობის, სირთულეთა დაძლევის უნარი დაძაბულ სიტუაციებში; **სიმტკიცე** - ხასიათის ძალა პიროვნულ პრინციპულობასთან ერთად; **გაწონასწორებულობა** - ქცევის თავდაჭერილობა, პიროვნების ემოციურ-ნებელობითი მდგრადობა.

ადამიანები მიისწრაფვიან წარმატების მიღწევისაკენ და წარუმატებლობათა თავიდან აცილებისაკენ. წარმატებაზე მოტივირებული ადამიანები უპირატესობას ანიჭებენ იმ სახის საქმიანობას, რომლებიც სწრაფად იწვევენ სასურველი შედეგის მიღწევას. წარუმატებლობის აცილებაზე ორიენტირებული ადამიანები ყველანაირად ცდილობენ თავი აარიდონ სიტუაციებს, რომლებშიც შესაძლებელია პიროვნული დანაკლისი.

ხშირად, ადამიანთა ქცევა გარკვეულ სიტუაციებში დამოკიდებულია მათ უწინდელ გამოცდილებაზე, ქცევის „დასწავლილ“ ხერხებზე. სიტუაცია შეიძლება მოცემული ინდივიდის მიერ ასოცირებული იყოს მის წარმატებასთან ან წარუმატებლობასთან, გამარჯვებასთან ან მარცხთან. სისტემატურმა წარუმატებლობებმა შეიძლება ინდივიდში ჩამოაყალიბოს ე.წ. დასწავლილი უმწეობა.

ქცევაში შემდეგი მომენტები უნდა გავასხვავოთ: **მოტივი, მიზანი, საგანი, მოძრაობები და მიზეზი.**

ქცევის მოტივი არის ის, რის საფუძველზეც მიზანი ისახება. მოტივი აძლევს რომელიმე საქმის ვითარებას მიზნის ხასიათს, ხოლო ქცევის მიზანს შეადგენს ის, რაც უნდა განხორციელდეს, რისთვისაც ქცევის აქტები წარმოებს. ქცევის აქტები უშუალოდ ქცევის საგნისადმია მიმართული. ამ საგანზე ზემოქმედების გზით ქცევა აღწევს თავის მიზანს. მოძრაობები ქცევის ოპერატიულ მხარეს შეადგენს. ქცევა გარკვეული მოძრაობების ფორმაში მიმდინარეობს. ამ მოძრაობების საშუალებით ხერხდება მიზნის განხორციელება. **ქცევის მიზეზი** კი ის არის, რაც უშუალოდ იმ მოძრაობებს იწვევს, რომლითაც ქცევა ხორციელდება. მიზეზი ყველგან არსებობს, სადაც კი საერთოდ ქცევასთან, მიზანშეწონილ მოქმედებასთან გვაქვს საქმე. თუ ქცევა მიმდინარეობს, მას უეჭვლად თავისი მიზეზი აქვს, მაგრამ მოტივი მას შეიძლება ყოველთვის არ გაჩნდეს.

ქცევის უშუალო მიზეზის თავისებური ხასიათი საფუძვლიანად არის შესწავლილი აკად. დ. უზნაძის მიერ, რომელმაც დაამტკიცა, რომ ქცევის მიმდინარეობას საფუძვლად ედება განწყობა. **განწყობა** გარკვეული აქტუალური მოთხოვნილების მატარებელი არხების ის მთლიანი მდგომარეობაა, რომელიც მას ამ მოთხოვნილების დაკმაყოფილების სიტუაციასთან ურთიერთობაში ექმნება. ცოცხალი არხების ამ მთლიან მდგომარეობაში განსაზღვრულია ყველა ის მოძრაობა, რომელიც მოცემულ სიტუაციაში გარკვეული ქცევის აქტების სახით უნდა გაიშალოს. განწყობა გვიხსნის არა მარტო იმ მოძრაობათა თავისებურ ხასიათს, რომლებითაც ქცევა ხორციელდება, არამედ მის ნიადაგზე გასაგები ხდება ქცევის მთელი კანონზომიერებანი.

ქცევის ბუნების გარკვევისათვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ქცევის მოტივისა და მიზნის დადგენას. მხოლოდ ამ შემთხვევაში გვეცოდინება, თუ რა ხასიათის ქცევასთან გვაქვს საქმე. რა ამოძრავებს პიროვნებას და საითკენ ისწრაფვის იგი. როგორც ფსიქოლოგი დიმიტრი უზნაძე ამბობდა, ზოგი ადამიანისათვის უმაღლეს მოთხოვნილებებს მეტი მნიშვნელობა და მეტი ძალა აქვს, ხოლო ზოგისათვის ვიტალური მოთხოვნილებაა ცხოვრების განმსაზღვრელი და სტილის მიმცემი. ზოგისათვის ესთეტიკური მოთხოვნილება დაუშრეტელი ენერგიის წყაროა, ზოგისათვის კიდევ - მორალური და ინტელექტუალური მოთხოვნილება. ერთი სიტყვით, ადამიანთა შორის საკმაოდ მრავალმხრივი განსხვავება არსებობს იმის მიხედვით, თუ რა მოთხოვნილებებია უფრო დამახასიათებელი მათი „მე“-სათვის“.

ზემოთქმულიდან სრულიად ნათელია, რომ ყველაფერს ყველასათვის ერთი და იგივე ღირებულება როდი აქვს. თითოეული საგანი, თუ მოვლენა, იმის მიხედვით ფასდება, თუ რა მოთხოვნილების დაკმაყოფილება შეუძლია - მოთხოვნილებები კი ადამიანებს ხომ სხვადასხვაგვარი აქვთ.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. აბრალავა ა., ეკონომიკისა და ბიზნესის გლობალურ-ინოვაციური პრობლემები, თბ., 2014;
2. თეხელაშვილი ს., ფსიქოლოგიური ენციკლოპედია, 2007;
3. Боннева М., Социальные нормы и регуляции поведения, М., 1999;
4. Leading a Multicultural Team <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/leading-a-multicultural-team/>

Factors affecting personnel behavior in modern real situations

*Kavtadze Eduardi, Associated-professor
Georgian Technical University*

*Lagvilava Giorgi
PHD in Business Administration*

Abstract

A person's behavior in an organization is shaped, on the one hand, by his character, and on the other hand, by external environmental factors. If a manager knows the character of each employee employed in the organization, he can easily improve the results of his work. Therefore, a person's character is the factor on which the result of the organization's labor activity depends.

The concept of "character" includes both socially significant and socially neutral aspects of human behavior. The socially essential behavioral characteristics of an individual are formed through the mechanism of generalization of those ways of behavior that give the best adaptive effect in a given social environment. Human behavior is not determined by shared instincts. However, his actions must be carried out with solid foundations and operational clarity.

Character determines the type of interaction of a given individual with the outside world. It is a measure of the balance of the inner and outer world, the characteristics of an individual's adaptation to the environment, a socially formed behavioral scheme of a person, a behavioral syndrome of a personality.

საქართველოს ბიზნესის სამართალი და პოლიტიკა

*კაპანაძე მაია, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ჭინჭარაული გიორგი, ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი
სესტ-ს უნივერსიტეტის რექტორი*

აბსტრაქტი

ნაშრომში განხილულია საქართველოს ბიზნესის სამართლისა და პოლიტიკის პრობლემები, რომელიც გამოწვეულია, როგორც სუბიექტური ისე ობიექტური მიზეზებით.

საქართველოს ბიზნეს სამართალი არასრულყოფილია ხოლო დამუკიდებელი ბიზნესის პოლიტიკა, სახელმწიფო დონეზე არ არსებობს. იგი რეგულირდება მხოლოდ კანონმდებლობით. რაც აფერხებს ბიზნესის განვითარებას.

საქართველოს ბიზნესის სამართალი, ნაკლებად ითვალისწინებს, ბიზნესის განვითარების ისეთ ობიექტურ კანონზომიერებებს, როგორიცაა: მინიმალური დანახარჯებით, მაქსიმალური ეფექტის მიღება; ბიზნესის განვითარების ობიექტური პირობები; ბუნებრივი რესურსების გამოყენება და ა.შ. ამ მიმართულებით კანონმდებლობის სრულყოფაზე, რომ არაფერი ვთქვათ, პირიქით არსებულის გაუარესება ხდება. კერძოდ- საგადასახადო კოდექსიდან ამოღებული იქნა, ორმაგი დაბეგვრის აკრძალვა. რაც ეწინააღმდეგება საერთაშორისო კანონმდებლობას და ბიზნესმენტა ექსპლუატაციის მაჩვენებელია.

ასევე შრომის კოდექსიდან ამოიღეს, დასაქმების საკონკურსო კრიტერიუმების მუხლები. რამაც გზა გაუხსნა ფირმების ხელმძღვანელობას, რიგი უსამართლო გადაწყვეტილებების მიღებისათვის. მათი სასურველი საკონკურსო კრიტერიუმების დადგენით.

ანტიმონოპოლიურ კანონმდებლობაზე ლაპარაკი ხომ ზედმეტია. რის გამოც ბიზნესში მონოპოლიების ბატონობა ზღუდავს კონკურენციას. ხელს უშლის წვრილი და საშუალო წარმოების განვითარებას და ა.შ.

საქართველოს არ გააჩნია დამოუკიდებელი ეკონომიკური პოლიტიკა, მითუმეტეს ბიზნესის პოლიტიკა. იგი რეგულირდება კანონმდებლობით და საკანონმდებლო აქტებით. რომლებიც ძირითადად არის არასრულყოფილი და არასამართლიანი.

საქართველოში სადაც კერძო სექტორი დამოკიდებულია მთავრობის კონტრაქტებზე, ასევე სახელმწიფოს ჩარევა კერძო ფირმებში ფართოა, კერძო სექტორის შემოწირულობანი ხელს უწყობს ძალაუფლების დისბალანსს, მართველ და სხვა პოლიტიკურ ორგანიზაციებს შორის. ამის ნათელი მაგალითია სახელმწიფოს შესყიდვებისა და სუბსიდიების ოდენობა, რომელსაც მართველი პარტიების მსხვილი შემომწირვებლები წლიდან, წლამდე იღებდნენ. ყოველივე ეს ზღუდავს ბიზნესის განვითარებას, რადგან სახელმწიფოში იქმნება მონოპოლიები, რომელთა ფუნქციონირება სპობს კონკურენციას, ანადგურებს წვრილ და საშუალო ბიზნესს და ა.შ.

აღნიშნულის დასაძლევად საჭიროა გატარდეს ღონისძიებები რომლებიც უზრუნველყოფენ პოლიტიკური შემოწირულობების შეზღუდვას და ა.შ. სხვა უარყოფით მოვლენებს ბიზნესის მიმართულებით.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნესის სამართალი; ბიზნესის პოლიტიკა; სამეწარმეო საქმიანობა; სამართლებრივი რეგულირება; პოლიტიკური რეგულირება.

ძირითადი ტექსტი

როგორც საყოველთაოდ ცნობილია, ბიზნესში სამართალსა და პოლიტიკას, სხვადასხვა ფორმა და ასპექტი გააჩნია. ბიზნესში სამართლისა და პოლიტიკის არსებობა, რთული და მრავალმხრივი მოვლენაა. ბიზნესი აერთიანებს სამეწარმეო საქმიანობას, მის სამართლებრივ და პოლიტიკურ რეგულირებას.

ბიზნესის სამართალი არის, იმ ზოგადი ფორმებისა და წესების ერთობლიობა, რომელიც ბიზნესის ფუნქციონირებაში გამოიყენება. ხოლო ბიზნესის პოლიტიკა არის, გარკვეული მიზნის მისაზრუნველად ბიზნესის რეგულირების ღონისძიებათა სისტემა.

სამართალი ბიზნესში მოიცავს - სახელმწიფოებრივ სამართალს, შრომის სამართალს, კორპორაციულ სამართალს, ინტელექტუალური საკუთრების სამართალს რომლებმაც უნდა უზრუნველყონ ბიზნესმენტა უფლებების დაცვა, კონკურენციის ხელშეწყობა და ინვესტიციების

მოზიდვა.

საქართველოში ბიზნესის სამართალი, დაფუძნებულია ადგილობრივ კანონმდებლობასთან და საერთაშორისო პრინციპებთან. იგი ხორციელდება -საქართველოს კონსტიტუციის, მეწარმეთა შესახებ კანონის, საგადასახადო კოდექსის და სხვა კანონებისა და საკანონმდებლო აქტების საფუძველზე, რომლებიც შეესაბამება საერთაშორისო კანონმდებლობას. ამასთანავე საქართველოს ბიზნესის სამართალი, ნაკლებად ითვალისწინებს, ბიზნესის განვითარების ობიექტურ კანონზომიერებებს. როგორცაა მინიმალური დანახარჯებით, მაქსიმალური ეფექტის მიღება. ბიზნესის განხორციელების ობიექტური პირობები, ბუნებრივი რესურსების კონომიკური ასპექტები და ა.შ.

საქართველოში ბიზნესთან არსებული კანონმდებლობის სრულყოფის შესახებ, რომ არაფერი ვთქვათ არსებულის გაუარესება ხდება, კერძოდ საგადასახადო კოდექსიდან ამოღებული იქნა, ორმაგი დაბეგვრის აკრძალვა. რაც ეწინააღმდეგება საერთაშორისო კანონმდებლობას, და ბიზნესის ექსპლუატაციის მაჩვენებელია. ასევე შრომის კოდექსიდან ამოიღეს, დასაქმების საკონკურსო კრიტერიუმების მუხლები. რამაც გზა გაუხსნა ფირმების ხელმძღვანელობას, საკონკურსოდ ისეთი კრიტერიუმები დააწესონ, რაც მათ აწყობთ. რის გამოც სახელმწიფო ბიზნესმა კერძო სახე მიიღო, ხოლო ხშირ შემთხვევაში ფირმებში არაკომპეტენტური კადრი დასაქმდა და ა.შ.

საქართველოში ანტიმონოპოლიურ კანონმდებლობაზე ლაპარაკი ზედმეტია. რის გამოც ბიზნესში მონოპოლიების ბატონობა ზღუდავს კონკურენციას, კლავს წვრილ და საშუალო წარმოების განვითარებას და ა.შ.

საქართველოს კანონმდებლობა, არ იძლევა საშუალებას, პროტექციონისტური პოლიტიკის დამუშავებისას, რომელსაც ახორციელებენ ა.შ.შ.-ი და სხვა ქვეყნები, რაც ქართულ ბიზნესის განვითარებას ზღუდავს რიც გამოც, საქართველოს მოსახლეობის მოხმარების 85%-მეტი, არასამამულო პროდუქტია.

ყოველივე აღნიშნულის დასაძაღვეად, უნდა მოხდეს ბიზნესის სამართლის ანალიზი, რომელიც გვიჩვენებს, თუ როგორ უნდა უზრუნველყოს სამართალმა, ბიზნესის ნორმალური ფუნქციონირება. ეს ანალიზი ასევე გვიჩვენებს, ბიზნესზე სამართლის მოქმედების კანონზომიერებებს, სამართლის ცალკეული ინსტიტუტების ბიზნესის ფუნქციებს.

რაც შეეხება პოლიტიკას ბიზნესში, ეს განხილული უნდა იქნეს სახელმწიფოსა და ფირმის დონეზე.

პოლიტიკა ბიზნესში-ეს არის, ერთობლიობა ეფექტური მართვის წესების, პრინციპებისა და პროცედურების, რომლებიც არეგულირებენ ფირმის საქმიანობას, სტრატეგიული მიზნების მიღწევებისათვის. ეს პოლიტიკა განსაზღვრავს თანამშრომელთა ქცევის წესებს, მართვის მეთოდებს, ურთიერთმოქმედების ნორმებს. მოიცავს ისეთ სფეროებს როგორცაა- კადრები, ფასწარმოქმნა, ხარისხი, ინფორმაციული უსაფრთხოება.

ფირმის ბიზნეს პოლიტიკა ფირმის დანაყოფებს ეხმარება, ბიზნეს პროცესების მართვაში, მიზნების მიღწევაში და კრიზისების დაძლევაში. ფირმის პოლიტიკა - ეს არის პრინციპები, წესები და რეგლამენტები რომლითაც მოქმედებენ ფირმის თანამშრომლები და ხელმძღვანელები.

თავის მხრივ ფირმის ბიზნეს პოლიტიკა არის, ორი სახის:

შიდა -არეგულირებს პროცესებს ფირმის შიგნით, კერძოდ როგორც არის შიდა დანაყოფების ურთიერთმოქმედება; ხელმძღვანელობისა და პერსონალის ურთიერთობის წესები; პასუხისმგებლობის ზონები; დოკუმენტების ბრუნვის წესი. გარე - ხელს უწყობს დაამყაროს ურთიერთობები ბიზნეს გარემოსთან. განსაზღვროს კლიენტებთან, კონტრაგენტებთან, ბანკებთან და სახელმწიფოსთან მუშაობის წესი. მიუხედავად ბიზნესის პოლიტიკის ასეთი მნიშვნელობისა საქართველოს დღემდე არ გააჩნია დამოუკიდებელი არა მარტო ბიზნესის სახელმწიფო პოლიტიკა, არამედ საერთო ეკონომიკური პოლიტიკა. ის ხორციელდება მხოლოდ კანონმდებლობის ფარგლებში, რომელიც არის არასრულყოფილი და არასამართლიანი.

საყოველთაოდ ცნობილია, რომ ბიზნესი უნდა შეესაბამებოდეს, იმ პოლიტიკურ კურსს და მოთხოვნებს, რომელსაც სახელმწიფო აღიარებს. ასევე სამართლებრივად უნდა დარეგულირდეს - ბიზნესის პოლიტიკაში ჩართულობა, ბიზნესისა და პოლიტიკის შერწყმა.

ასევე ცნობილია, რომ შემოწირულობანი არის ერთ-ერთი გზა, ფირმების პოლიტიკურ პროცესებში ჩასართავად, რათა მათ მხარი დაუჭირონ თავიანთ სასურველ პარტიას.

2023 წლამდე სანამ აიკრძალებოდა პარტიებისათვის ფირმების შემოწირულობანი ქართული მსხვილი ბიზნესი, დიდწილად გადაჯაჭვული იყო პოლიტიკასთან იმგვარად, რომ მხარდაჭერის სანაცვლოდ, იღებდნენ საჯარო შესყიდვების მსხვილ კონტრაქტებს. მაგალითად 2023 წელს პარტიებმა

მიიღეს 13.603074 ლარის შემოწირულობა. კერძოდ:

ოცნებამ-11.185.000

ლელომ-931.275

ენმ-720958

ევროპული საქართველო-109405

ლეიბორისტული პარტია-42313

საქართველოში სადაც კერძო სექტორი დამოკიდებულია მთავრობის კონტრაქტებზე, ასევე სახელმწიფოს ჩარევა კერძო ფირმებში ფართოა, კერძო სექტორის შემოწირულობანი ხელს უწყობს ძალაუფლების დისბალანსს, მართველ და სხვა პოლიტიკურ ორგანიზაციებს შორის. ამის ნათელი მაგალითია სახელმწიფო შესყიდვებისა და სუბსიდირების ოდენობა, რომელსაც მართველი პარტიების მსხვილი შემომწირველები წლიდან წლამდე იღებენ. ყოველივე ეს ზღუდავს ბიზნესის განვითარებას, რადგან სხვა გარემოებებთან ერთად სახელმწიფოში იქმნება მონოპოლიები, რომელთა ფუნქციონირება სპობს კონკურენციას, ანადგურებს წვრილ და საშუალო ბიზნესს და ა.შ.

აღნიშნულის დასაძლევად საჭიროა გატარდეს შესაბამისი ღონისძიებები, რომლებიც უზრუნველყოფენ პოლიტიკური შემოწირულობების შეზღუდვას. ამასთან დაკავშირებით დემოკრატიისა და საარჩევნო დახმარებების საერთაშორისო ინსტიტუტმა IDEA international-მა შეიმუშავა გარკვეული შეზღუდვები, რომლის მიზანია ხელი შეუწყოს პარტიებს შორის თანაბარი პირობების ჩამოყალიბებას და კორუპციული რისკების შემცირებას. ამ აკრძალვების ნაწილი უკვე მოქმედებს რიგ ქვეყნებში. საფრანგეთში-ბიზნესს ეკრძალება, პოლიტიკური შემოწირულობების განხორციელება. ანონიმური შემოწირულობების მაქსიმალური ზღვარი 150 ევროთი განისაზღვრება. ლიეტუაში -ფიზიკური პირის შემოწირულობის ლიმიტი განისაზღვრება მათი დეკლარირებული წლიური შემოსავლის 10%-ით. ბელგიაში- ფიზიკურ პირს პოლიტიკური პარტიისათვის 500ევროს შეწირვა შეუძლია და ა.შ. საქართველოში ბიზნესის განვითარებისათვის კარგი იქნება, თუ ამ ინსტიტუტის მიერ შემუშავებულ შეზღუდვებს სრულად გამოიყენებენ პრაქტიკაში.

ყოველივე აღნიშნულის პრაქტიკაში რეალიზაცია, უზრუნველყოფს კანონიერ მოქმედებას ბიზნესში, აქტივების დაცვასა და რისკების მართვას. სამართალი დაარეგულირებს ხელშეკრულებებს, გადასახადებს და სახელმწიფოსთან ურთიერთობებს, ხოლო ფირმის პოლიტიკა დაადგენს შინაგანაწესებს, რეგლამენტს და ფირმის სტრატეგიას. რის შედეგადაც მოცემული სფეროს სპეციალისტები ერთიანდებიან, ბიზნესს პროცესების ეფექტიანი მართვის, უსაფრთხოებისა და ოპტიმიზაციისათვის.

დასკვნა

საქართველოს ბიზნესის სამართლისა და პოლიტიკის სრულყოფისა და განვითარებისათვის საჭიროა სამართლიანი კანონმდებლობის შექმნა. დამოუკიდებელი სახელმწიფო და საფირმო ბიზნესს პოლიტიკების დამუშავება და რიგი სხვა ღონისძიებების გატარება. ეროვნულ თავისებურებათა გათვალისწინებით. რაც უზრუნველყოფს ბიზნესის აღმავლობას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. რ. კლიმპი, ეკონომიკური პოლიტიკა, თბ, 2015
2. კონკურენციის პოლიტიკა: ტენდენციები და გამოწვევები(შრომების კრებული)თბ.2018
3. Карапетов А.Г. Экономический анализ права, м., 2015
4. მ.კაპანაძე. გ.ჭინჭარაული საქართველოს ეკონომიკური განვითარების პრობლემები. საქ.ტექნიკური უნივერსიტეტი. გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები, თბ., 2024.
5. მ.კაპანაძე ბიზნესის საკანონმდებლო ნორმატიული ბაზის შესახებ.,საქ.ტექნიკური უნივერსიტეტი. გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები. კომფერენცია თბ., 2020.შ
6. გ.ჭინჭარაული, ეკონომიკური თეორია,თბ, 2005.

Georgian Business Law and Policy

*Kapanadze Maia, Associate Professor
Georgian Technical University*

*Chincharauli Giorgi, Academy Doctor of Economics
The Nacional Social- Technological University Rektor*

Abstract

The paper discusses issues of business law and policy in Georgia, caused by both subjective and objective reasons.

Business law in Georgia is incomplete, and an independent business policy does not exist at the state level. It is regulated only by legislation, which hinders business development.

Georgian business law fails to consider objective regularities of business development, such as achieving maximum effect with minimum expenditure, objective conditions for business development, use of natural resources, etc. is imperfect, and an independent business policy does not exist at the state level. It is regulated only by legislation, which hinders business development.

The legal framework fails to account for objective economic regularities such as achieving maximum efficiency with minimal expenditure, ensuring favorable conditions for growth, and the sustainable use of natural resources. Instead of improving, the legislative environment is deteriorating on double taxation from the tax code contradicts international standards and suggests the exploitation of entrepreneurs.

Furthermore, the removal of competitive recruitment criteria from the Labor Code has granted management undue discretion, leading to unfair decision-making and the imposition of subjective employment standards.

The state of anti-monopoly legislation is also critical. The dominance of monopolies restricts competition and stifles the growth of small and medium-sized enterprises (SMEs). Due to the private sector's heavy reliance on government control and extensive state intervention, corporate donations create a power imbalance between the ruling party and other political organizations. Thus as exemplified by the scale of state procurement and subsidies, which are consistently awarded to major donors of the ruling parties. Such practices foster state-sponsored monopolies that dismantle competition and ruin SMEs.

To address these challenges, it is essential to implement measures that restrict political donations and mitigate other negative influences on the business environment.

keywords: Business law, Business Policy; Entrepreneurial Activity; Legal Regulation; Political Regulation

Blockchain Technology as an Ontological Leveler: Socio-Technical Evidences and Consumer Behavior in the Italian Viticultural Sector

Casiello Emilio

University of Foggia, Department of Economics, Bachelor's Degree, Italy

Fiore Mariantonietta

Supervisor: Full Professor (Unifg). Italy

Iashvili Tinatin

Associate Professor of Georgian Technical University, Professor

Abstract

In the era of Agriculture 4.0, this paper investigates the strategic implementation of Blockchain Technology (BCT) as an "ontological leveler" within traditional viticultural supply chains. Shifting the focus from mere logistics to the framework of Civil Economy and Relational Goods, the study examines how distributed ledgers can scale stakeholder trust from local, affect-based registers to global, institution-based systems. Adopting an inductive qualitative design, the research provides empirical evidence from a pioneering Italian case study (*Antica Vineria Placido Volpone* in Puglia), representing the first global SME to achieve full supply chain notarization on a public Ethereum protocol. Through the lenses of the Viable Systems Approach (VSA) and Human-Computer Interaction (HCI), the analysis explores the socio-technical friction of digital business process reengineering, balancing hyper-automated data flows with workforce technostress. Furthermore, utilizing an integrated STEEPLE matrix, the study conceptualizes the proprietary construct of "Virtual Km 0" as an institutional tool against "Italian Sounding" and food fraud. The results demonstrate that under vertical integration and proactive governance, BCT successfully compresses transaction costs and eliminates agency moral hazards. Ultimately, the paper illustrates how converting objective "Product Truth" into a rare, inimitable, and non-substitutable asset secures a sustainable competitive advantage according to the Resource-Based View (RBV), establishing a robust model for regional socio-environmental accountability.

Keywords: Agriculture 4.0, Blockchain Technology, Relational Goods STEEPLE Framework, Ontological Leveler, Resource-Based View (RBV)

1. Introduction and Research Overview

In the era of Agriculture 4.0, digital transformation is fundamentally redefining the socio-technical and structural paradigms of traditional agrifood supply chains. While contemporary global markets demand absolute operational transparency to mitigate food fraud and asymmetric vulnerabilities—such as the pervasive "Italian Sounding" phenomenon—small and medium enterprises (SMEs) face critical organizational and technological friction when adopting complex architectural innovations.

- **Research Aim:** This study aims to investigate the dual strategic and empirical dimensions of public blockchain deployment in premium viticultural supply chains. Specifically, it examines how Blockchain Technology (BCT) can act as an "ontological leveler," shifting distributed ledgers from mere transactional databases into institutional networks of decentralized trust, thereby converting product traceability from an operational liability into a rare, inimitable, and non-substitutable informational asset.

- **Research Novelty:** The novelty of this research lies in its comprehensive *mixed-method* conceptualization, bridging supply-side operational reengineering with demand-side consumer responsiveness. On the supply side, by providing a socio-technical assessment of the pioneering, public permissionless Ethereum notarization executed by a vertically integrated enterprise (*Antica Vineria Placido Volpone* in Puglia), this paper formalizes the proprietary construct of the "Virtual Km 0" and investigates the resulting workplace technostress. On the demand side, it fills a major literary gap by matching these corporate operational assets with a quantitative Structural Equation Modeling (SEM) analysis of Italian wine consumers, assessing how intrinsic psychographic traits dictate the psychological validation and market acceptance of cryptographic data structures.

1.1 Research Questions (RQ)

To fulfill the comprehensive research objective, the study addresses three interconnected research questions:

- **RQ1:** How can Blockchain Technology structurally scale stakeholder trust from local, affect-based registers to global, institution-based systems within traditional, geographically-anchored agricultural supply chains?

- RQ2: In what ways does upstream vertical integration act as an organizational enabling factor to mitigate intra-firm friction, human-computer interaction (HCI) barriers, and data-sharing reluctance during digital business process reengineering (BPR)?
- RQ3: How do consumer psychographic traits—specifically *Novelty-Seeking* and *Information-Seeking* behaviors—influence trust towards blockchain notarization and determine the behavioral intention to utilize scannable digital packaging interfaces?

1.2. Research Methodology

To capture both the organizational complexities of digital infrastructure deployment and the market validation of the resulting information assets, this study implements a convergent mixed-method research design, combining qualitative inductive inquiry with quantitative multivariate statistical analysis.

1.3 Qualitative Phase: Exploratory Single-Case Design

The qualitative framework relies on an exploratory, inductive single-case study methodology (Yin, 2018), centered on the *Placido Volpone Winery* (Herdonia, Puglia region). This specific case fulfills the criteria of a critical, revelatory, and pioneering empirical phenomenon, representing one of the first viticultural SMEs globally to integrate notarize its agricultural and fermentation supply chain on a public permissionless Ethereum protocol.

- ❖ **Data Collection:** Primary data were gathered through semi-structured interviews conducted between 2024 and 2026 with executive governing entities (Domenico and Gerardo Volpone) and IT infrastructure development partners (EY and EzLab). These primary narratives were triangulated with extensive secondary data, including cryptographic ledger technical blueprints, corporate registry archives, and regional macroeconomic datasets (ISTAT, ISMEA).
- ❖ **Data Analysis:** Empirical evidence was systematically categorized using thematic coding. Socio-technical operational friction and organizational adaptations were interpreted through the Viable Systems Approach (VSA) and Human-Computer Interaction (HCI) frameworks. Macro-environmental dynamics were structured via an integrated STEEPLE matrix, while competitive outcomes were validated through Porter's Value Chain and the Resource-Based View (RBV).

2. Literature Review & Conceptual Framework

2.1 The Centrality of Relational Goods in the Civil Economy

In the current context, the need emerges to contemplate new configurations of "goods," surpassing the classical dichotomy between private and public goods. The nature of these "new" goods, finds its foundation in the conceptualization of the **relational goods**, whose organic theorization dates back to the studies of Martha Nussbaum (1986), Pierpaolo Donati (1986), Benedetto Gui (1987), and Carole Uhlaner (1989). From the examination of these contributions, it is evident that in relational goods, the relationship itself constitutes the deepest essence of the good, eschewing purely utilitarian or instrumental purposes. They are distinguished by several ontological characteristics:

- ❖ **Simultaneity:** The good is produced and consumed simultaneously by the subjects involved.
- ❖ **Reciprocity:** Founded on mutual awareness; as observed by Nussbaum, without communication and sharing, nothing remains that can be defined as love or friendship.
- ❖ **Emergent Event:** The good does not pre-exist but "emerges" within the encounter.
- ❖ **Gratuity (*Gratuità*):** The action is disinterested and authentic, free from the logic of mercantile exchange.
- ❖ **Identity-dependent:** The good is not anonymous but depends strictly on the identity of the participants, assuming a fiduciary nature.

The prototype of the relational good is to be identified in **public happiness** and friendship. As recalled by Aristotle in the *Nicomachean Ethics*: "No one would choose to live without friends, even if he possessed all other goods in abundance." A further example of a relational good can be found in **trust**, a value which, within the framework of civil economy, fully rises to a *condicio sine qua non* for the functioning of markets.

While in the Smithian tradition trust is often mediated by contracts and aimed at mutual advantage, the Genovesian Civil Economy proposes the register of **unconditional reciprocity**. If contractual reciprocity represents the "zero point" of an ideal Cartesian axis, reciprocity founded on mutual assistance—unconditional reciprocity (or the gratuity of action)—represents infinity. The market, therefore, is not merely a place of exchange, but a space for the exercise of civil virtues: fraternity and gratuity. As effectively described by Genovesi (1765), trust is the "binding cord of persons" (*corda allacciatrice delle persone*), the invisible but tenacious element that transforms a sum of individuals into an economic community.

Under the profile of strategic management, the challenge lies in the conversion of this immaterial "cord" into a measurable and protected corporate asset. *In this phase, Blockchain intervenes not yet as a notary, but as a technological infrastructure of reciprocity: it allows for the mapping of the fiduciary network between producer and stakeholders, reducing monitoring costs related to Agency Theory* (Jensen & Meckling, 1976). With reference to the *Placido Volpone* case, the adoption of BCT transforms "public faith" from an abstract concept into a vector of the **Value Proposition** (Osterwalder & Pigneur, 2010) aimed at objectifying the "human flourishing" of the business model. In this view, technology acts as an "enabler of flourishing," where the efficiency of digital processes ensures that the relationship is not eroded by the moral hazard of supply chain intermediaries, consolidating a defensible

competitive advantage (Barney, 1991) based on the solidity of the social bond.

2.2 The Ontology of Relationship in the Era of Digital Liquidity: Toward Digital Relational Goods

Having defined the intrinsic nature of relational goods, it is necessary to analyze how this Genovesian "binding cord" behaves within the current digital ecosystem. The contemporary challenge consists in understanding whether technology is an obstacle or an enhancer of public trust. Following a meticulous examination of the definitions of relational goods—peacefully recognized, validated, and now crystallized in the relevant economic and sociological literature—it is necessary to analyze with extreme analytical rigor the complex and sometimes strident dialectic existing between this peculiar configuration of goods and the unstoppable, pervasive technological advancement. The latter, far from being a mere technical support, a silent infrastructure, or a cold computational apparatus, strikes our existences with extreme force, remarkably—and sometimes irreversibly—altering our lifestyles, labor paradigms, and most intimate daily habits. In reshaping our habits, technology is, however, capable of significantly altering the very architecture of our relationality, introducing what may be defined as a paradigm of **relational hyper-automation**.

In such a perspective, **relationship and communication** must not be understood as merely tangential, ancillary, or overlapping concepts, but represent the pulsating nucleus of the same ontological essence: they are two distinct but inseparable sides of the same coin. If the relationship constitutes the supporting structure, the invisible skeleton of the social bond, communication represents its vital flow, the semantic energy, and the breath that makes it manifest, usable, and, above all, durable over time. No relationship can exist that is not nourished, fed, and regenerated by a constant communicative act, as the latter—whether explicit (encoded in the written sign) or tacit (conveyed by symbol and ritual)—is recognized as the most refined, sophisticated, and stratified form of intersubjective exchange. In this conceptual framework, and in coherence with the narrative structure of the present work, **wine** emerges as a powerful instrument of encounter; it is not a simple commodity or a consumer good, but a **vector of non-verbal communication** and a catalyst of reciprocity that facilitates the birth of refined relational goods, capable of surviving the frenzy of immediate consumption [Bruni & Zarri, 2004].

However, the era of massive digitalization has shifted these dynamics into new spaces of aggregation that require profound theoretical refocusing and a new conceptual geography. Alongside physical, territorial, and material districts—indissolubly linked to the land and the *terroir*—**online forums and communities** emerge with force, configuring themselves as true virtual districts of knowledge and experience. In these spaces, the circulation of information does not fulfill a merely utilitarian or aseptic exchange function but becomes properly experiential and identity-based: forums are transformed into places of "sedimentation" and stratification of collective knowledge, where knowledge is never isolated but always shared. The sharing of technical advice, a historical memory, or a wine review transforms communication into a **digital relational good**, capable of generating "public faith" and systemic trust even in the total absence of physical proximity, nullifying distances and creating a sort of "cognitive ubiquity."

Drawing from the social sciences, it is impossible not to evoke the contributions of the philosopher and sociologist **Zygmunt Bauman**, whose famous and prophetic analyses depict today's social fabric as a **"liquid society"**: a changing, unstable, and volatile reality where relational hyper-automation risks allowing superficial and frenetic "contact" to prevail over deep and meditated "relationship." Bauman warns us that in a world of instantaneous messages, the risk is that circulation replaces content, emptying the bond of its ethical essence [Bauman, 2011]. Yet, moving toward a more restorative and constructive perspective, we can infer how technology can assume the mantle of a **"cognitive-relational psychotherapy."**

In this vein lie the theses of **Derrick De Kerckhove**, who conceives the network not as a prison, but as a **connective psychotechnology**: a means through which to escape the fragilities and solitudes of daily life to rediscover new perspectives on oneself and the community. The virtual ceases to be "ethereal" or "illusory" at the exact moment when these digital knowledge districts produce real, material, and verifiable impacts on people's lives, laying the foundations for a new **digital solidity**—of which Blockchain will be the notarial architrave and the final bulwark of truth—capable of responding with the force of immutability to the uncertainties and drifts of liquid modernity [De Kerckhove, 2001; Bauman, 2011; Levine et al., 2001; Latouche, 2007].

*With reference to the viticultural sector, the integration of QR Codes allows "virtual knowledge districts" to operate in a regime of minimum information asymmetry (Akerlof, 1970). Information ceases to be "liquid" to become a validated and immutable informational asset. This process of digital notarization transforms the viticultural product from a commodity into a "vector of certified communication," protecting the value of the terroir and the relational capital from the drifts of digital devaluation. Ultimately, this technological architecture acts as a lever for mitigating reputational risk, consolidating a defensible competitive advantage based on **Digital Trust** and the radical transparency of the supply chain.*

2.3 Integral Ecology: The Socio-Environmental Value Synthesis

The transition from the "density of gazes" to the care of the world requires a vision that does not separate man from nature. If the crisis is unique, the response must be integral. These premises lead inexorably to anchoring the entire discussion in the paradigm of Integral Ecology. This theoretical formulation is not exhausted in a mere conservationist instance but postulates the urgency of a **"New Humanism"** capable of recomposing the fracture, today seemingly irreconcilable, between economic action and the protection of the "common home." The adjective

"integral" assumes, in this context, a decisive significance: it reminds us of the need to investigate the intrinsically three-dimensional nature of the contemporary crisis, eschewing fragmented or purely technocratic approaches.

It is the so-called **multi-contingency or multi-factorial approach**, highly regarded by extensive literature, including management-oriented works. In this circumstance, the multi-contingent approach is perfectly capable of highlighting the sometimes apparently obscure links between the variables investigated. To provide a vivid and systematic framework for the reader, it appears appropriate to adopt the **diamond metaphor** (or a triangular system of values), whose vertices represent the fundamental guidelines of human development:

- ❖ **The Vertex of Social Justice:** It mandates the alleviation of income inequalities and asymmetries of opportunity that afflict both present generations (**intragenerational justice**) and future ones (**intergenerational justice**).
- ❖ **The Vertex of the Environmental Issue:** Aimed at the reconceptualization of production paradigms and consumption styles, this pillar seeks to mitigate the negative externalities deriving from excessive predatory anthropocentrism, restoring a harmonic balance between the biosphere and anthropic activities.
- ❖ **The Heart of the Diamond (Integral Human Development):** Represents the superior synthesis, where environmental protection becomes inseparable from the protection of man. Indeed, an authentic ecology that disregards the dignity of the most fragile and marginalized subjects cannot exist.

From a Corporate Social Responsibility (CSR) perspective, the Integral Ecology diamond metaphor translates into a multi-dimensional **Stakeholder Engagement** model (Freeman, 1984). The multi-contingent approach cited in management literature allows the firm to map not only financial flows but also socio-environmental externalities as critical success variables. Managing the 'Heart of the Diamond' means, for the modern manager, optimizing the **Triple Bottom Line** (People, Planet, Profit) (Elkington, 1994), ensuring that corporate governance is oriented not only toward shareholder value but toward the creation of **Shared Value** in the long term (Porter & Kramer, 2011).

On the basis of this managerial vision, the Integral Ecology approach establishes the centrality of the **intrinsic value** of creation. This is a disruptive notion, almost alien to an economic system modeled on the logic of utilitarianism and "disposable" consumerism. While mainstream doctrine reduces nature to a mere "extractive platform" or inert space from which to draw raw materials and in which to dump industrial residues, the integral approach recognizes its own goodness and ontological autonomy. Creatures are not subservient to man in a relationship of absolute dominance but enjoy a dignity that law and economy must protect as "**common goods**."

Such an "**ecological conversion**" postulates a radical change in public faith (to cite Genovesi once more). If trust is the "linking cord" that prevents society from dissolving like dust, Integral Ecology extends this fiduciary bond to the relationship between man and habitat. The ecological crisis, in the final analysis, is nothing other than the external manifestation of an ethical and anthropological crisis: a greed that ignores the limits of the biosphere and the rights of the "excluded." Therefore, the mission of resilience that awaits us requires the choral collaboration of institutions, citizens, and intermediate bodies, so that the market ceases to be a blind force and "resource devourer" to become a place of reciprocity, symbiosis, and inclusion. Only by restoring the "natural and moral structure" of the human being will it be possible to ensure the survival of the species and the flourishing of the *civitas*.

Lest the "Integral Ecology Diamond" remains a purely speculative construction, it is necessary to trace its phenomenological manifestation in those production models where the custody of creation merges with human redemption. In this sense, **Social Agriculture** rises as an "open-air laboratory" of the new economic humanism.

2.4 The Phenomenology of Emancipation: Human Capital Metamorphosis in the Land

On an operational level, agricultural activity, lived within the 'social farm,' imposes an existential metamorphosis upon the individual that surpasses the rigidity of traditional clinical and welfare paths. This emancipation is not a linear process but is articulated through phenomenological dynamics that the author intends to decline according to a critical and anthropological perspective:

- ❖ **Reactivating and Destabilizing Resource:** Direct confrontation with the soil—by its nature harsh, plastic, and changing—obliges the subject to a radical renegotiation of their own circadian and biological rhythms. The earth, in its climatic and physical unpredictability, acts as a destabilizing factor that dismantles the behavioral stereotypes typical of marginality, imposing a new and disruptive awareness of one's own "being in the world."
- ❖ **Enriching and Strenuous Experience:** The perception of the body exposed to the elements or the morning rigor must not be interpreted as mere suffering, but as a recovery of somatic identity. The fatigue of bending and the weight of manual labor become the vector of a responsible participation in the life cycle. In this framework, every effort is aimed at the care of "another" life (plant or animal), in a view of authentic mutual assistance. Here, the gratuitousness of action emerges forcefully: an unconditional reciprocity rooted in Economic Franciscanism, where "giving of oneself" becomes the currency of an economy that recognizes the other as a brother and not as a cost (Bruni, 2012).
- ❖ **Destructuring and Regenerating Dimension:** Insertion into natural cycles favors the dissolution of prejudices linked to inefficiency and disability. In this "care garrison," the randomness of natural events reduces performance anxiety, and the unexpected becomes an opportunity. The subject can regenerate in

an unprecedented balance, where the improvement of the quality of life is not an abstract indicator, but a tangible and "carnal" evidence linked to the growth of sprouts and the vitality of livestock.

Consequently, the social farm must not be understood as an agricultural business "lent" temporarily to the social sector, but rather as an enterprise endowed with an intrinsic and inalienable relational vocation. Within it, financial sustainability merges with the recovery of the organizational formulas of the third-sector vanguard, outlining a model of a "new economy" that interprets emancipation in a profound and immediate manner.

This process of "rediscovery of places" represents the only effective barrier against the **anthropological mutation** of Pasolinian memory. It restores to man his sacred role as custodian of creation, transforming beauty into a universal right and a daily praxis. We are not speaking of an aesthetic and elitist beauty that consoles itself with detached gazes, but of a **therapeutic and communitarian beauty**. It is a beauty that "brings back to the surface" in fragile persons the sense of belonging to a place and a community, healing that wound of alienation that the linear economic model has inflicted upon humanity. In this perspective, the land does not produce only goods, but produces identities and bonds, transforming social waste into relational capital.

2.5 The Notarization of Public Faith: Blockchain as an Infrastructure of Reciprocity

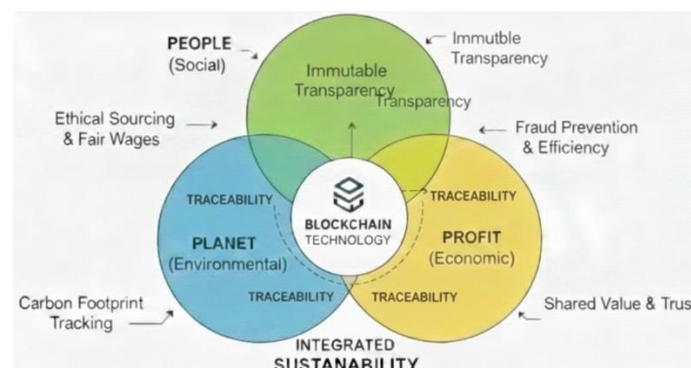
Within the AgroTech ecosystem, Blockchain—or Distributed Ledger Technology (DLT)—stands as the elective infrastructure for supply chain traceability and security. Its essential characteristics are:

- ❖ **Chronological Ordering:** Sequential recording of transactions.
- ❖ **Incremental Logic:** Data may be added but never altered or removed.
- ❖ **Cryptographic Integrity (Soundness):** Each block is linked to the previous one via a hash—a unique code that renders retroactive manipulation technically impossible without invalidating the entire chain (Casino et al., 2018).

Blockchain thus, provides a Universal State Layer: a level of universal truth that eliminates the need for centralized intermediaries. Operating as a "distributed notary," it guarantees chronological ordering, incremental logic, and cryptographic integrity (soundness), rendering retroactive manipulation technically impossible (Casino et al., 2018).

In this light, the technology is not a mere tool of efficiency, but the guarantor of a 'Product Truth' that embraces the social, environmental, and economic dimensions, sealing the three pillars of sustainability within an incorruptible digital ecosystem.

Blockchain-Enhanced Triple Bottom Line



Blockchain-Enhanced Triple Bottom Line. Representation of the integration between DLT technology and integral sustainability. Author's elaboration (2026).

The technical efficacy of Blockchain does not remain confined within the IT perimeter but reverberates across the social and economic structure, configuring itself as a powerful driver of regenerative innovation for rural communities.

The integration between technology and the social sphere is configured as a process of creative recombination of existing assets (social capital, traditions, advanced hardware) for the achievement of collective objectives (Manzini, 2014).

Applications in Sustainable Agriculture:

- ❖ **Circular Economy and Waste Reduction:** Blockchain enables real-time reallocation platforms for products near their expiration date, connecting retailers and local consumers in a virtuous circle that drastically reduces food waste.
- ❖ **Safety and Information Transparency:** Granular traceability allows for the timely isolation of foodborne outbreaks, tracing back to the single lot or producer, thereby avoiding generalized alarmism and protecting the integrity of the supply chain.

- ❖ **Experiential Connection:** Projects such as "Think Digital" utilize augmented reality and blockchain to connect the urban consumer with rural activities (shearing, operating machinery, chemical testing), breaking down the barriers between the "world of bits" and the "world of atoms."

Furthermore, technology is not limited to streamlining the supply chain; it assumes the status of a veritable infrastructure of knowledge. Such infrastructures, both physical and telematic, qualify as powerful catalysts for growth. This aligns admirably with mainstream managerial literature—consider Michael Porter's Value Chain—which identifies infrastructure as a secondary but decisive source of competitive advantage, and with the Geography of the Firm, which views infrastructural networks as the crucial driver for locational choices. Ultimately, technology in 'Smart Agriculture' is not an end, but the means to guarantee that 'distributive justice' capable of making the small producer in Puglia conscious protagonist of the global market [Porter, 1985; Fiore et al., 2018]. By virtue of this need for global protagonism, the infrastructure rises to become the true architrave of rural resilience.

Proceeding along this path, it is necessary to perform a profound conceptual refocusing on the role of infrastructures, understood not as mere anthropic artifacts, but as enabling assets for local development. From a Geography of the Firm perspective, infrastructure—whether material (road and airport networks) or immaterial (broadband, telematic architectures)—ceases to be a mere cost variable to become the crucial driver of localization. Geographic-economic doctrine highlights how infrastructural density determines a territory's capacity to attract or generate value: in the depressed rural areas of Puglia or other Southern Italy regions, the digital and physical divide translates into a veritable inequality of opportunity, condemning productive excellence to commercial isolation [Fujita et al., 1999].

In this furrow, telematic and logistical infrastructures must not be relegated to mere 'support activities' (Firm Infrastructure) but must be conceived as the substrate that permits the integration of all primary activities.

The "Digital Zero Kilometers" in the Wine Sector: Dismantling the Commodity Trap for the Post-Modern Consumer

A Blockchain applied to the wine supply chain, for instance, transforms outbound logistics and marketing into immutable strengths, where traceability becomes the primary source of competitive advantage. The technology thus acts as a 'value multiplier' that allows for the dismantling of the commodity trap: wine ceases to be an indistinct product and becomes a notarized asset [Porter, 1985; Adamashvili et al., 2021].

In this scenario of uncertainty and volatility, technology must not be understood as a disfiguring element or an aseptic intrusion, but as the medium through which man—having finally become a conscious custodian of the earth—restores the balance between managerial efficiency and the sacred respect of Integral Ecology. Such equilibrium finds its technological synthesis and theoretical legitimation in Blockchain Technology (BCT). It is configured, as a primary technical approximation, as a 'distributed ledger' aimed at managing a constantly and entropically expanding list of records, validated not by a central authority but by a shared and protected digital register, which guarantees data integrity throughout the supply chain [Raikwar et al., 2018].

Moreover, BCT is not a mere storage software; it represents an architecture of trust that ensures the immutability, transparency, and traceability of transactions, effecting a veritable 'notarization' of reality. This infrastructure serves as a catalyst for *circularity* opportunities in the agricultural sector, allowing waste to be transformed into certified value. Through integration with IoT sensors, drones, and robotics—which operate as 'digital sentinels' and 'ubiquitous eyes' in the field [Elijah et al., 2018]—Blockchain allows for the surgical monitoring of the use of nutrients, water, and pesticides, drastically reducing negative externalities and environmental impact [Zavala-Yoe et al., 2017]. 'Circularity' thus ceases to be a moral exhortation to become a verifiable process: BCT certifies the reuse of agricultural residues and the efficiency of Smart Grids, transforming the linear economy into a closed-loop system where every input is optimized and every output is valued [Odara et al., 2015; Zhang et al., 2017].

Furthermore, the adoption of BCT responds to a dramatic and emerging global public health crisis. Considering that approximately 600 million people annually fall victim to food contamination [WHO], it is evident how globalization has generated excessively long and dangerously opaque supply chains. In such a context, Blockchain intervenes as a powerful strategic de-risking mechanism: by reducing the recall times for contaminated products from weeks to mere seconds, it not only protects consumer health but preserves the integrity of the producers' reputational capital, limiting financial damage only to the actually compromised lots [Kadariya et al., 2014; Kshetri & Loukoianova, 2019].

Such 'Product Truth' assumes an exquisitely political and identity-based significance in countering the phenomenon of "Italian Sounding" and the sophistications that undermine excellence in production (PDO, PGI). For nations such as Italy, where wine is not a mere commodity but the banner of a millennial *genius loci*, BCT acts as a notarial shield and a bulwark of civilization. It allows for the transmission to the global consumer of not just an organoleptic fluid, but an entire heritage of notarized data: from the ancestral vine to the chemical composition of the soil, from amphora fermentation techniques to controlled-temperature logistics [Martins-Lopes & Gomes, 2018].

Despite the residual challenges related to scalability and the implementation costs of specialized human resources [Demestichas et al., 2020; FAO, 2019], Blockchain enables *the empowerment of small producers*. Indeed, it allows small production cells in Puglia, for instance, to dismantle information asymmetries, eliminating predatory disintermediation and establishing an equitable, ethical, and transparent dialogue with the final market. In this sense,

BCT is not only a tool for efficiency but an act of political and social resistance, capable of leading the economy back to its original function: the service of human flourishing and the well-being of the collective [Rana et al., 2021; Silvestri et al., 2023].

2.6 From Traceability Epistemology to the Internet of Food: Institutional De-Risking and Market Responsiveness

To fully grasp the strategic impact of public ledgers, it is necessary to establish a clear distinction within the epistemology of supply chain tracking. Traceability can be defined as the systematic capacity of consumers and supply chain stakeholders to follow, monitor, and map the movements of a unique product through all stages of the supply chain, from packaging to bottling, up to final logistics [Abad et al., 2009].

Related but distinct is the concept of tracking (or backward traceability), which pertains to the retrospective temporal dimension. This function relates to the capacity to reconstruct the history of a production unit backwards to identify the precise event or action that generated any contamination [Hsu et al., 2008]. In a global landscape marked by increasing health risks, tracking rises as a bulwark of public health, allowing for the surgical isolation of threats before they transform into systemic crises [Yin et al., 2019].

In this direction of analysis, Blockchain Technology (BCT) is not conceived merely as a database but rises to the rank of 'Digital Notary' of authenticity. While traditional systems rely on self-certified and often volatile declarations, BCT acts as a cryptographic public official that 'notarizes' every step in an immutable and decentralized manner [Lakhani & Iansiti, 2017].

This paradigm shift transforms the product into an 'intelligent object' (Internet of Food), enriching it with attributes linked to the dimension of originality and emotional engagement [Sundmaecker et al., 2016].

Furthermore, it should be emphasized how the adoption of such digital 'notarization' responds directly to the increasing Willingness to Pay (WTP) of the modern consumer. Faced with the awareness of the harmful effects of pesticides and chemical fertilizers, the individual no longer seeks a simple label, but irrefutable proof of quality and safety [Dionysis et al., 2022]. BCT, thanks to intrinsic characteristics such as data invariance and distributed consensus, guarantees that information on vine variety, origin, and viticulture methods are not merely declared, but legally and technically 'etched' into the digital register, eliminating any room for discretion or falsification [Creydt & Fischer, 2019; Galvez et al., 2018]. In this manner, BCT and QR Codes cease to be mere technical tools to become guarantors of an indissoluble pact of trust between producer and consumer.

On the basis of the aforementioned observations, it appears possible to define, with equal exhaustiveness and analytical rigor, the multidimensional benefits that organizations encounter following the implementation of Blockchain Technology (BCT). Empirical evidence suggests that the adoption of such a distributed ledger has consolidated a climate of radical trust with the final consumer, simultaneously acting as a catalyst for the enhancement of brand visibility within the global market [Galati et al., 2021]. Additionally, numerous entities of excellence have opted for BCT in order to mitigate the structural inefficiencies that have historically afflicted the viticultural supply chain.

The analysis of the benefits deriving from the adoption of Blockchain Technology (BCT) within the wine sector cannot dispense with a rigorous evaluation of the market dynamics and structural inefficiencies that characterize long and globalized supply chains. As highlighted by mainstream economic literature, firms that decide to implement distributed ledger protocols do not do so merely as a technological whim, but to respond to a systemic crisis of trust occurring between producer and consumer [Katsikouli et al., 2020].

In particular, one of the primary drivers for BCT adoption resides in the necessity to mitigate **information asymmetries** and persistent **agency risk**. In the international wine trade, the presence of multiple intermediaries creates shadow zones in which opportunistic conduct may proliferate. Such subjects, operating within regimes of information inequality, may plausibly proceed to apply mendacious labels or counterfeit the product, thereby compromising not only the original producer's profitability but undermining the integrity, authenticity, and security of the supply chain in its entirety [Zhou et al., 2016; Caballero & Rivera, 2019].

2.7 Socio-Technical Domestication: Human-Computer Interaction (HCI) and Hyper-Automated Districts

In such a scenario of epochal change, it is no longer sufficient to analyze **Blockchain Technology** (BCT) as a mere technical artifact; it is necessary to proceed toward an examination of its '**Domestication**' within the daily practices of supply chain actors. The concept of domestication, borrowed from the sociology of technology, suggests that an innovation is not simply 'adopted', but must be symbolically and functionally integrated into the user's **lifeworld**, transitioning from an alien object to a familiar and 'domestic' instrument [Susskind, 2018; Silverstone, 1992].

In this process, the role of **Human-Computer Interaction (HCI)** becomes pivotal. Within viticultural firms, especially those family-owned or linked to millennial traditions, the interface between man and machine cannot be rigid or exclusionary. A BCT that fails to account for usability and user experience risks generating the information reluctance previously analyzed. HCI in the wine sector must therefore be configured as an empathic bridge that allows the winemaker to 'dialogue' with the algorithm, transforming technical data into a narrative of life and land [Torky & Hassanein, 2020].

Parallely, we witness the ascent of **Hyper-automation**. Whereas traditional traceability was a discrete and manual process, Agriculture 4.0 drives toward a symbiotic fusion of IoT, Artificial Intelligence, and BCT. In this ecosystem, vineyard sensors do not merely collect data but feed hyper-automation flows that notarize in real-time

every climatic variation, every agronomic intervention, and every water stress of the plant. However, this hyper-automation must not lead to a dehumanization of the district. Conversely, it must serve as cognitive support for the producer, liberating them from bureaucratic burdens to allow a refocusing on the cultivation of 'beauty' and quality [Miranda et al., 2019; Bonneau & Copigneaux, 2017].

Indeed, the transition toward **Districts of Beauty and Originality** requires precisely this: that technology be 'transparent' not only in its data but also in its physical and relational presence. BCT thus becomes an extension of the producer's hand, a guarantor that does not replace the human eye but enhances it through the surgical precision of quantified systems. This 'new alliance' between man and computer allows for the overcoming of educational barriers (knowledge gaps) through intuitive interfaces—such as intelligent QR Codes—that transform the consumer into a co-protagonist of the corporate narrative [Casino et al., 2019; Adamashvili et al., 2021]. Wine, a tool of seduction and cohesion, thus becomes the first 'hyper-authentic' product in history, where the truth of the Italian past is sealed forever in the immutable memory of the digital future [Galvez et al., 2018; Silvestri et al., 2023].

2.8 The Epistemology of Trust: Multi-Level Fiduciary Registers and the Ontological Leveler

To understand how distributed architectures secure regional assets, it is necessary to examine the underlying mechanisms of trust. According to the foundational model by Mayer et al. (1995), trust is configured as the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another, based on the expectation that the latter will perform an action relevant to the trustor, regardless of the ability to monitor. In this perspective, constant monitoring and direct supervision appear as the antithetical values of trust: where total control exists, trust vanishes as a manifestation of freedom and the gratuitousness of human action [Lewicki et al., 1998].

The author proposes to analyze three distinct fiduciary registers that Blockchain Technology is capable of harmonizing:

- ❖ **Affect-based Trust:** Fueled by emotional involvement and the personal qualities of the actors. It is the intrinsic trust of Puglian districts, based on ties of blood and land, where reciprocity is an anthropological fact [Lewis & Weigert, 1985; Brookbanks & Parry, 2022].
- ❖ **Cognitive-based Trust:** Based on the rational processing of information (information-processing view). Here, BCT intervenes by providing a transparent infrastructure that reduces information asymmetries and the 'information silos' that often fragment the supply chain [Montecchi et al., 2019; Utz et al., 2023].
- ❖ **Institution-based Trust:** Founded on sophisticated mechanisms such as Smart Contracts, capable of reducing behavioral uncertainty through predefined penalties and certain verifiability [Yavaprabhas et al., 2023].

Blockchain, conceptually refocused, ceases to be a mere database to assume the status of a '**Network of Trust**'. It feeds and reinforces the **relational sustainability** of the entire supply chain, mitigating inefficiencies and waste perpetrated by industry actors [Cole et al., 2019]. In a territory such as Puglia, where climatic and economic risk and uncertainty are constants, BCT acts as a vector of long-term stability.

The implementation of Blockchain Technology (BCT) within complex viticultural ecosystems does not merely respond to a need for logistical efficiency but is configured as a catalyst for the increase of **institution-based trust**. This form of reliance does not rest on personal acquaintance but on the solidity of rigorous and standardized data-sharing protocols, capable of acting as an impersonal architecture of guarantee [Yavaprabhas et al., 2023]. In such a context, the adoption of this technology leads equally to an increase in **rational or cognitive trust**, fueled by the management of a 'critical mass' of data that supply chain actors—in a logic of symbiotic participation in information capital—can now store, process, and verify in real-time [Utz et al., 2023].

It is necessary to perform a profound reflection on the 'localization' of these fiduciary registers along the value chain. It is possible to imagine the **supply chain** as a **conceptual elevator** moving between different floors of social interaction. Upstream in the supply chain, where the relationship between the viticulturist and the land is primordial, **affect-based trust** prevails, rooted in common values and deep personal connections typical of Italian and Puglian rural districts [Brookbanks & Parry, 2022]. However, as the elevator descends toward the intermediate phases of winemaking and bottling, the nature of trust changes, transforming into a **cognitive form** based on technical competencies and the transparency of processes communicated through digital channels [Luzzani et al., 2021].

Upon reaching the downstream portion of the supply chain, in proximity to major traders and global logistics, trust finally crystallizes in the registers of contract and auditing. Here, Blockchain enables so-called '**Swift Trust**': the capacity to activate instantaneous commercial relations even in the absence of prior historical collaboration, as the guarantee is provided not by a man's word, but by the immutability of the **Smart Contract** which automatically assigns sanctions in the event of illicit conduct [Yavaprabhas et al., 2023].

In the final analysis, it is precisely the data embedded in the Blockchain that mitigates the intrinsic skepticism of today's consumer, who is increasingly attentive to themes of **quality assurance** and food safety. Through BCT, focal companies—particularly those in Puglia dedicated to winemaking excellence—can offer a set of immutable information on history, quality, and sustainability, transforming 'verifiability' into a pillar of public health and territorial beauty. Blockchain is therefore not just a register, but the instrument that allows trust to scale from the personal to the global level, guaranteeing a **re-flowering** founded on the ontological certainty of the product. In light of the reflections conducted thus far, a disruptive fact emerges that overturns the classical paradigms of economic sociology: the capacity of **Blockchain Technology** (BCT) to act as an **instantaneous generator of trust**, even in

contexts characterized by low antecedent trust or past reputational crises. Whereas traditionally a fiduciary bond required temporal sedimentation and prior acquaintance, the most recent literature introduces the concept of '**Swift Trust**', a form of immediate reliance mediated not by man, but by the immutability of cryptographic code [Brookbanks & Parry, 2022; Yavaprabhas et al., 2023].

Such evidence assumes emblematic value when projected onto the operational reality of viticultural districts. BCT acts as a '**medicine of transparency**': where information asymmetries or previous frauds had polluted the relational climate, digital notarization 'resets' the system, allowing new actors—whether global consumers or international distributors—to interface with the producer without the filter of prejudice. In this sense, Blockchain does not limit itself to tracing a product but **repairs the social bond**, allowing for a re-flowering of business founded on the certainty of data rather than the fallibility of human surveillance [Heeß et al., 2024; Silvestri et al., 2023]. It is precisely this capacity to activate *ex-novo* relationships that renders BCT the elective instrument for those firms which, like *Antica Vineria Placido Volpone*, have been able to transform a historical vulnerability into a competitive advantage founded on **notarized truth**.

In this furrow, the adoption of Blockchain Technology (BCT) introduces a dimension of **systemic equity** previously precluded to small actors in the viticultural sector. If in the past the global market appeared as an asymmetrical arena, dominated by major winemakers capable of imposing their brand through massive investments in marketing and private certifications, today 'digital notarization' serves as a **great ontological leveler**. Thanks to the radical transparency of distributed ledgers, even the small producer, custodian of niches of territorial excellence, can compete on equal terms, seeing the real value of their work recognized without having to succumb to the opacity of intermediaries [Adamashvili et al., 2021; Centobelli et al., 2021].

Such informational democratization shifts the center of gravity of bargaining power: it is no longer corporate size that dictates success, but rather the certified and immutable '**Product Truth**'. From a **Civil Economy** perspective, this translates into a more equitable distribution of value along the supply chain, where the price is no longer merely the outcome of a negotiation of force, but the reflection of a work ethic and territorial sustainability that are finally verifiable. BCT thus permits a **competitive rebalancing for small producers**, allowing small artisanal realities—often the most afflicted by information asymmetries—to dismantle the barriers to entry of the global market and establish a direct, honest, and equitable dialogue with the final consumer [Silvestri et al., 2023; Zhao et al., 2019].

2.9 Research Premises: Ancestral Memories and the Geopolitics of Italian Viticulture

Within the contemporary landscape of economic literature, wine cannot be reduced to a standard commodity or a simple agrifood product; rather, it is configured as a complex cultural artifact whose ontology transcends the material dimension to embrace symbolic, historical, and relational spheres.

Wine elevates itself to a '**Relational Good**', a pivotal concept of **Civil Economy** (investigated in previous chapters), according to which exchange value is subordinated to the value of the human bond that the product generates and preserves [Zamagni, 2013]. Having stated the above, the author proposes a necessary conceptual transition: the surpassing of the classical industrial district in favor of '**Districts of Beauty and Originality**'. Such a neologism reflects an ecosystem in which **Social Agriculture** ceases to be a marginal practice to become the fulcrum of an integrated territorial regeneration. Here, agricultural labor fulfills a therapeutic and inclusive function, transforming the vineyard into a laboratory of **Integral Ecology** where environmental biodiversity and human dignity flourish in symbiosis [Pope Francis, 2015; O'Connor et al., 2017].

However, the beauty of these districts is constantly threatened by information asymmetries and global fraud [Reitano et al., 2024]. It is within this fracture between producer and user that Blockchain Technology (BCT) is inserted, ceasing to be a cold financial algorithm to ascend to the rank of "**Digital Notary**" of authenticity.

Such a technological architecture responds directly to an increasing **Willingness to Pay (WTP)** on the part of the modern consumer, who is prepared to acknowledge a 'premium price' not only for organoleptic quality but for the **ontological security** of the product. The digital notarization of wine certifies the absence of harmful practices (such as the excessive use of pesticides or labor exploitation), transforming the purchase choice into a political and moral act [Huang et al., 2025; Treiblmaier & Garaus, 2023]. Ultimately, Blockchain becomes the instrument of **territorial accountability** that allows 'Beauty' to be measurable, verifiable, and protected, guaranteeing to territories such as Italy a competitive relaunch and the valorization of territorial assets, founded on the truth and exclusivity of their own heritage [Adamashvili et al., 2021; Silvestri et al., 2023].

The Geopolitics of Italian Wine: The Productive Lung of Puglia and the Imperative of Socio-Environmental Accountability In the global viticultural landscape, Italy has historically held a role of undisputed hegemony, positioning itself as the world leader by production volume and occupying the highest ranks in terms of export value and magnitude. The prestige of enological **Made in Italy** is confirmed by its absolute primacy in geographical indications (DOC, DOCG, IGT), which account for approximately 88% of the total value of national exports [ISMEA, 2020; FEDERDOC, 2019]. Nevertheless, such qualitative and reputational primacy renders the Italian sector a privileged target for fraudulent phenomena, ranging from packaging counterfeiting to the **relabeling** of low-value wines passed off as collectible labels [Biswas et al., 2017; Romano et al., 2021].

In this scenario, **Puglia** (Apulia) emerges as the beating heart and the productive lung of the nation. With a vineyard surface of approximately 38,000 hectares and an annual production approaching 10 million hectoliters,

Puglia alone contributes to roughly **20% of the entire national production** [ISTAT, 2021]. It is within this territory, characterized by iconic grape varieties and millennial resilience, that the concept of the 'District of Beauty' must find its maximum expression through the technological protection of BCT.

In this paragraph, the author, consistent with the overall methodological design of the study, aims to demonstrate how sustainability and digital transformation do not necessarily conflict; rather, in certain instances, they may coexist, elevating technology (in subsequent paragraphs, BCT will be specifically examined as an emerging yet particularly promising technology) to an instrument of socio-environmental accountability, as well as a catalyst for commercial development opportunities and an enhancer of production factor efficiency.

Far from being a mere strategic option, the integration of digital technologies into the agrifood sector is currently configured as a categorical imperative to respond to the systemic challenges of modernity. It is necessary, in the first instance, to refocus attention on the negative externalities generated by global food chains: the most recent data, published in *Nature Food* [Crippa et al., 2021], highlight that 34% of anthropogenic greenhouse gas emissions are attributable to agrifood systems, with a 70% share deriving directly from agricultural activities and land use. In such a scenario, the sector's vulnerability to climate change and environmental degradation (deforestation, excessive consumption of water and energy resources) mandates a transition toward regenerative and sustainable business models [FAO, 2017; Yu Cao et al., 2022].

In this context, Blockchain serves as a strategic and ontological lever capable of reconciling industrial production with the ethics of consumption. It is not limited to data notarization but acts as a catalyst for collective well-being: products of superior certified quality positively impact consumer health while simultaneously reducing waste throughout the entire supply chain. Authoritative scientific literature [Rana et al., 2021; Horton et al., 2016] emphasizes how the radical transparency and traceability guaranteed by BCT facilitate the communication of low-polluting production processes, responding to the growing market demand for "total security."

2.10 The Epistemology of Agrifood Supply Chains and the Blockchain Paradigm

The agrifood supply chain can be defined as the complex sphere of activities that accompany the product "from the field to the table" [Ahumada & Villalobos, 2009]. Such a structure is inherently complex due to the heterogeneity of the stakeholders involved and the intrinsic perishability of biological matrices [Pearson et al., 2019]. The management of production, processing, and marketing sequences requires advanced technical and logistical support [Tsoulakis et al., 2014; Kelepouris et al., 2007].

The certification of information along this continuum is crucial for the timely identification of contamination sources, ensuring the **Sustainability Management** of the entire sector [Feng et al., 2020]. Blockchain thus presents itself as the "sovereign solution" to compress operational costs, streamline transactions, and eliminate the risk of food fraud, transforming the opacity of traditional processes into an architecture of crystal [Kunpeng Li et al., 2021; Kumar et al., 2022].

Consistent with the methodological framework of this work, the analysis of the Placido Volpone case offers empirical testimony to how a territory can be transfigured from a mere backdrop into a pivotal and inimitable competitive resource. The winery, established in 1974 from the union of Domenico Volpone's viticultural experience and Michele Placido's artistic vision, is rooted in a district—the **Alto Tavoliere delle Puglie**—which is a palimpsest of history and geology.

From the perspective of **Firm Geography**, the location near the Roman city of Herdonia, known as the 'Pompeii of Puglia', is not a purely decorative element. It confers a 'historical depth' to the product that acts as a barrier to entry for competitors lacking such heritage. The proximity to Mount Vulture, an extinct volcano dominating nearby Basilicata, defines the chemical composition of the soils, enriching them with mineral salts reflected in the organoleptic complexity of the Nero di Troia and Falanghina varieties. In terms of **Integral Ecology**, we observe a perfect circular causation: the environment provides excellent raw materials (input), and the firm responds through active landscape protection, limiting the irrational exploitation of resources in favor of resilient management [Fiore, 2016; Contò et al., 2016].



Figure 5.1. Geographical and geological framework of the Placido Volpone Winery: the intersection between the Alto Tavoliere delle Puglie and the area of influence of Mount Vulture. Source: Silvestri, R., Adamashvili, N., Fiore, M., & Galati, A. (2023).

The evolution of the Placido Volpone Winery, starting from 2015, marks the transition from a traditional business model to a strictly **Smart & Circular** one. Applying this evolution to **Porter's Value Chain**, we observe how Blockchain technology, implemented in partnership with Ernst & Young (EY) and EZ Lab, has operated a reconfiguration of 'Support Activities'. While in Porter's classical view, the firm's infrastructure is a necessary cost, in this case study, it becomes the beating heart of the **Value Proposition**.

BCT, based on the Ethereum protocol, was adopted not as a technological fashion but as a strategic response to a reputational crisis: a commercial fraud suffered at the hands of a former partner. This event acted as a catalyst for the pursuit of a '**Notarized Truth**'. Blockchain, by guaranteeing immutability and radical transparency from field to table, allows for the dismantling of the 'Italian Sounding' phenomenon and falsified labels. The bottle is no longer a mere liquid container but an '**intelligent object**' linked to an NFT (Non-Fungible Token) in the Metaverse, certifying geographical coordinates, fermentation times, and sustainability parameters [Silvestri et al., 2023; Prencipe, 2020].

2.12 Upstream Vertical Integration as a Socio-Technical Enabling Factor

Continuing the examination of this entrepreneurial reality, it emerges clearly how the adoption of BCT technology was ontologically favored by a pre-existing strategy of **upstream vertical integration**.

From a **Strategic Management** perspective, Placido Volpone does not limit itself to producing wine but exercises sovereign control over every single link in the value chain: from the agronomic management of the vineyards to transformation in the cellar, through to distribution logistics. This vertical integration acts as a formidable enabling factor for Blockchain: in a fragmented supply chain, the reluctance of third-party suppliers to share sensitive data often represents an insurmountable 'bottleneck'; here, conversely, the coincidence between the raw material producer and the data owner nullifies conflicts of interest and information barriers [Helliard et al., 2020].

Through this centralized management, the company manages to drastically mitigate transaction costs and the risk of **moral hazard** typical of agency relationships. BCT thus becomes the tool that 'notarizes' an already inherently controlled process, transforming operational integrity into a **Trust-based advantage**. As highlighted by company executives, the technology allows for real-time verification of compliance with contractual and qualitative parameters, guaranteeing a transparency that traditional paper certifications cannot equal.

From the perspective of **marketing and consumer engagement**, BCT has translated into a wise positioning choice: the use of intelligent QR codes serves as a digital 'business card', increasing perceived authenticity and public curiosity. Scientific literature confirms, indeed, that the **proactive support of top management** is the critical variable for the success of emerging technologies [Clohessy & Acton, 2019]: the direct involvement of the Volpone family acted as a psychological reinforcement mechanism, reducing employees' resistance to change and minimizing the onset of technostress phenomena.

Finally, the integration of weather stations and digital monitoring systems, whose data are digitally signed by the producer, elevates BCT to a powerful means of **quality assurance**. In a global market where food safety is a non-negotiable prerequisite, the ability to map the product along distribution channels allows for the prevention of fraud and counterfeiting, protecting **branding reputation** from potential contamination or pathogens. Blockchain, in the final analysis, is the technological seal placed upon a short and vertically integrated supply chain, capable of transforming data into an asset of inestimable value for the final consumer [Silvestri et al., 2023; Elia et al., 2021].

2.13 Socio-Organizational Friction: Technostress, VSA, and BPR

A managerial analysis that omits the human factor would be partial and misleading. The implementation of BCT at Placido Volpone has raised crucial questions regarding **Human-Computer Interaction (HCI)**. The transition from a **People-Driven** framework (based on the tacit knowledge and intuition of the winemaker) to a **Data-Driven** one (based on rigid data archiving) has generated what is theoretically defined as a critical condition of **Technostress**.

Interviews conducted with Domenico and Gerardo Volpone highlighted an initial reluctance to share sensitive data, perceived as the family's 'industrial secret'. This process of technological '**Domestication**' required not only the adoption of software but the integration of new digital skills through the hiring of specialized personnel. As suggested by the **Resource-Based View**, technology is an asset 'easy' to acquire, but the capacity to integrate it into organizational processes (**Dynamic Capabilities**) is what determines sustainable competitive advantage in the long run [Tiscini et al., 2020; Do et al., 2022].

Finally, it must be emphasized how technology serves as a catalyst for circularization opportunities. At Placido Volpone, traceability does not end at the point of sale but monitors the entire product lifecycle, including the replacement of plastic packaging with glass and waste management. From a **Civil Economy** perspective, BCT acts as a '**Great Ontological Leveler**': it allows a medium-sized family entity to engage with global markets (Asia, America) without depending on the predatory intermediation of large distributors. '**Product Truth**' thus becomes a tool of economic democracy, ensuring a more equitable distribution of value along the supply chain and protecting the income of marginal producers [Adamashvili et al., 2021; Rana et al., 2021].

In analyzing the Placido Volpone case, a systemic perspective is indispensable. According to the framework of Di Nauta et al. (2015), the firm is a **Viable System** interacting with a turbulent environment. The introduction of Blockchain shifts the company from a dynamic of "survival" to one of "**critical adaptation**." The issue arises when the governing body (the Volpone family) must integrate a technology that imposes data standardization in a context where knowledge was previously tacit, informal, and tied to human intuition and experience.

Di Nauta emphasizes that the resilience of a firm depends on its ability to harmonize material and immaterial components. In this transition, Blockchain acts as a "perturber" of the system: it imposes an informational discipline that may collide with decision-making processes based on experience (the so-called *gut feeling* of the winemaker). The process of **Domestication** of technology is the most delicate phase. As highlighted by HCI literature, the technological interface is not neutral: it "domesticates" the user as much as the user domesticates the tool. At the Puglian winery, a discrepancy occurred between the cryptographic complexity of BCT and the operational simplicity required by field workers.

The challenge of Domestication consists in transforming Blockchain from a "foreign body" into a "familiar tool." If employees perceive data uploading as a mere bureaucratic burden rather than added value, a rejection of the system occurs. Managerial literature suggests that innovation succeeds only when a synthesis between machine efficiency and human sensitivity occurs, preventing automation from emptying artisanal labor of its meaning [Di Nauta, 2018]. The shift from a **People-Driven** to a **Data-Driven** asset inevitably generates **Technostress** phenomena. This is not merely psychological discomfort but a genuine organizational inefficiency and paralysis deriving from the individual's inability to manage the hyper-fast information flow of the Network. In the Placido Volpone case, technostress emerged in the form of reluctance to share. In a People-Driven setup, knowledge is power; in a Data-Driven setup, data sharing is the basis of transparency. This antithesis generates conflicts:

- ❖ **Information Overload:** The necessity to monitor every phase (from temperature to logistics) requires constant attention that stresses consolidated routines.
- ❖ **Perception of Control:** The employee may perceive Blockchain not as support but as an "invisible" and immutable "controller" that judges their every action.

To overcome the stagnation of bureaucratic protocols and reach a truly data-led setup, the company had to invest in **Specialized Human Capital**. The hiring of figures with IT competencies was not just a technical move but a necessity to bridge the "communication gap" between the vineyard and the software.

In this phase, the firm transforms into a **Knowledge-Intensive System**. Data does not remain trapped in isolated silos but flows freely to support strategic decisions in real-time. The result is greater operational agility and a reduction in inefficiencies, albeit at the cost of continuous negotiation between the algorithm and the firm's artisanal soul [Di Nauta et al., 2020].

2.14 Business Process Reengineering (BPR) and the Cross-Media Customer-Centric Metamorphosis

From an Operations Management perspective, the intervention by Placido Volpone is configured as an operation of **Business Process Reengineering (BPR)**. Historically, the viticultural sector has suffered from a bureaucratic hypertrophy associated with the analogue compilation of treatment and cellar registers. The implementation of BCT, occurring via the Agriopendata platform in collaboration with Ernst & Young and EzLab, has permitted the complete dematerialization of such information flows. As emphasized by Dicuonzo, Fusco, and Badia (2020), such a transition has not merely "changed the medium," but has compressed activity execution times, eliminating redundancies and drastically reducing the margin for human error.

The resulting technical and economic efficiency translates into an increased **Total Factor Productivity (TFP)**. The certified mapping, which originates from the individual vine branch to reach the bottling of the Falanghina, allows the firm to operate within a regime of digital **Lean Production**, where informational waste is nullified in favor of a fluidity that guarantees real-time **Quality Assurance**. It is, however, within the marketing department that the most significant departure from traditional models is recorded. The company has executed a structural transition of its business model: shifting from a **Product-Centric** approach, typical of agricultural entities anchored solely to organoleptic perfection, to a radically **Customer-Centric** perspective.

In this vein, the scientific contribution of Enrica Iannuzzi regarding digital marketing is masterfully integrated. According to Iannuzzi's vision, the digitalization of markets compels firms not to limit themselves to the sale of a physical good, but to curate the architecture of a cross-media informational experience. Placido Volpone, by rendering traceability publicly accessible *erga omnes* (that is, even to those who have not yet finalized a purchase), transforms the QR Code into an instrument of **Inbound Marketing** and **Lead Generation**.

Through the aid of sophisticated **Data Analytics** software, the firm is now capable of monitoring navigation times, scan geolocalizations, and varietal preferences. Said customer profiling, mediated by Blockchain transparency, allows for the design of **gamification** tools (rewards programs, competitions, interactive storytelling) that not only increase **Brand Awareness** but cement **Brand Identity** in a relationship of "disintermediated" trust. The consumer is no longer a passive receptor of advertising messages, but an actor who validates, via their own device, the veracity of corporate assertions [Iannuzzi, 2019].

One must attribute to Placido Volpone the merit of an unprecedented pioneering role: it was among the first SMEs globally to utilize the public **Ethereum Blockchain** for the notarization of a viticultural supply chain. This **first-mover** status confers upon the firm a competitive advantage that is not only commercial but also reputational, establishing it as an international **best practice** in the contrast against commercial dumping and "Italian Sounding."

The foresight of this choice resides in the capacity to have "prepared the ground" for an intra-supply chain diffusion of the technology. Although Placido Volpone benefits from its vertical integration (controlling from the land to the sale), its model acts as a prototype for the entire sector. The standardization of traceability processes based on **permissionless** (public) protocols suggests a new industry standard where transparency is no longer an

option, but a requirement for market access.

The "**spillover**" effect (or contagion) that such innovation can trigger is disruptive: other firms in the sector, driven by the necessity to maintain competitive parity, will be induced to adopt similar solutions, leading to a systemic modernization of Italian agrifood. In this sense, BCT serves not only to elevate sales prices—rendering them sustainable for the consumer due to a superior perception of value—but acts as a safeguard of ethics and legality within the entire international market [Dicuonzo et al., 2020].

In conclusion, the adoption of Blockchain at Placido Volpone has not generated a radical change in corporate aims, but a profound redefinition of the modalities of pursuing the same. The competitive strategy has been reimagined: wine ceases to be a commodity subject to price fluctuations and becomes a certified "**informational asset**."

Such repositioning allows for the enactment of **Re-branding** strategies based on absolute guarantee. The modern consumer, increasingly attentive to health claims and environmental impact, is prepared to recognize a **premium price** in the face of an unalterable truth. Blockchain, therefore, is not a cost, but an investment in **fiduciary capital**, capable of ensuring the longevity of the enterprise in a global market saturated with mendacious declarations, restoring centrality and dignity to the labor of the Puglian winemaker.

2.15 The STEEPLE Macro-Environmental Framework and the "Virtual Km 0" Construct

In the author's intentions, there is now the will to delineate the STEEPLE matrix precisely on the basis of the results of the identified case study analysis, examining the implications across all the verticals or pillars at the base of said acronym (S – T – E – E – P – L – E).

- ❖ **Social (Socio-Cultural Dimension): The Return to Authenticity** The social variable manifests in the increasing demand for transparency from the post-modern consumer. As highlighted in the *Ontology of the Territory*, the link with the *Genius Loci* of Herdonia responds to the sociological necessity of rediscovering historical roots in a globalized market. BCT acts here as a communicative bridge, transforming the Volpone family's intangible heritage into an accessible informational experience, intercepting the trend of critical consumption and the valorization of rural human capital.
- ❖ **Technological (Technological Dimension): The Infrastructure of Trust** The technological vertical represents the enabling factor of the "**Virtual Km 0**." The integration of cryptographic protocols (Ethereum) with vineyard monitoring systems translates corporate management from a **People-Driven** to a **Data-Driven** setup. This transition, despite generating **Technostress** phenomena and the need for new IT competencies, has permitted the dematerialization of bureaucratic flows, realizing that digital **Lean Production** necessary to compete in high-technology markets without betraying the artisanal nature of the product.
- ❖ **Economic (Economic Dimension): Beyond the Easterlin Paradox** From an economic profile, BCT aims to mitigate transaction costs and **moral hazard** risks typical of fragmented supply chains. Coherently with the **Easterlin Paradox**, the firm demonstrates that technical growth is not an end in itself, but is oriented toward the creation of sustainable long-term economic value. Upstream vertical integration allows for the retention of value within the company, protecting producers' income from the predatory fluctuations of large global distributors.
- ❖ **Environmental (Environmental Dimension): Integral Ecology and Traceability** In line with the evidence from Crippa et al. (2021) cited at the opening, the environmental dimension is the pillar of **Sustainable Viticulture**. The notarization of climatic data and phytosanitary treatments elevates the firm to **Integral Ecology** standards, ensuring resilient management of the Tavoliere landscape. The Blockchain certifies the rational use of water resources and the protection of biodiversity, transforming ecological commitment into a certified and unalterable competitive asset.
- ❖ **Political (Political Dimension): Protection of Made in Italy and EU Directives** The political variable reflects the winery's alignment with European **Farm to Fork** strategies. The adoption of BCT is configured as a corporate policy choice aimed at the defense of national heritage against "Italian Sounding." The technology becomes an instrument of "geopolitica del gusto" (geopolitics of taste), ensuring that food sovereignty and the reputation of the *Italy* brand are digitally protected in international markets (Asia, America).
- ❖ **Legal (Legal Dimension): Notarization as a Guarantee of Legality** The legal vertical focuses on the fight against counterfeiting and commercial fraud (a phenomenon which, as analyzed in the paragraph on the Value Chain, was the catalyst for innovation for the Volpones). BCT provides a "**Notarized Truth**" which, while awaiting full legislative harmonization on **Smart Contracts**, already offers a proof of regulatory compliance superior to traditional paper certifications, guaranteeing food safety and consumer protection.
- ❖ **Ethical (Ethical Dimension): The Heart of the Beyond Profit Paradigm** It is in this dimension that the synthesis of the work is realized. Ethics is not a cost, but the foundation of the **Relational Good**. Blockchain at Placido Volpone does not serve to maximize profit through opacity, but to generate **Accountability**. It guarantees a pact of honesty between producer and consumer, ensuring that behind every bottle there is dignified labor, a sacred respect for the land, and radical transparency. It is the final

passage toward a civil economy where technology is at the service of the person and the truth.

To complete the multidimensional analysis conducted on the case study, Figure 3 offers a visual synthesis of how the different verticals of the macro-environment interact with the adoption of Blockchain technology. The scheme highlights how technological innovation is not an end, but the catalyst that allows the values of the *Beyond Profit* paradigm to be translated into measurable and transparent competitive assets.



Figure 5.3. Integrated STEEPLE Matrix: Multidimensional analysis of the impact of Blockchain in the business model of Placido Volpone. Source: Author's elaboration (2026)

Inserting itself into a flow of disruptive innovation, the Placido Volpone Winery stands as a global paradigm of Agriculture 4.0, configuring itself as the first viticultural reality to have proceeded to the integral notarization of its own supply chain on a public blockchain protocol. Through three lines of excellence — from the *Vini d'Autore (Il Rosso e il Nero)* to the *Vini Saggi* — the company has implemented, in strategic synergy with EY and EzLab, the proprietary construct of "Virtual Km 0". Under the profile of Quality Management, this vision transcends mere logistical traceability to pursue an ethical imperative of Radical Transparency. In a global market marked by pathological information asymmetries, the Volpone Winery utilizes technology to break down the knowledge gap between producer and prosumer, providing immutable evidence regarding the absence of chemical residues and the integrity of fermentative processes. Consistently with the Resource-Based View (Barney, 1991), the blockchain is not here a simple technical tool, but a rare, inimitable, and non-substitutable resource that generates a sustainable competitive advantage, transforming "trust" from an abstract concept into a measurable and certified intangible asset.

3. Conclusions, Implications, and Future Research Directions

3.1 Concluding Remarks

This study demonstrates that the integration of public permissionless blockchain technology (BCT) in the agri-food sector transcends mere logistical tracking. By analyzing the pioneering case of the *Placido Volpone Winery* through the lenses of the Resource-Based View and Civil Economy, the research illustrates how an Ethereum-based cryptographic infrastructure can successfully digitalize and protect the *Genius Loci* of a territory. BCT transfigures premium wine from a price-vulnerable commodity into an unalterable informational asset, creating a decentralized architecture of absolute trust—the "Virtual Km 0"—which effectively dismantles global information asymmetries and commercial "Italian Sounding."

3.2 Theoretical and Managerial Implications

- ❖ **Theoretical Level:** The research advances economic literature by conceptualizing the transition from traditional material districts to digital "**Districts of Beauty and Originality.**" It provides a concrete empirical validation for the Civil Economy paradigm, proving that the digital codification of **Relational Goods** is possible. Cryptographic transparency does not dehumanize the supply chain; instead, it acts as the *great ontological leveler*, allowing small-scale family firms to compete globally on equal terms.

- ❖ **Managerial Level:** For agri-food executives, the study highlights that **upstream vertical integration** is a vital structural prerequisite to eliminate data-sharing reluctance across the supply chain. Furthermore, moving from a *People-Driven* to a *Data-Driven* asset constitutes a major process of *Business Process Reengineering* (BPR). To mitigate workplace technostress and handle algorithmic discipline, firms must pair technological acquisitions with strong investments in **Specialized Human Capital**.

3.3. Limitations and Future Research Directions

While robust, this study is constrained by its single-case design focused on the Puglian viticultural sector, which limits immediate statistical generalizability. Additionally, blockchain ensures that data is unalterable once recorded, but it cannot eliminate human data-entry errors at the field level ("garbage in, garbage out"). Future research should deploy large-scale *Structural Equation Modeling* (SEM) to quantify consumer willingness to pay (WTP) for blockchain-certified metrics, while exploring the technical convergence of BCT, Artificial Intelligence, and Decentralized Identifiers (DIDs) to fully automate data validation.

BIBLIOGRAPHY

1. Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. Free Press.
2. Adamashvili, N., State, R., Tricase, C., & Fiore, M. (2021). Blockchain-Based Wine Supply Chain for the Industry Advancement. *Sustainability*, 13(23), 13070. <https://doi.org/10.3390/su132313070>
3. Ahumada, O., & Villalobos, J. R. (2009). Application of planning models in the agri-food supply chain: A review. *European Journal of Operational Research*, 196(1), 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2008.02.014>
4. Akerlof, G. A. (1970). The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism.
5. Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
6. Astill, J., Dara, R. A., Campbell, M., Farber, J. M., Fraser, E. D., Sharif, S., & Yada, R. Y. (2019). Transparency in food supply chains: A review of enabling technology solutions. *Trends in Food Science & Technology*, 91, 240-247. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2019.07.024>
7. Aung, M. M., & Yoon, S. C. (2014). Traceability in a food supply chain: Safety and quality perspectives. *Food Control*, 39, 172-184. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2013.11.007>
8. Baghaturia, G., & Nonso, O. E. (2017). Analysis of Key Success Factors for the Wine Industry of Georgia. Unpublished manuscript, International Black Sea University (IBSU).
9. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
10. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.
11. Barratt, M., & Oke, A. (2007). Antecedents of supply chain visibility in retail supply chains: a resource-based theory perspective. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1217-1233. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.01.003>
12. Bigliardi, B., & Galati, F. (2013). Models of adoption of open innovation within the food industry. *Trends in Food Science & Technology*, 30(1), 16-26. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2012.11.001>
13. Brenčič, M. M. (2001). Analyzing Competitive Advantages on the Basis of Resource-based View: The Concept of Price and Non-price Factors. *Journal of East European Management Studies*, 6(3), 313-330. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2001-3-313>
14. Brookbanks, M., & Parry, G. (2022). The impact of a blockchain platform on trust in established relationships: a case study of wine supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 27(7), 128-146. <https://doi.org/10.1108/SCM-05-2021-0227>
15. Buenechea-Elberdin, M., Sáenz, J., & Kianto, A. (2017). Exploring the role of human capital, renewal capital and entrepreneurial capital in innovation performance in high-tech and low-tech firms. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(3), 369-379. <https://doi.org/10.1057/s41275-017-0069-3>
16. Cao, Y., Yi, C., Wan, G., Hu, H., Li, Q., & Wang, S. (2022). An analysis on the role of blockchain-based platforms in agricultural supply chains. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 163, 102731. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2022.102731>
17. Clohessy, T., & Acton, T. (2019). Investigating the influence of organizational factors on blockchain adoption: An innovation theory perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 119(7), 1457-1491. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2018-0334>

18. Contò, F., Santini, C., La Sala, P., & Fiore, M. (2016). Reducing information gap and increasing market orientation in the agribusiness sector: Some evidences from apulia region. *Recent Patents on Food, Nutrition and Agriculture*, 8(1), 48-54. <https://doi.org/10.2174/221279840801160304144309>
19. Crippa, M., Solazzo, E., Guizzardi, D., Monforti-Ferrario, F., Tubiello, F. N., & Leip, A. (2021). Food systems are responsible for a third of global anthropogenic GHG emissions. *Nature Food*, 2(3), 198–209. <https://doi.org/10.1038/s43016-021-00225-9>
20. Cuel, R., & Cangelosi, G. M. (2020). In vino veritas? Blockchain preliminary effects on Italian wine SMEs. In *Digital Business Transformation: Organizing, Managing and Controlling in the Information Age* (pp. 301-314). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47355-6_21
21. De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>
22. Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H. D., & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 141, 808-821. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.050>
23. Dubois, A., & Gadde, L. E. (2014). “Systematic combining”—A decade later. *Journal of Business Research*, 67(6), 1277-1284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.036>
24. Easterlin, R. A. (1974). Does Economic Growth Improve the Human Lot?
25. Ekren, B. Y., & Kumar, V. (2022). An Overview of Reducing Food Loss and Food Waste in Supply Chains. In R. S. Mor, D. Kumar, & A. Singh (Eds.), *Agri-Food 4.0 (Advanced Series in Management, Vol. 27)* (pp. 53-64). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120220000027004>
26. Elia, S., Giuffrida, M., Mariani, M. M., & Bresciani, S. (2021). Resources and digital export: An RBV perspective on the role of digital technologies and capabilities in cross-border e-commerce. *Journal of Business Research*, 132, 158-169. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.010>
27. Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development.
28. Eskandari, A., Mirabi, S., & Jafari, F. (2013). The role of information and communication technology (ICT) in the agri-food supply chain: A review of the literature. *Journal of Agricultural & Food Information*, 14(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/10496505.2012.716291>
29. Falazi, G., Hahn, M., Breitenbücher, U., & Leymann, F. (2019). Modeling and execution of blockchain-aware business processes. *SICS Software-Intensive Cyber-Physical Systems*, 34(2-3), 105-116. <https://doi.org/10.1007/s00450-019-00399-5>
30. Feng, H., Wang, X., Duan, Y., Zhang, J., & Zhang, X. (2020). Applying blockchain technology to improve agri-food traceability: a review of development methods, benefits and challenges. *Journal of Cleaner Production*, 260, 121031. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121031>
31. Fiore, M. (2016). Direct selling in the wine sector: Lessons from cellars in Italy's apulia region. *British Food Journal*, 118(8), 1946-1959. <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2016-0201>
32. Fiore, M., Alaimo, L. S., & Chkhartishvili, N. (2020). The amazing bond among wine consumption, health and hedonistic well-being. *British Food Journal*, 122(8), 2707-2723. <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2019-0344>
33. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.
34. Galati, A., Schifani, G., Crescimanno, M., Vrontis, D., & Migliore, G. (2018). Innovation strategies geared toward the circular economy: A case study of the organic olive-oil industry. *Rivista di Studi sulla Sostenibilità*, 1, 101-120. <https://doi.org/10.3280/RISS2018-001011>
35. Galati, A., Sakka, G., Crescimanno, M., Tulone, A., & Fiore, M. (2019). What is the role of social media in several overtones of CSR communication? The case of the wine industry in the Southern Italian regions. *British Food Journal*, 121(4), 856-873. <https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2018-0419>
36. Galati, A., Vrontis, D., Giorlando, B., Giacomarra, M., & Crescimanno, M. (2021). Exploring the common blockchain adoption enablers: the case of three Italian wineries. *International Journal of Wine Business Research*, 33(4), 578-596. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-10-2020-0050>
37. Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.

- <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
38. Graebner, M. E., & Eisenhardt, K. M. (2004). The seller's side of the story: Acquisition as courtship and governance as syndicate in entrepreneurial firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 366-403. <https://doi.org/10.2307/4131443>
 39. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
 40. Gupta, S., Woodside, A., Dubelaar, C., & Bradmore, D. (2009). Diffusing knowledge-based core competencies for leveraging innovation strategies: Modeling outsourcing to knowledge process organizations (KPOs) in pharmaceutical networks. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 219-227. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.12.008>
 41. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation.
 42. Helliär, C. V., Crawford, L., Rocca, L., Teodori, C., & Veneziani, M. (2020). Permissionless and permissioned blockchain diffusion. *International Journal of Information Management*, 54, 102136. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102136>
 43. Horton, P., Koh, L., & Shi Guang, V. (2016). An integrated theoretical framework to enhance resource efficiency, sustainability and human health in agri-food systems. *Journal of Cleaner Production*, 120, 164-169. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.092>
 44. Jafari, M., & Rezaee, F. (2014). The effect of resource-based view on sustainable capability advantage. *International Journal of Industrial Engineering Computations*, 4(12), 2537-2554. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.11.002>
 45. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure.
 46. Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611. <https://doi.org/10.2307/2392366>
 47. Kabue, L. W., & Kilika, J. M. (2016). Firm resources, core competencies and sustainable competitive advantage: An integrative theoretical framework. *Journal of Management and Strategy*, 7(1), 98-108. <https://doi.org/10.5430/jms.v7n1p98>
 48. Karlsen, K. M., Dreyer, B., Olsen, P., & Elvevoll, E. O. (2013). Literature review: Does a common theoretical framework to implement food traceability exist? *Food Control*, 32(2), 409-417. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2012.12.011>
 49. Kastner, T., Ibarrola Rivas, M. J., Koch, W., & Nonhebel, S. (2012). Global changes in diets and the consequences for land requirements for food. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(18), 6868-6872. <https://doi.org/10.1073/pnas.1117054109>
 50. Kelepouris, T., Pramataris, K., & Doukidis, G. (2007). RFID-enabled traceability in the food supply chain. *Industrial Management & Data Systems*, 107(2), 183-200. <https://doi.org/10.1108/02635570710723804>
 51. Kotler, P., & Levy, S. J. (1971). Demarketing, Yes, Demarketing.
 52. Kumar, A., Srivastava, S. K., & Singh, S. (2022). How blockchain technology can be a sustainable infrastructure for the agrifood supply chain in developing countries. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 15(3), 380-405. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-08-2021-0058>
 53. Kuncoro, W., & Suriani, W. O. (2018). Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 186-192. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.006>
 54. Levis, D., Fontana, F., & Ughetto, E. (2021). A look into the future of blockchain technology. *PLoS ONE*, 16(11), e0258995. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0258995>
 55. Li, K., Lee, J. Y., & Gharehgozli, A. (2023). Blockchain in food supply chains: a literature review and synthesis analysis of platforms, benefits and challenges. *International Journal of Production Research*, 61(11), 3527-3546. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1970849>
 56. Longhurst, R. (2009). Interviews: In-Depth, Semi-Structured. *International Encyclopedia of Human Geography*, 580-584. <https://doi.org/10.1016/B978-008044910-4.00458-2>
 57. Lord-Tarte, E. (2012). Innovation and the development of the Canadian wine industry (Master Thesis). University of Ottawa.
 58. Magnani, G., & Gioia, D. (2022). Using the Gioia Methodology in international business and entrepreneurship research. *International Business Review*, 102097.

- <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102097>
59. Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Sage.
 60. Nandi, S., Sarkis, J., Hervani, A., & Helms, M. (2021). Do blockchain and circular economy practices improve post COVID-19 supply chains? A resource-based and resource dependence perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 121(2), 333-363. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2020-0560>
 61. Nevo, S., & Wade, M. R. (2010). The formation and value of IT-enabled resources: antecedents and consequences of synergistic relationships. *MIS Quarterly*, 34(1), 163-183. <https://doi.org/10.2307/20721420>
 62. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*.
 63. Panzar, J. C., & Willig, R. D. (1981). Economies of Scope.
 64. Parlato, A., Giacomarra, M., Galati, A., & Crescimanno, M. (2014). ISO 14470: 2011 and EU legislative background on food irradiation technology: The Italian attitude. *Trends in Food Science & Technology*, 38(1), 60-74. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2014.03.010>
 65. Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Sage.
 66. Peake, W. O., Detre, J. D., & Carlson, C. C. (2014). One bad apple spoils the bunch? An exploration of broad consumption changes in response to food recalls. *Food Policy*, 49, 13-22. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2014.06.004>
 67. Pearson, S., May, D., Leontidis, G., Swainson, M., Brewer, S., Bidaut, L., Frey, J. G., Parr, G., Maull, R., & Zisman, A. (2019). Are distributed ledger technologies the panacea for food traceability? *Global Food Security*, 20, 145-149. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2019.02.002>
 68. Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
 69. Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.3.267>
 70. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy.
 71. Popović, T., Krčo, S., Mišić, N., Martinović, A., & Jovović, I. (2022). Blockchain-Based Transparency and Data Provenance in the Wine Value Chain. 2022 26th International Conference on Information Technology (IT), 1-5. <https://doi.org/10.1109/IT54328.2022.9728286>
 72. Porter, M. E. (1980/1985). *Competitive Strategy / Competitive Advantage*.
 73. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*.
 74. Prencipe, M. P. (2020). Blockchain based traceability as a solution for traceability issues in the agrofood sector. The Placido Volpone winery case study (Tesi di Laurea Magistrale). LUISS Guido Carli, Roma.
 75. Rana, R. L., Tricase, C., & De Cesare, L. (2021). Blockchain technology for a sustainable agri-food supply chain. *British Food Journal*, 123(11), 3470-3485. <https://doi.org/10.1108/BFJ-09-2020-0832>
 76. Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*.
 77. Salvatore, F. P., Adamashvili, N., & Contò, F. (2021). Factors affecting consumer purchasing behavior of functional food: A comparative analysis for consumer management. *British Food Journal*, 124(5), 1519-1536. <https://doi.org/10.1108/BFJ-11-2020-1043>
 78. Santos, V., Ramos, P., Sousa, B., & Valeri, M. (2022). Towards a framework for the global wine tourism system. *Journal of Organizational Change Management*, 35(2), 348-360. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2020-0362>
 79. Shum, P., & Lin, G. (2010). A resource-based view on entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(3), 264-281. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2010.031904>
 80. Siebers, L. Q., Zhang, T., & Li, F. (2013). Retail positioning through customer satisfaction: an alternative explanation to the resource-based view. *Journal of Strategic Marketing*, 21(7), 559-587. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.817479>
 81. Spence, M. (1973). *Job Market Signaling*.
 82. Stake, R. E. (2013). *Multiple case study analysis*. Guilford Press.
 83. Thrassou, A., Vrontis, D., & Bresciani, S. (2018). The agile innovation pendulum: family business innovation and the human, social, and marketing capitals. *International Studies of Management & Organization*, 48(1), 88-104. <https://doi.org/10.1080/00208825.2018.1407178>
 84. Tiscini, R., Testarmata, S., Ciaburri, M., & Ferrari, E. (2020). The blockchain as a sustainable business

- model innovation. *Management Decision*, 58(8), 1621-1642. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1281>
85. Tsolakis, N. K., Keramydas, C. A., Toka, A. K., Aidonis, D. A., & Iakovou, E. T. (2014). Agrifood supply chain management: A comprehensive hierarchical decision-making framework and a critical taxonomy. *Biosystems Engineering*, 120, 47-64. <https://doi.org/10.1016/j.biosystemseng.2013.10.014>
 86. Von Wachter, C. (2018). Blockchain in the Supply Chain: A Game-Changer for Transparency and Trust. *Harvard Business Review*, 96(5), 70-77.
 87. Vrontis, D., Bresciani, S., & Giacosa, E. (2016). Tradition and innovation in Italian wine family businesses. *British Food Journal*, 118(8), 1883-1897. <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2016-0192>
 88. Yee, J. T., & Oh, S. C. (2013). *Technology Integration to Business: Focusing on RFID, Interoperability and Sustainability for Manufacturing, Logistics and SCM*. Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-1-4471-4322-2>
 89. Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.

ციფრული ტრანსფორმაცია და მისი გავლენა კომპანიების გლობალურ კონკურენციაზე

კაჭარავა საბა, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

წინამდებარე ნაშრომის მიზანს წარმოადგენდა გაეანალიზებინა და შეესწავლა ციფრული ტრანსფორმაციის როლი და მისი გავლენა კომპანიების გლობალურ კონკურენციაზე. ციფრულმა ტრანსფორმაციამ ფუნდამენტურად შეცვალა გლობალური ბიზნესის მართვის პრაქტიკა. გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტი სტრატეგიულ ხედვასთან ერთად მოითხოვს „ტექნოლოგიურ წიგნიერებას“. ფირმებს, რომლებიც ეფექტურად იყენებენ ციფრულ ინსტრუმენტებს, შეუძლიათ გლობალური ღირებულების ჯაჭვების ოპტიმიზაცია და ბაზრის ცვლილებებზე რეაგირების გაზრდა.

ციფრულმა ეკონომიკამ შეცვალა საერთაშორისო ბიზნეს სტრატეგიის საფუძვლები. თუმცა, განსხვავებული მარეგულირებელი ჩარჩოები, კულტურული ნორმები და საბაზრო პირობები მნიშვნელოვან მენეჯერულ და სტრატეგიულ გამოწვევებს წარმოადგენს. ციფრული ტრანსფორმაციის ფარგლებში აუცილებელია გლობალური ბიზნესის მენეჯმენტის ხელახლა განსაზღვრა, რისთვისაც საჭიროა სტრატეგიული თანხვედრა, მაღალი მენეჯერული კომპეტენცია და ძლიერი მმართველობის ჩარჩოები. დიგიტალიზაციის გაღრმავებასთან ერთად, გლობალურმა მენეჯერებმა უნდა დააბალანსონ ტექნოლოგიური შესაძლებლობები ახალ რისკებთან, რათა მიაღწიონ მდგრად გლობალურ ეკონომიკურ მდგრადობას.

კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ ინოვაციებსა და მდგრადობაზე ორიენტირებული საერთაშორისო ბიზნეს სტრატეგიები განსაზღვრავს გრძელვადიან კონკურენტუნარიანობას და საერთაშორისო წარმატებას. კომპანიებს შორის საერთაშორისო თანამშრომლობა აძლიერებს საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობას, როდესაც ისინი იმართებიან სტრატეგიულად. ასევე კომპანიები, რომლებიც პროაქტიულად მართავენ რისკებს, უკეთ არიან აღჭურვილნი საერთაშორისო ზრდისა და სტაბილურობის შესანარჩუნებლად. ციფრული ტრანსფორმაცია სტრატეგიული ხელშეწყობი ფაქტორია და არა დამხმარე ინსტრუმენტი. ციფრული შესაძლებლობების საერთაშორისო ბიზნეს სტრატეგიაში გაერთიანება განაპირობებს მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების საშუალებას. სამეცნიერო სტატიას აქვს როგორც თეორიული, ასევე პრაქტიკული მნიშვნელობა ციფრული ტრანსფორმაციის როლისა და კომპანიების გლობალურ კონკურენციაზე მისი გავლენის შესწავლის თვალსაზრისით.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნესი, გლობალური კონკურენცია, კომპანია, ტექნოლოგიები, ციფრული პლატფორმა, ციფრული ტრანსფორმაცია.

ძირითადი ტექსტი

ბოლო ათწლეულის განმავლობაში გლობალიზაციამ ბიზნესებზე მზარდი ზეწოლა მოახდინა, რაც მოითხოვს კომპანიებისგან ეფექტურ ინტეგრაციას კონკურენტულ გარემოში წარმატების მისაღწევად. ეფექტური ინტეგრაციის მიღწევა მხოლოდ ციფრული პროცესებისა და თანამშრომლობითი ინსტრუმენტების მეშვეობით არის შესაძლებელი (White, 2012). ზემოხსენებულმა კი გამოიწვია ციფრული ტრანსფორმაციის მნიშვნელობის ზრდა. კვლევა ხაზს უსვამს, რომ ციფრული ტრანსფორმაცია უნდა იყოს გათვალისწინებული არსებულ ბიზნეს პერსპექტივებში, რადგან იგი მოიცავს გაცილებით მეტს, ვიდრე მხოლოდ ტექნოლოგიურ ცვლილებებს და გავლენას ახდენს ბიზნესის არაერთ სეგმენტზე (Bouncken et al., 2021). წარმატებული ბიზნესის ტრანსფორმაცია მიიღწევა ორგანიზაციული მოქნილობისათვის მისი შეთავაზებების ერთდროულად გამოყენებითა და შესწავლით (Hess et al., 2016).

გლობალურ ბიზნეს გარემოზე სულ უფრო მეტად მოქმედებს ციფრული ტექნოლოგიები, რომლებიც სცდება ეროვნულ საზღვრებს. ციფრული პლატფორმები ფირმებს საშუალებას აძლევს, რეალურ დროში კოორდინაცია გაუწიონ აქტივობებს კონტინენტებს შორის, რითაც იგი ტრადიციული მენეჯმენტის პრაქტიკას ცვლის. ციფრული პლატფორმები, ანალიტიკა და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები საშუალებას აძლევს ფირმებს შეუფერხებლად იმოქმედონ საზღვრებს გარეთ (Hess et al., 2016). შედეგად, ინტერნაციონალიზაციის ტრადიციული ბარიერები მცირდება, რაც აძლევს ფირმებს გადახედონ გლობალური გაფართოებისა და კოორდინაციის სტრატეგიულ მიდგომებს.

კომპანიები ხშირად უშვებენ შეცდომებს ციფრული შესაძლებლობების არასათანადოდ გამოყენებისას, ვერ ინარჩუნებენ კონკურენტუნარიანობას და სუსტდებიან ბაზრის სწრაფი ცვლილებებიდან გამომდინარე. მარეგულირებელი ჩარჩოები, კულტურული ნორმები და ინფორმაციული დეფიციტი კიდევ უფრო აძლიერებს პრობლემას, რამაც აუცილებელი გახადა ციფრული ტრანსფორმაციის სტრატეგიული ინტეგრაცია როგორც კომპანიის ბაზარზე გადარჩენის, ისე გრძელვადიანი ზრდისა და მდგრადი კონკურენტული უპირატესობისათვის.

კომპანიები, რომლებსაც არ აქვთ სტრატეგიული ხედვა ციფრული ტრანსფორმაციისთვის, უფრო ადვილად ექცევიან „საკონკურენტო წნეხში“, კარგავენ ბაზრის წილს და ჩამორჩებიან ისეთ ფირმებს, რომლებიც ეფექტურად იყენებენ მონაცემებს, ავტომატიზაციას და ციფრულ პლატფორმებს. ციფრული ტრანსფორმაცია არ არის მხოლოდ ტექნოლოგიური საჭიროება, არამედ სტრატეგიული ინსტრუმენტი, რომელიც საშუალებას აძლევს კომპანიებს შექმნან მდგრადი, ინოვაციური და კონკურენტუნარიანი ბიზნეს მოდელები, შეძლონ სწრაფად ადაპტირება და ეფექტურად მართონ გლობალური რისკები. წინამდებარე ნაშრომის მიზანს წარმოადგენს შეისწავლოს ციფრული ტრანსფორმაციის როლი და მისი გავლენა კომპანიების გლობალურ კონკურენციაზე.

სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვა

ბიზნესები თავიანთ სტრატეგიებში ნერგავენ ტრანსფორმაციის მოთხოვნებს კონკურენტულ ბაზრებზე პოზიციების შესანარჩუნებლად. ამით ისინი რეაგირებენ ახალ შესაძლებლობებზე და მუშაობენ რისკების მიმართ მდგრადობის გასაზრდელად (Bondar et al., 2017). დიგიტალიზაცია ასევე უზრუნველყოფს პროდუქტიულობის გაუმჯობესებას, ხარჯების შემცირებას და ინოვაციებს (Hess et al., 2016). ციფრული ტექნოლოგიები გავლენას ახდენს არა მხოლოდ პროდუქტების, ბიზნეს პროცესებისა ან გაყიდვების ტრანსფორმაციაზე, არამედ მთლიანად ბიზნეს მოდელებზეც (Hess et al., 2016). იენსენის ნაშრომი ითვლება პირველ რეცენზირებულ სამეცნიერო ნაშრომად, რომელიც ეხება ციფრული ტექნოლოგიის საკითხს, ხაზს უსვამს ტექნოლოგიისა და მონაცემთა მართვის მნიშვნელობას ციფრულ სისტემებში (Jensen, 1981). ბოლო ათწლეულის განმავლობაში ციფრული ტექნოლოგიის გამოყენებამ სამეცნიერო კვლევაში მხარდასაჭერად ყურადღება მიიპყრო. ჰინინგსი და სხვები მხარს უჭერენ ახალი თეორიების საჭიროებას ტრანსფორმაციული ცვლილებების ეპოქაში, რაც თავის მხრივ იწვევს ინსტიტუციურ ცვლილებებს (Hinings et al. 2018).

ტრანსფორმაციისთვის მხოლოდ ციფრული ტექნოლოგიების ექსპერიმენტირება და დანერგვა არ არის საკმარისი, რადგან აუცილებელია დამატებით ჩამოყალიბდეს ციფრული სტრატეგიები (Sebastian et al., 2017). ზოგიერთი მკვლევარი ამტკიცებს, რომ ციფრული ტექნოლოგიების რეალიზაცია მოითხოვს კომპანიის სტრატეგიების შესაბამისობას ციფრულ ბიზნეს სტრატეგიასთან, რომელიც აერთიანებს როგორც ბიზნეს სტრატეგიას, ასევე ინფორმაციულ ტექნოლოგიას (იხ. Bharadwaj et al., 2013; Matt et al., 2015). სხვა ავტორები ამტკიცებენ, რომ დამოუკიდებელი ციფრული ტექნოლოგიების რეალიზაციის სტრატეგია აუცილებელია (Hess et al., 2016). ამასთან დაკავშირებით, მკვლევრები ლანზოლა და ანდერსონი აცხადებენ, რომ ციფრული ურთიერთქმედებები, ციფრული დისტრიბუცია და გავრცელებული ციფრული წვდომა არის ტენდენციები, რომლისთვისაც კომპანიები უნდა მოემზადონ მიმდინარე ციფრული ტექნოლოგიების რეალიზაციის პარალელურად (Lanzolla and Anderson, 2008).

ამ სფეროში კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს მკვლევარებმა გრეისმა და სხვებმა, რომლებიც ჯანდაცვის ინდუსტრიის შემთხვევაზე დაყრდნობით განმარტავენ, თუ როგორ გამოიყენება ინფორმაციული ტექნოლოგიები საწარმოსა და ეკოსისტემისთვის ახალი ღირებულების შესაქმნელად ღირებულების ჯაჭვების, ღირებულების მაღაზიებისა და ღირებულების ქსელების მეშვეობით კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად (Gray et al. 2013). ავტორების აზრით, აჩვენებენ, თუ როგორ ხდება მომხმარებელზე ორიენტირებულ ინდუსტრიაში ციფრულ ტექნოლოგიებზე გადასვლა მოითხოვს ინფორმაციული ტექნოლოგიების განლაგებისა და ორგანიზაციული ტრანსფორმაციის მართვას (Gray et al. 2013). ისინი მიიჩნევენ, რომ კომპანიებს, რომლებსაც არ შეუძლიათ ციფრული ტრანსფორმაციის სტრატეგიებისა და ახალი ციფრული ბიზნეს მოდელების სწრაფად შემუშავება და განხორციელება, ნაკლებად სავარაუდოა, რომ შეძლებენ ახალ ციფრულ რეალობასთან ტემპის შენარჩუნებას და კონკურენციის გაწევას (Gray et al. 2013).

მკვლევარები, ჰესი და სხვები (2016) თავიანთ კონცეპტუალურ ჩარჩოში ავითარებენ ციფრული ტრანსფორმაციის ჩარჩოს, რომელიც განსაზღვრავს კომპანიის მასშტაბით ციფრული ტრანსფორმაციის სტრატეგიის ფორმულირების ოთხ ძირითად განზომილებას, როგორიცაა: ტექნოლოგიების გამოყენება, ღირებულების შექმნის ცვლილებები, სტრუქტურული ცვლილებები და ციფრული ტრანსფორმაციის დაფინანსების წესი (Hess et al., 2016). მკვლევარები, სებასტიანი და სხვები მომხმარებელთა

ჩართულობას და დიგიტალიზებულ გადაწყვეტილებებს ციფრული ტექნოლოგიების ორ ციფრულ სტრატეგიად აღიარებენ (Sebastian et al. 2017). მომხმარებელთა ჩართულობის სტრატეგია იზიარებს მომხმარებლის ლოიალობისა და „ნდობის შექმნის“ მიდგომას ინოვაციური და პერსონალიზებული მომხმარებლის გამოცდილების გზით, როგორცაა ურთიერთქმედების შესაძლებლობების შეთავაზება. ამ შემთხვევაში, მომხმარებლის საჭიროებების იდენტიფიცირება და პერსონალიზება შესაძლებელია მონაცემთა ანალიტიკის საშუალებით, ხოლო სოციალური მედია გამოიყენება ინტერესთა ერთობლიობის განვითარებისთვის. ციფრული გადაწყვეტილებების სტრატეგიით კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად, კომპანიის ღირებულების წინადადება ხელახლა ფორმულირდება პროდუქტების, მომსახურებისა და მონაცემების კომბინაციის ინტეგრირებით. ციფრული ტექნოლოგიების მიერ მოწოდებული არსებული შესაძლებლობების გათვალისწინებით, სტრატეგია ცდილობს მომხმარებლის საჭიროებების წინასწარ განსაზღვრას.

ასევე, მკვლევრები პარვიაინენი და სხვები იზიარებენ მსგავს მიდგომას ციფრული ტექნოლოგიებით სარგებლობისთვის შემდეგი ოთხი აუცილებელი ნაბიჯის შეთავაზებით (Parviainen et al. 2017). პირველ რიგში, კომპანიამ უნდა გააანალიზოს ბოლოდროინდელი ტენდენციები, რათა გადაწყვიტოს, რომელი პოზიცია დაიკავოს დიგიტალიზაციის ცვლილების გავლენის მიმართ. მეორე ეტაპზე, ასევე განიხილება სასურველი პოზიციონირებისა და დიგიტალიზაციის გავლენის მიმდინარე მდგომარეობა. მესამე ეტაპზე, ავტორების აზრით, აუცილებელია კონკრეტული ქმედებების განსაზღვრა ორგანიზაციის მიმდინარე მდგომარეობასა და სასურველ პოზიციას შორის არსებული ხარვეზის შესავსებად. მეოთხე ნაბიჯი მიზნად ისახავს ქმედებების განხორციელებას და დადასტურებას ტექნიკური მხარდაჭერის კუთხით (Parviainen et al. 2017).

ინფორმაციულ ტექნოლოგიებში ინვესტიციების ეფექტური გამოყენება აუცილებელია ბიზნეს სარგებლის გენერირებისთვის (Gerth & Peppard, 2016). შემოქმედებითი ინდუსტრიები პოტენციურ როლს ასრულებენ ინოვაციებისა და მეწარმეობის ხელშეწყობაში სხვადასხვა ეკონომიკურ სექტორში (Li, 2020). ლის თანახმად, ციფრული ტექნოლოგიები ხელს უწყობს ახალი ბიზნეს მოდელების უფრო ფართო სპექტრის შემუშავებას და არა მხოლოდ მათ ტრანსფორმაციას, არამედ წარმოადგენს ინფორმაციის ან მომხმარებელთან და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან ურთიერთქმედების ახალ არხს (Li, 2020).

20 მსხვილი კომპანიის კვლევაში, მკვლევრები ანდალ-ანსიონი და სხვები, ხაზს უსვამენ ახალი ინფორმაციული ტექნოლოგიების სწორად გამოყენების მნიშვნელობას კონკრეტულ ინდუსტრიაში (Andal-Ancion et al. 2003). მათ გამოავლინეს ახალი ინფორმაციული ტექნოლოგიების მამოძრავებელი ფაქტორები. ახალ ინფორმაციულ ტექნოლოგიებში, როგორცაა ვებსაიტები ან „ფართოზოლოვანი ქსელები“, დიდი თანხების ინვესტირების ნაცვლად, კომპანიებში ტექნოლოგიების დაფინანსების პრაქტიკა ხორციელდება მათი სტრატეგიებისა და შესაძლებლობების შესაბამისად, რათა მათი ბიზნესი კონკურენტუნარიანი გახადონ.

ავტორები ციფრული ტექნოლოგიების მამოძრავებელ ფაქტორად ელექტრონულ მიწოდებას ახსენებენ, რადგან ზოგიერთ ინდუსტრიაში ინფორმაციის ელექტრონულად მიწოდება შესაძლებელია, ზოგიერთში კი - არა. მაგალითად, ავიაკომპანიები მომხმარებლებს ბილეთების ონლაინ შეძენის საშუალებას აძლევენ, მაშინ როცა ავტომობილების მწარმოებლები ინტერნეტში მხოლოდ საწყის ინფორმაციას აწვდიან და მაინც სურთ, რომ მათმა მომხმარებლებმა შეძენამდე გამოსცადონ თავიანთი მანქანები. ასევე, ინფორმაციის ინტენსივობა დამატებით როლს თამაშობს, რადგან მისი რაოდენობა იცვლება ახალი ტექნოლოგიების მიერ მონაცემების შეფასების შესაძლებლობის გამო. ზოგიერთ შემთხვევაში, ბიზნესის ტრანსფორმაციისთვის შეიძლება უფრო ადვილი იყოს უკვე არსებული ტექნოლოგიების გამოყენება, ვიდრე ახალი ან „რევოლუციური ტექნოლოგიების“ გამოყენება. მაგალითად, „Airbnb“-მ გამოიყენა ძირითადი ქსელური ტექნოლოგიები, როგორცაა მობილური ტელეფონები და აპლიკაციები, მომხმარებლის პრეფერენციებზე დაყრდნობით მოგების ოპტიმიზაციისთვის (Andal-Ancion et al. 2003).

ციფრული ტექნოლოგიების საშუალებით, ბიზნეს მოდელების არა მხოლოდ ტრანსფორმაცია, არამედ მათი გამოყენება შესაძლებელია ავტომატიზაციის ან გაფართოებისთვის. ამრიგად, ისინი ხელს უწყობენ როგორც ახალი ბიზნეს მოდელების შექმნას, ასევე ტრადიციული ბიზნეს მოდელების გარდაქმნას.

დასკვნა

ამრიგად, ციფრული ტრანსფორმაცია ფუნდამენტურად ცვლის გლობალური ბიზნესის მართვის

გარემოს. წარმატებული ციფრული ტრანსფორმაცია მოითხოვს არა მხოლოდ ტექნოლოგიების დანერგვას, არამედ სტრატეგიულ თანხვედრას, ორგანიზაციულ მოქნილობას და ძლიერი მმართველობის ჩარჩოების არსებობას, რათა კომპანიებმა ეფექტურად მართონ საერთაშორისო რისკები, მარეგულირებელი ჩარჩოები და კულტურული განსხვავებები.

კვლევა აჩვენებს, რომ კომპანიები, რომლებიც იყენებენ ციფრულ შესაძლებლობებს ინოვაციების, მომხმარებლის ჩართულობისა და ოპერაციული ეფექტურობის გასაზრდელად, გააჩნიათ უფრო დიდი შესაძლებლობა მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მიღებისა და გლობალურ ბაზარზე წარმატების მიღწევის კუთხით. სტრატეგიული რისკების მართვა და საერთაშორისო თანამშრომლობა აძლიერებს გრძელვადიან ზრდასა და სტაბილურობას. ციფრული ტრანსფორმაცია უნდა იქნეს აღქმული როგორც სტრატეგიული შესაძლებლობა და არა მხოლოდ ტექნოლოგიური ინსტრუმენტი, რომელიც კომპანიებს საშუალებას აძლევს განსაზღვრონ ახალი ბიზნეს მოდელები, გააძლიერონ კონკურენტუნარიანობა და შეინარჩუნონ წარმატება მსოფლიო ეკონომიკაში.

ციფრული ტექნოლოგიების გავლენით კომპანიებს ეძლევათ უნარი გლობალური გაფართოებისა და კოორდინაციის სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ოპტიმიზაციისთვის, რაც მოიცავს პროდუქტის მიწოდების ჯაჭვებს, საერთაშორისო პარტნიორობას, მომხმარებელთა ჩართულობას და ბაზრის სწრაფად ადაპტირებას. ამ პროცესში, ორგანიზაციებს უწევთ მუდმივად გადახედონ და გადააფასონ თავიანთი სტრატეგიული მიდგომები, რათა მაქსიმალურად გამოიყენონ ციფრული შესაძლებლობები და თანაბრად გაანაწილონ რესურსები გლობალურ ეფექტურობასა და ადგილობრივ მოთხოვნების შორის.

გარდა ამისა, საერთაშორისო ბიზნეს სტრატეგიაში ჯანსაღი ფინანსური მენეჯმენტის პრაქტიკის ინტეგრაცია აუცილებელი ხდება მდგრადი გლობალური ზრდისთვის. საწარმოებმა მუდმივად უნდა დააბალანსონ გლობალური ეფექტურობის ზეწოლა ადგილობრივი რეაგირების საჭიროებასთან, რაც აყალიბებს ორგანიზაციულ სტრუქტურებსა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესებს. მომავალი გლობალური წარმატება დამოკიდებული იქნება ფირმების უნარზე მუდმივად ისწავლონ და ხელახლა ჩამოაყალიბონ სტრატეგიები სწრაფად ცვლებად საერთაშორისო გარემოში. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თანამშრომლობის გაძლიერება გლობალურ პარტნიორობთან, ინოვაციებისა და მდგრადი ბიზნეს პრაქტიკის დანერგვა. კომპანიები, რომლებიც ეფექტურად ინარჩუნებენ ბალანსს ტექნოლოგიურ შესაძლებლობებსა და ბიზნეს პროცესებს შორის, უფრო კარგად უმკლავდებიან გლობალურ კონკურენტულ გამოწვევებს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Andal-Ancion A., Cartwright P. A., Yip G. S. (2003). The digital transformation of traditional businesses. MIT Sloan Management Review, 44(4), 34–41.
2. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. MIS Quarterly, 37(2), 471–482.
3. Bondar S., Hsu J. C., Pfouga A., Stjepandić J. (2017). Agile digital transformation of system-of-systems architecture models using Zachman framework. Journal of Industrial Information Integration, 7, 33–43
4. Bouncken R. B., Kraus S., Roig-Tierno N. (2021). Knowledge-and innovation-based business models for future growth: Digitalized business models and portfolio considerations. Review of Managerial Science, 15(1),
5. Gerth A. B., Peppard J. (2016). The dynamics of CIO derailment: How CIOs come undone and how to avoid it. Business Horizons, 59(1), 61–70.
6. Gray P., El Sawy O. A., Asper G., Thordarson M. (2013). Realizing strategic value through center-edge digital transformation in consumer-centric industries. MIS Quarterly Executive, 12(1), 1–17.
7. Hess T., Benlian A., Matt C., Wiesböck F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. MIS Quarterly Executive, 15(2), 123–139.
8. Hinings B., Gegenhuber T., Greenwood R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. Information and Organization, 28(1), 52–61.
9. Jensen J. R. (1981). Urban change detection mapping using Landsat digital data. The American Cartographer, 8(2), 127–147.
10. Lanzolla G., Anderson J. (2008). Digital transformation. Business Strategy Review, 19(2), 72–76.
11. Li F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic

- framework and emerging trends. *Technovation*, 92, 102012. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>
12. Matt C., Hess T., Benlian A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343
 13. Parviainen P., Tihinen M., Kääriäinen J., Teppola S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77.
 14. Sebastian I. M., Moloney K. G., Ross J. W., Fonstad N. O., Beath C., Mocker M. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213.
 15. White M. (2012). Digital workplaces: Vision and reality. *Business Information Review*, 29(4), 205–214. <https://doi.org/10.1177/0266382112470412>

Digital transformation and its impact on companies' global competitiveness

*Kacharava Saba, PhD student
Georgian Technical University*

Abstract

The purpose of this paper was to analyze and study the role of digital transformation and its impact on the global competitiveness of companies. Digital transformation has fundamentally changed the practice of global business management. Global business management, along with a strategic vision, requires “technological literacy”. Firms that effectively use digital tools can optimize global value chains and increase their responsiveness to market changes.

The digital economy has changed the foundations of international business strategy. However, different regulatory frameworks, cultural norms and market conditions pose significant managerial and strategic challenges. Within the framework of digital transformation, it is necessary to redefine global business management, which requires strategic alignment, high managerial competence and strong governance frameworks. As digitalization deepens, global managers must balance technological capabilities with new risks to achieve sustainable global economic sustainability.

The study found that international business strategies focused on innovation and sustainability determine long-term competitiveness and international success. International cooperation between companies strengthens international competitiveness when they are managed strategically. Also, companies that proactively manage risks are better equipped to maintain international growth and stability. Digital transformation is a strategic enabler, not an auxiliary tool. Integrating digital capabilities into international business strategy provides a means to gain sustainable competitive advantage. The scientific article has both theoretical and practical significance in terms of studying the role of digital transformation and its impact on the global competition of companies.

Keywords: business, global competition, company, technologies, digital platform, digital transformation.

მომსახურების ხარისხის ანატომია სასტუმრო ბიზნესში: სტუმარმასპინძლობის თანამედროვე სტანდარტები

*კოჭლამაზაშვილი ლელა, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ფიფია სოფიო, სტუდენტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*კოჭლამაზაშვილი ელენე, სტუდენტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია სასტუმრო ინდუსტრიაში მომსახურების ხარისხის მართვის არსი, მისი ძირითადი კომპონენტები და გავლენა მომხმარებლის ლოიალობაზე. თანამედროვე გლობალიზაციისა და მაღალი კონკურენციის პირობებში, სტანდარტიზებული სერვისი აღარ არის საკმარისი ბაზარზე პოზიციონირებისთვის; დღეს წინა პლანზე იწევს პერსონალიზაცია და მომსახურების ციფრული ტრანსფორმაცია. ნაშრომში გაანალიზებულია „მომსახურების ხარისხის ანატომია“ კლასიკური მოდელების (მაგ. SERVQUAL) და თანამედროვე ტენდენციების ჭრილში. ნაჩვენებია, თუ როგორ აბალანსებს წარმატებული მენეჯმენტი მკაცრ საოპერაციო პროცედურებსა (SOP) და ადამიანურ ფაქტორს სტუმრის უნაკლო გამოცდილების (Guest Experience) შესაქმნელად.

განხილულია მომსახურების ხარისხის მართვის თეორიული და პრაქტიკული ასპექტები სასტუმრო ინდუსტრიაში, კერძოდ, ქართული ბაზრის თანამედროვე გამოწვევებისა და ტენდენციების კონტექსტში. ნაშრომში გაანალიზებულია სერვისის ხარისხის „ანატომიური“ სტრუქტურა – ადამიანური რესურსები, საოპერაციო სტანდარტები (SOPs) და ციფრული ტექნოლოგიები. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ქართულ რეალობაში არსებულ პარადოქსს, რომელიც გულისხმობს ტრადიციული, ემოციური მასპინძლობისა და მკაცრი, საერთაშორისო ინდუსტრიული სტანდარტების სინთეზის აუცილებლობას. ნაშრომის ბოლოს წარმოდგენილია რეკომენდაციები მომსახურების ხარისხის სტაბილურობის უზრუნველყოფის მიზნით.

საკვანძო სიტყვები: *სტუმარ-მასპინძლობა, მომსახურების ხარისხი, SERVQUAL, საოპერაციო პროცედურები, სასტუმრო მენეჯმენტი.*

ძირითადი ტექსტი

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია გლობალური ეკონომიკის ერთ-ერთი ყველაზე დინამიური სექტორია. ამ სფეროში სასტუმრო პროდუქტი უნიკალურია, რადგან ის წარმოადგენს მატერიალური (სასტუმრო ოთახი, ინფრასტრუქტურა) და არამატერიალური (მომსახურება, ატმოსფერო, ემოცია) კომპონენტების სინთეზს. თუკი მატერიალური აქტივების კოპირება კონკურენტების მიერ მარტივად შესაძლებელია, მომსახურების მაღალი ხარისხი რჩება იმ უნიკალურ გრძელვადიან უპირატესობად, რომელიც განსაზღვრავს ბრენდის წარმატებას.

სტატიის მიზანია დეტალურად განიხილოს მომსახურების ხარისხის შიდა სტრუქტურა, გამოავლინოს თანამედროვე სტანდარტების გამოწვევები და აჩვენოს, თუ როგორ გარდაიქმნება გამართული საოპერაციო მენეჯმენტი ფინანსურ მოგებად და მომხმარებლის ერთგულებად.

სასტუმროში სერვისის ხარისხის გაზომვა რთულია, რადგან მომსახურება ერთდროულად იწარმოება და მოიხმარება. აკადემიურ წრეებში ხარისხის შესაფასებლად ხშირად გამოიყენება პარასურამანის, ზაითამლისა და ბერისთვის მიერ შემუშავებული SERVQUAL მოდელი, რომელიც ხუთ ძირითად განზომილებას ეყრდნობა:

- ❖ **მატერიალურობა (Tangibles):** შენობის ვიზუალი, პერსონალის იერსახე, აღჭურვილობა.
- ❖ **საიმედოობა (Reliability):** დაპირებული მომსახურების ზუსტად და დროულად შესრულება.
- ❖ **რეაგირება (Responsiveness):** სტუმრის დახმარების სურვილი და სწრაფი სერვისი.
- ❖ **დაჯერებულობა/კომპეტენტურობა (Assurance):** პერსონალის ცოდნა, თავაზიანობა და ნდობის აღძვრის უნარი.
- ❖ **ემპათია (Empathy):** ინდივიდუალური მზრუნველობა და თითოეული სტუმრის საჭიროებების გაგება.

სასტუმროს ეფექტური ოპერაციული მართვის საფუძველია **სტანდარტული საოპერაციო**

პროცედურები (SOP). ისინი უზრუნველყოფენ, რომ სერვისის იყოს სტაბილური და პროგნოზირებადი (მაგალითად, ოთახის დასუფთავების ან სტუმრის რეგისტრაციის დრო და წესი). თუმცა, თანამედროვე ეპოქაში მხოლოდ "რობოტული" სტანდარტების მიდევნება არასაკმარისია.

თანამედროვე სტანდარტი მოითხოვს **მოქნილობას და პერსონალიზაციას**. წინა ხაზის პერსონალს (Front Office, Housekeeping) უნდა ჰქონდეს გარკვეული თავისუფლება (Empowerment), რათა სტანდარტიდან გადაუხვიოს სტუმრის განსაკუთრებული მოთხოვნის შესასრულებლად ან პრობლემის შემოქმედებითად გადასაჭრელად.

ციფრულმა ეპოქამ სასტუმროებში ახალი სტანდარტები შემოიტანა: მობილური ჩეკ-ინი, ციფრული გასაღებები და ხელოვნური ინტელექტის მქონე ჩატბოტები. ტექნოლოგიები ამცირებს საოპერაციო ხარჯებს და აჩქარებს რუტინულ პროცესებს. მიუხედავად ამისა, სერვისის „ანატომიაში“ მთავარ გულად მაინც რჩება ადამიანური ფაქტორი. ტექნოლოგიამ უნდა გაათავისუფლოს პერსონალი რუტინისგან, რათა მათ მეტი დრო დაუთმონ სტუმართან უშუალო, ემპათიურ კომუნიკაციას.

ახლა განვიხილოთ რა მდგომარეობაა ამ მხრივ საქართველოში.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, თანამედროვე გლობალიზებულ სამყაროში ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრია ერთ-ერთი ყველაზე დინამიკური და კონკურენტული სფეროა. ამ გარემოში სასტუმროს გრძელვადიანი წარმატებისა და ბაზარზე პოზიციონირების მთავარ განმსაზღვრელ ფაქტორად მომსახურების ხარისხი (Service Quality) გვევლინება. ხარისხი არ არის აბსტრაქტული ცნება; მას აქვს მკაფიო სტრუქტურა, ანატომია, რომელიც მოიცავს მატერიალურ და არამატერიალურ კომპონენტებს, დაწყებული სასტუმროს ინფრასტრუქტურიდან, დასრულებული პერსონალის ემოციური ინტელექტითა და ციფრული გადაწყვეტებით.

საქართველოსთვის, სადაც ტურიზმი ეკონომიკის ერთ-ერთ წამყვან მამოძრავებელ ძალას წარმოადგენს, მომსახურების ხარისხის სტანდარტიზაცია განსაკუთრებულ აქტუალობას იძენს. ქვეყანა დგას მნიშვნელოვანი გამოწვევის წინაშე: როგორ გარდაქმნას ისტორიულად და კულტურულად არსებული, ემოციური ფენომენი – „ქართული სტუმარმასპინძლობა“ – დასავლური ტიპის, მაღალეფექტურ და მართვად ბიზნეს-სერვისად.

1. მომსახურების ხარისხის თეორიული ჩარჩო და ქართული პარადოქსი

სასტუმრო ბიზნესში მომსახურების ხარისხის შესაფასებლად აკადემიურ წრეებში ხშირად გამოიყენება მარკეტინგის კლასიკური მოდელები, მათ შორის **SERVQUAL-ის მეთოდოლოგია** (პარასურამანი, ზეითამლი, ბერი), რომელიც ხარისხს ზომავს მომხმარებლის მოლოდინსა (Expectation) და მიღებულ რეალობას (Perception) შორის სხვაობით (Gap Model).

საქართველოს სასტუმრო ბაზარზე დაკვირვება ავლენს გარკვეულ პარადოქსს. ერთი მხრივ, ქართველი პერსონალი ბუნებრივად გამოირჩევა გულწრფელი კეთილგანწყობით, რაც სტუმარში პოზიტიურ ემოციებს იწვევს. მეორე მხრივ, ხშირად ვლინდება საოპერაციო პროცედურების (SOPs - Standard Operating Procedures) დეფიციტი. საერთაშორისო სტანდარტი მოითხოვს, რომ მომსახურება იყოს არა მხოლოდ თბილი, არამედ **სტაბილური და პროგნოზირებადი**. სტუმარმა წინასწარ უნდა იცოდეს, რა დროში მოხდება მისი რეგისტრაცია (Check-in), როგორ გადაიჭრება კრიზისული სიტუაცია ან რა სტანდარტით დალაგდება ნომერი. სწორედ ამ ემოციური უშუალობისა და მკაცრი ტექნიკური რეგლამენტის თანაკვეთაზე იბადება თანამედროვე ქართული სერვისის ხარისხის ფორმულა.

2. სერვისის ანატომიური კომპონენტები საქართველოში

ა) ადამიანური რესურსი და კადრების დეფიციტის გავლენა ხარისხზე

მომსახურების ხარისხის უმთავრესი საყრდენი პერსონალია. საქართველოს საჰოტელო ბაზარზე ამჟამად ყველაზე კრიტიკულ გამოწვევას კადრების მაღალი დენადობა (Staff Turnover) წარმოადგენს. პოსტ-პანდემიურ პერიოდში გაძლიერებულმა მიგრაციულმა პროცესებმა გამოიწვია კვალიფიციური მუშახელის გადინება, რამაც პირდაპირი დარტყმა მიაყენა მომსახურების სტაბილურობას.

საერთაშორისო ბრენდულ სასტუმროებს (Marriott, Radisson, Hilton) აქვთ ფინანსური და სტრუქტურული რესურსი, რათა განახორციელონ პერსონალის მუდმივი გადამზადება საკუთარ აკადემიებში. თუმცა, ადგილობრივი მცირე და საშუალო სასტუმროები ხშირად იძულებულნი არიან, დაიქირაონ არაკვალიფიციური კადრები, რაც უარყოფითად აისახება ისეთ ფუნდამენტურ კომპონენტებზე, როგორიცაა უცხო ენების ფლობა, ეტიკეტი და საჩივრების მართვა (Complaint Handling).

ბ) ციფრული ტრანსფორმაცია, როგორც სერვისის ახალი სტანდარტი

მომსახურების თანამედროვე ანატომიაში ტექნოლოგიურ ნაწილს უდიდესი ადგილი უჭირავს. საქართველოში პროგრესი ამ მიმართულებით თვალსაჩინოა, განსაკუთრებით პრემიუმ სეგმენტში.

სასტუმროების მართვის თანამედროვე სისტემები (PMS - Property Management Systems), უხეზო სერვისები (Touchless check-in), QR-მენიუები და ავტომატიზებული CRM პროგრამები მენეჯერებს საშუალებას აძლევს, ზუსტად შეისწავლონ მომხმარებლის ქცევა და მოახდინონ სერვისის პერსონალიზაცია. თუმცა, რეგიონებში ტექნოლოგიური ინტეგრაციის დონე კვლავ დაბალია, რაც ზრდის ნეგატიურ დისბალანსს დედაქალაქსა და რეგიონებს შორის.

გ) ხარისხის კონტროლისა და შეფასების მექანიზმები

დღეს საქართველოში სასტუმროს მომსახურების ხარისხის მთავარი მსაჯული ციფრული რეპუტაციაა. ისეთი პლატფორმები, როგორიცაა **Booking.com**, **TripAdvisor** და **Google Reviews**, პირდაპირ ახდენენ გავლენას სასტუმროს დატვირთულობის კოეფიციენტზე (Occupancy Rate). ქართული მენეჯმენტი სულ უფრო მეტად ხდება ორიენტირებული ე.წ. „ონლაინ რეპუტაციის მენეჯმენტზე“ (Online Reputation Management). გარდა ამისა, ხარისხის ობიექტური შეფასებისთვის ბაზარზე აქტიურად მკვიდრდება „იდუმალი სტუმრის“ (Mystery Guest) პრაქტიკა, რაც საშუალებას იძლევა, სერვისის ხარვეზები რეალურ დროში, სტუმრის თვალთი იქნას დანახული.

3. ბაზრის სეგმენტაცია და მომსახურების დიფერენცია

მომსახურების ხარისხის ანალიზი საქართველოში შეუძლებელია ბაზრის სეგმენტაციის გარეშე. სერვისის ხარისხობრივი მაჩვენებლები მკვეთრად განსხვავდება სამ ძირითად ჯგუფში:

1. **საერთაშორისო ბრენდები (თბილისი/ბათუმი):** ხასიათდებიან უმაღლესი ტექნიკური ხარისხითა და უსაფრთხოების გარანტიით, თუმცა ზოგჯერ განიცდიან კულტურული ავთენტურობის დეფიციტს.
2. **ადგილობრივი პრემიუმ-კონცეპტუალური სასტუმროები:** (მაგ. *Adjara Group*, *Ambassadori* და სხვ.) მათ შეძლეს უნიკალური ნიშის პოვნა, სადაც დასავლური სერვისის სტანდარტი შერწყმულია ქართულ ურბანულ თუ რეგიონულ იდენტობასთან, რაც მომსახურების ხარისხის საუკეთესო მაგალითს ქმნის.
3. **რეგიონული საოჯახო სასტუმროები:** გამოირჩევიან მაღალი ემოციური მასპინძლობით, თუმცა სუსტია ინფრასტრუქტურული, ჰიგიენური და საოპერაციო სტანდარტების მართვა.

დასკვნა

სასტუმრო ბიზნესში მომსახურების ხარისხის ანატომიის შესწავლა აჩვენებს, რომ საქართველოში სტუმარმასპინძლობის სფერო ტრანსფორმაციის მნიშვნელოვან ეტაპს გადის. ბაზრის მდგრადი განვითარებისთვის აუცილებელია ემოციური მასპინძლობის შენარჩუნება, თუმცა მისი მკაცრი სისტემატიზაცია.

კვლევის საფუძველზე, მიზანშეწონილია შემდეგი რეკომენდაციების გათვალისწინება:

- ❖ **საგანმანათლებლო სინერგია:** აუცილებელია წამყვანი უნივერსიტეტების (თსუ, ილიაუნი, სტუ და სხვ.) ტურიზმის მიმართულების პროგრამების მეტი ინტეგრაცია პრაქტიკასთან, რათა სტუდენტებმა აკადემიურ განათლებასთან ერთად აითვისონ საერთაშორისო საოპერაციო სტანდარტები (SOPs).
- ❖ **მოტივაციისა და შენარჩუნების სისტემები:** კადრების დენადობის შესამცირებლად, სასტუმროებმა უნდა გადახედონ შრომით პირობებს, შესთავაზონ პერსონალს მკაფიო კარიერული ზრდის გეგმა და ბონუსური სისტემა, რაც პირდაპირ აისახება მათ მიერ გაწეული სერვისის ხარისხზე.
- ❖ **რეგიონული სტანდარტიზაცია:** სახელმწიფო და კერძო სექტორის თანამშრომლობით უნდა მოხდეს რეგიონული საოჯახო სასტუმროების მფლობელთა მუდმივი გადამზადება ჰიგიენის, სერვის-მენეჯმენტისა და ციფრული ხელსაწყოების გამოყენების მიმართულებით.

მხოლოდ კომპლექსური, „ანატომიური“ მიდგომით არის შესაძლებელი, რომ საქართველომ საერთაშორისო ტურისტულ ბაზარზე დაიმკვიდროს არა მხოლოდ სტუმართმოყვარე, არამედ მაღალპროფესიონალური და უსაფრთხო სერვისის მქონე ქვეყნის სტატუსი.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. **მეტონიძე, მ., გოგორიშვილი, ნ.** (2010). *სასტუმრო საქმის მენეჯმენტი*. თბილისი. (სასწავლო სახელმძღვანელო ტურიზმისა და მასპინძლობის მენეჯმენტის მიმართულებით).
2. **კორსანტია, ბ.** (2014). *ტურიზმისა და მასპინძლობის მენეჯმენტი*. თბილისი: გამომცემლობა „მერიდიანი“.
3. **ქობლანიძე, თ., მელაძე, მ.** (2012). *ტურიზმისა და მასპინძლობის მენეჯმენტი*. თბილისი:

გამომცემლობა „მერიდიანი“.

4. კაჭარავა, ვ. (2011). *სასტუმრო საქმის საფუძვლები*. თბილისი.
5. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. Journal of Retailing, 64(1), 12-40.
6. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
7. Hayes, D. K., Ninemeier, J. D., & Allisha, A. (2017). *Hotel Operations Management* (3rd ed.). Pearson.

Anatomy of Service Quality in the Hotel Business: Modern Standards of Hospitality

*Kochlamazashvili Lela, Professor
Georgian Technical University*

*Pipia Sofio, Student
Georgian Technical University*

*Kochlamazashvili Elene, Student
Georgian Technical University*

Abstract

The paper discusses the essence of service quality management in the hotel industry, its core components, and its impact on customer loyalty. In the context of modern globalization and intense competition, standardized service is no longer sufficient for market positioning; today, personalization and the digital transformation of services have come to the forefront. The study analyzes the 'anatomy of service quality' through the lens of classic models (e.g., SERVQUAL) and contemporary trends. It demonstrates how successful management balances strict Standard Operating Procedures (SOPs) with the human factor to create a flawless Guest Experience.

The present paper examines the theoretical and practical aspects of service quality management in the hotel industry, specifically focusing on the contemporary challenges and trends of the Georgian market. The study analyzes the "anatomical" structure of service quality – human resources, standard operating procedures (SOPs), and digital technologies. Special attention is paid to the paradox existing in the Georgian reality, which implies the necessity of synthesizing traditional, emotional hospitality with strict, international industrial standards. At the end of the paper, recommendations are provided to ensure the stability and sustainability of service quality.

Keywords: Hotel management, Service quality, Hospitality standards, SERVQUAL model, Human capital.

აგროტურიზმი, როგორც მეწარმეობის ფორმა

*კოჭლამაზაშვილი ლელა, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*თოფჩიშვილი მარინე, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

დღეს, XXI საუკუნეში აგროტურიზმი გახდა ახალი სოციალური და პოლიტიკური მოვლენა. ვინაიდან მისმა განვითარებამ, შესაძლოა გადაჭრას გლობალური პრობლემა, როგორც არის სოფლის მოსახლეობის გადინება და სწრაფვა ქალაქური ცხოვრებისადმი.

აგროტურიზმი, ზოგადად წარმოადგენს სოფლის მეურნეობისა და ტურისტული მომსახურეობის ინტეგრირებულ ფორმას. აგროტურისტული მეწარმეობის ფორმა პოპულარულია, რადგან ფერმერებს არ უხდებათ დიდ ინვესტიციებთან დაკავშირებული სერიოზული რისკებიც გაწევა. მისი განვითარება შესაძლებელია თანმიმდევრულად, უკვე არსებულ რესურსებზე დაყრდნობით და შემოსავლების თანმიმდევრული გზით.

აგროტურიზმის მეწარმის ტურისტული საქმიანობა სეზონურია.

აღსანიშნავია, რომ მეწარმე აგროტურისტულ საქმიანობას ეწევა ოჯახის წევრებთან სხვა დაქირავებულ თანამშრომლებთან ერთად, რაც ოჯახის ეკონომიურ გაძლიერებას უწყობს ხელს. ასევე უშუალო ურთიერთობა აქვს უცხოელ და შიდა ტურისტებთან. მისი ძირითადი ტურისტული მომსახურეობა არის ის, რომ სტუმრებს შესთავაზოს ფერმერული ან სოფლის ტრადიციული ყაიდის სახში ღამის გათევა, ტრადიციული საკვები, სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობასთან დაკავშირებული რეკრეაციული აქტივობები, სოფლის ყოველდღიურ ცხოვრებაში მონაწილეობა.

საკვანძო სიტყვები: აგროტურიზმი, მეწარმეობა, მეწარმე, ფერმერული მეურნეობა.

ძირითადი ტექსტი

ტერმინი “მეწარმეობა” პირველად გამოიყენა ფრანგმა ეკონომისტმა რ. კანტილიონმა XVIII ს. მეორე ნახევარში ნაშრომში “გამოცდილება ზოგადად ვაჭრობის ბუნების შესახებ”. იგი მეწარმეობას აიგივებდა ვაჭრობასთან და განასხვავებდა მას ფინანსური საქმიანობისაგან. მისი აზრით “მეწარმე არის ნებისმიერი ინდივიდი, რომელსაც შეუძლია თავის თავზე აიღოს რისკი, მიისწრაფვის მომავლისაკენ, იმედი აქვს მიიღოს შემოსავალი და მზად არის დანაკარგებისთვისაც”. ავსტრიელი ეკონომისტი ი. შუმპეტერი (1883-1950), მეწარმეობას განიხილავდა, როგორც ეკონომიკური განვითარების მექანიზმის ცენტრალურ ელემენტს. მისი აზრით, ეკონომიკური განვითარების საფუძველია მეწარმის განსაკუთრებული ფუნქცია, გამოიყენოს წარმოების ფაქტორთა “ახალი კომბინაცია”, რის შედეგადაც მიიღება სიახლე, ინოვაცია. იგი ახასიათებს ასეთი კომბინაციის შემდეგ ხუთ სახეობას: პირველი, ახალი სახეობის საქონლის დამზადება; მეორე, წარმოების ახალი მეთოდებისა და გასაღების ახალი ფორმების დანერგვა; მესამე, ახალი ბაზრების ათვისება; მეოთხე, ნედლეულისა და ნახევარფაბრიკატების ახალი წყაროების აღმოჩენა; მეხუთე, რეორგანიზაციის ჩატარება. ი. შუმპეტერი მეწარმეებს “ეკონომიკის რევოლუციონერებს” უწოდებს, მისი გავლენით ეკონომიკურ თეორიაში სამეწარმეო უნარი სპეციფიკურ რესურსად, წარმოების მეოთხე ფაქტორად იქნა აღიარებული.

დღესდღეობით მსოფლიოში არ არსებობს მეწარმეობისა და მეწარმის საერთო აღიარებული განსაზღვრება. ამერიკელი მეცნიერის, პროფესორ რობერტ ჰიზრიჩის აზრით “მეწარმეობა არის რაღაც ახლის შექმნის პროცესი, რომელსაც აქვს ღირებულება. მეწარმე არის ადამიანი, რომელიც ამისათვის ხარჯავს აუცილებელ დროს და ენერგიას, თავის თავზე იღებს ფინანსურ, ფსიქოლოგიურ და სოციალურ რისკს, ჯილდოდ იღებს ფულს და მიღწეულით კმაყოფილებას”. (ოქროცვარიძე, ვადაჭკორია, ოქროცვარიძე, 2011, 6)

ამგვარად, მეწარმეობა წარმოადგენს ეკონომიკური აქტივობის განსაკუთრებულ ფორმას, რომელიც ემყარება წარმოებისადმი და ბაზარზე საქონლის მიწოდებისადმი ინოვაციურ, დამოუკიდებელ მიდგომას, რომელსაც მეწარმისთვის მოაქვს შემოსავალი და ამასთან ერთად მისი, როგორც პიროვნების მნიშვნელობის გაცნობიერება. 7 საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ეკონომიკური საქმიანობა ხორციელდება ეკონომიკის ძირითად რგოლში – ფირმაში, ხოლო სამეწარმეო აქტივობის ძირითადი სუბიექტია მეწარმე, რომელიც დაკავშირებულია ამ პროცესის სხვა მონაწილეებთან – მომხმარებლებთან, სახელმწიფოსთან, პარტნიორებთან, დაქირავებულ მუშაკებთან. სამეწარმეო

საქმიანობის ობიექტს წარმოადგენს საქონელი. მეწარმეობის მიზანია სამეწარმეო შემოსავლის (მოგების) მიღება პროდუქციის, მომსახურების წარმოებისა და ბაზარზე მიწოდების შემდეგ, ასევე მეწარმის, როგორც მნიშვნელოვანი პიროვნების გაცნობიერების საზოგადოებრივი აღიარება.

მეწარმეობის მიზანია სამეწარმეო შემოსავლის (მოგების) მიღება პროდუქციის, მომსახურების წარმოებისა და ბაზარზე მიწოდების შემდეგ, ასევე მეწარმის, როგორც მნიშვნელოვანი პიროვნების გაცნობიერების საზოგადოებრივი აღიარება. მეწარმე არის სამეურნეო სუბიექტი, რომელიც ბაზარზე ორიენტირებულ, კანონიერ, ინიციატივიან, რისკთან დაკავშირებულ დამოუკიდებელ საქმიანობას ეწევა მოგების (შემოსავლების) მიღების მიზნით. ეს მოგება მის მიერ გამოიყენება პირადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისა და წარმოების განახლებაგაფრთხილებისათვის. ასეთ სამეურნეო სუბიექტს (მეწარმეს) შეიძლება წარმოადგენდეს როგორც ერთი მოქალაქე (ოჯახი), ისე მოქალაქეთა ასოციაცია. წარმატებას მეწარმეობაში შეიძლება მიაღწიოს პიროვნებამ, რომელიც დაჯილდოებულია ბუნებრივი ტალანტით, მაგრამ ნებისმიერ შემთხვევაში აუცილებელია ცოდნა, სიახლეების განჭვრეტა, ფანტაზია, შეუპოვრობა, მზადყოფნა მიიღოს გადაწყვეტილება და განახორციელოს იგი. წარმატებული კომპანიის დევიზია: შესანიშნავი ხარისხი, შესრულების საიმედოობა და ერთგულება კლიენტებთან დამოკიდებულებაში. მეწარმემ უნდა იცოდეს როგორ შეადგინოს ბიზნეს-გეგმა, ჩაატაროს ბაზრის კვლევა, აწარმოოს ბუღალტრული დოკუმენტაცია, გადაიხადოს გადასახადები, იცოდეს თავისი სოციალური პასუხისმგებლობა (ერქომაიშვილი, გიგაური, ტალახაძე, 2009)..

აგროტურისტული მეწარმეობის ფორმა პოპულარულია, რადგან ფერმერებს არ უხდებათ დიდ ინვესტიციებთან დაკავშირებული სერიოზული რისკების გაწევა.

მისი განვითარება შესაძლებელია თანმიმდევრულად, უკვე არსებულ რესურსებზე დაყრდნობით და შემოსავლების თანმიმდევრული ზრდით. საქართველოს რეალობაში აუცილებელია მცირე ფინანსური ინვესტიციების დაბანდება. რათა ტრადიციული კარ-მიდამოს სანიტარული პირობები მიუახლოვდეს თანამედროვე ბაზრის მოთხოვნებს (ოქროცვარიძე, ვადაჭკორია და ოქროცვარიძე, 2011, 157).

ბიზნესის ხელშეწყობის მიზნით უმეტეს ევროპულ ქვეყანაში არსებობს საგადასახადო შეღავათები. მაგალითად, ზოგიერთ ქვეყანაში ხუთი სასტუმრო ოთახის გაქირავება არ რეგისტრირდება და არ მოითხოვს ყოველთვიურ ფინანსურ აღრიცხვას. საქართველოში არსებობს ინდ. მეწარმისათვის (საოჯახო ბიზნესი) გადასახადისაგან გათავისუფლებული მინიმალური წლიური ბრუნვა, დღგ-ისაგან განთავისუფლებული ბრუნვა, სამემოსავლო გადასახადისაგან განთავისუფლება და ა.შ.

აგროტურიზმის მეწარმის ტურისტული საქმიანობა სეზონურია. იგი მუშაობს ოჯახის წევრებთან და აგრეთვე დაქირავებულ თანამშრომლებთან ერთად, უშუალო ურთიერთობა აქვს დამსვენებელთან, უნაწილებს დავალებებს ოჯახის წევრებს (ან თანამშრომლებს), ხელმძღვანელობს, ორგანიზებას უწევს, ამოწმებს და აფასებს შესრულებულ სამუშაოს. მისი ძირითადი ტურისტული მომსახურება ისაა, რომ სტუმრებს შესთავაზოს ფერმერული ან სოფლის ტრადიციული ყაიდის სახლში ღამის გათევა, ტრადიციული საკვები, სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობასთან დაკავშირებული რეკრიაციული აქტივობები (ტრადიციული პროდუქტის დამზადებისა და შენახვის ტექნოლოგიის გაცნობა, სოფლის ყოველდღიურ ცხოვრებაში მონაწილეობა, ტურისტული ინფორმაციით უზრუნველყოფა, დამატებითი-ცხენების გაქირავება და სხვ.).

მეწარმის განსაკუთრებული თვისებაა მოგებისათვის რისკზე წასვლის უნარი. ბიზნესში ერთნაირადაა შესაძლებელი მოგებაც და წაგებაც. ამიტომ ბიზნესში წარმატებას აღწევს ის მეწარმე, ვინც გულმოდგინედ ირჩევს საქმეს. მეტწილად სწორედ ადამიანების ცოდნა და გამოცდილება იცავს ბიზნესს მარცხისაგან. ბიზნესში რისკი მცირდება ან სრულად გამოირიცხება იმისდა მიხედვით, თუ საქმის წარმოების როგორი სისტემა იქნება შექმნილი. მეწარმეს უნდა ჰქონდეს ინიციატივის, შემოქმედებითი ძიების, კომერციული გამჭრიახობის და ბაზრის კონიუნქტურებში ორიენტაციის უნარი. მეწარმის მამოძრავებელი მოტივი მაღალი მოგების მიღებაა. მწვავე კონკურენციულ ბრძოლაში შეუძლებელია მოგება მიიღოს ისე, რომ წარმოებაში არაფერი შეცვალოს. ბაზარზე მყარად იმკვიდრებს ადგილს და დიდ წარმატებებს აღწევს ის მეწარმე, რომლის პროდუქციაც მაღალხარისხოვანია, მოდურია, წარმოებულია შედარებით დაბალი დანახარჯებით. მეწარმის მოღვაწეობა უშუალოდ დაკავშირებულია როგორც ახალი იდეის განხორციელებასთან, ასევე არსებულის გაუმჯობესებასთან. მეწარმეები წარმოადგენენ იმ ძალას, რომლებიც საინტერესო იდეებს რეალობად აქცევენ. თუ ბიზნესმენი მეწარმეა, იგი უნდა ერკვეოდეს არა მხოლოდ თავისი პროდუქციის დამზადების პროცესში, არამედ კონკურენტების პროდუქციის ტექნოლოგიასა და ხარისხობრივ მაჩვენებლებში, ბაზრის მოთხოვნასა და ფასებში. მეწარმემ არ შეიძლება საქმიანობის ყველა სფერო იცოდეს, მაგრამ

თავისი საქმიანობის სფეროში უნდა იყოს მომზადებული და გააჩნდეს სათანადო ნიჭი. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მეწარმე თავისუფალია, საკუთრების სრულუფლებიანი ბატონ-პატრონი და გამგებელია. მაგრამ თავისუფლება არ ნიშნავს იმას, რომ მან იმოქმედოს ობიექტური პირობების და არსებული კანონმდებლობის გაუთვალისწინებლად (ერქომაიშვილი, გიგაური, ტალახაძე, 2009).

აგროტურიზმის მეწარმე თანამშრომლობს ტუროპერატორებთან, საერთაშორისო ორგანიზაციებთან, მართავს უძრავ ქონებას და ეწევა სოფლის ტურიზმის პროდუქტებისა და მომსახურების მარკეტინგს.

აგროტურიზმის მეწარმე უნდა ფლობდეს კომუნიკაბელურ უნარ-ჩვევებს. იგი პასუხისმგებელია დამსვენებლისათვის სასიამოვნო და საინტერესო გარემოს შექმნაზე, მის უსაფრთხოებასა და მაღალი კლასის მომსახურებაზე.

მეწარმის უფლება წარმოადგენს მეწარმეობის თავისუფლების პრინციპის გამოხატულებას და დაკონკრეტებას სამართლებრივ ნორმებში.

სუბიექტური უფლების შინაარსი შედგება უფლებამოსილებებისგან:

- ❖ საკუთარი ქმედებების შესრულების უფლება;
- ❖ მეწარმის ინტერესებიდან გამომდინარე, სხვა პირებისგან მოვალეობებისა და ვალდებულებების შესრულების მოთხოვნის უფლება;
- ❖ მეწარმის უნარი დაიცვას თავისი ინტერესები

როგორც ჩანს, მეწარმის ნებისმიერი უფლების სამართლებრივ ნორმაში დადგენა ერთდროულად ზღუდავს სხვა პირების ეკონომიკურ თავისუფლებას. ამ გზით, სამართლებრივი ნორმა პირდაპირ შეიცავს ან ვარაუდობს სხვა პირების მიერ ისეთი ქმედებებისგან თავის შეკავების მოთხოვნის არსებობას, რომლებიც ხელს უშლის მეწარმის უფლების განხორციელებას, ან, პირიქით, სხვა პირებს აკისრებს ასეთი უფლების განხორციელებისთვის აუცილებელი ქმედებების შესრულების ვალდებულებას.

სამეწარმეო საქმიანობის თავისუფლების საზღვრები კანონით შემოიფარგლება კონსტიტუციური წესრიგის საფუძვლების, ზნეობის, ჯანმრთელობის, უფლებებისა და სხვა პირთა კანონიერი ინტერესების დასაცავად, ქვეყნის დაცვისა და სახელმწიფო უსაფრთხოების უზრუნველყოფის, გარემოს დაცვის, ბაზარზე დომინანტური მდგომარეობის ბოროტად გამოყენებისა და არაკეთილსინდისიერი კონკურენციის თავიდან ასაცილებლად.

უფლებები:

- ❖ დადოს ნებისმიერი სამოქალაქო სამართლის კონტრაქტი, გარდა გარკვეული სახის კონტრაქტებისა, როდესაც ასეთი გამონაკლისები პირდაპირ არის გათვალისწინებული კანონით.
- ❖ აირჩიეთ კონტრაგენტი
- ❖ ნებისმიერ ადგილას, სადაც აკრძალვა არ არის
- ❖ ფასებსაც თავად ადგენს.
- ❖ იყვნენ სრული პარტნიორობის წევრები, ასევე დადონ შეთანხმებები ერთობლივი საქმიანობის შესახებ (მარტივი პარტნიორობა)
- ❖ აქვს უფლება ჰქონდეს საკუთარი მიმდინარე ანგარიში საბანკო დაწესებულებაში, პირადი ბეჭედი, სავაჭრო ნიშანი, რომელიც ინდივიდუალიზაციას უკეთებს მის მიერ წარმოებულ პროდუქტებს (მომსახურებებს).

ინდივიდუალურ მეწარმეს შეუძლია იმოქმედოს როგორც დამსაქმებელი.

სასამართლოსთვის დაცვის მოთხოვნით მიმართვა (ის თავად ახორციელებს დაცვის უფლებას) შეუძლია გამოიყენოს საგადასახადო შეღავათები, თუ ამის შესაბამისი საფუძველი არსებობს, მიიღოს ინფორმაცია ფედერალური საგადასახადო სამსახურისგან და ა.შ.;

- ❖ რომ იყოს არბიტრაჟის მენეჯერი.
- ❖ იმოქმედოს როგორც ბროკერმა ორგანიზებულ ფასიან ქაღალდების ბაზარზე;
- ❖ იყო ბიზნეს სუბიექტის აღმასრულებელი ორგანო (როგორც მენეჯერი)

მეწარმის მოვალეობა მისი ეკონომიკური თავისუფლების შეზღუდვის ზომაა. სამეწარმეო საქმიანობის კონტექსტში, მოვალეობა მისი ქცევის კანონიერების პირობაა, რომელიც დადგენილია სამართლებრივი მოთხოვნებითა და აკრძალვებით. მეწარმეთა უფლებების შეზღუდვების ასეთ კრიტერიუმებთან შესაბამისობის შეფასებაში უზარმაზარი როლი ეკუთვნის რუსეთის ფედერაციის საკონსტიტუციო სასამართლოს, რომელიც ავითარებს სამართლებრივ პოზიციებს.

პასუხისმგებლობები:

- ❖ საზოგადოებისთვის - გარემოს დაცვა
- ❖ პროდუქტის უსაფრთხოება და ხარისხი
- ❖ კონტრაგენტებისთვის - კონტრაქტების შესრულება,
- ❖ კონკურენტების მიმართ - პატიოსნება,
- ❖ დაქირავებულ მუშაკებს - უზრუნველყონ შრომითი საქმიანობისთვის ხელსაყრელი პირობები, გადაიხადონ ხელფასები;
- ❖ განახორციელონ დაქირავებული მოქალაქეების სოციალური, სამედიცინო და სხვა სახის სავალდებულო დაზღვევა;
- ❖ შეასრულონ ცენტრალური და ადგილობრივი ხელისუფლების გადაწყვეტილებები შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა და სხვა შეზღუდული შრომისუნარიანობის მქონე პირთა სოციალური დაცვის შესახებ, შეასრულონ საგადასახადო აგენტის მოვალეობები.
- ❖ წარადგინოს საწარმოს შემოსავლის დეკლარაცია და გადაიხადოს გადასახადები კანონით დადგენილი წესითა და ოდენობით;
- ❖ კრედიტორების წინაშე ვალდებულებების შეუსრულებლობის შემთხვევაში, საწარმოს გაკოტრება გამოაცხადოს.
- ❖ გამოიყენეთ სალარო აპარატის აღჭურვილობა;
- ❖ დაიცავით უსაფრთხოების ზომები და მოთხოვნები სპეციალური ობიექტების (ნარჩენები, საშიში წარმოება და ა.შ.) დამუშავებისას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. კოჭლამაზაშვილი ლ., თოფჩიშვილი მ. აგროტურიზმი, თბილისი, 2026;
2. კერესელიძე შ., კერესელიძე დ., კერესელიძე ლ., მეწარმეობა. თბილისი, 2022;
3. აბესაძე თ., სოფლად კერძო საკარმიდამოზე ტურიზმის ბიზნესის ორგანიზება და მართვა. ბათუმი 2019;
4. ერქომაიშვილი გ., გიგაური ლ., ტალახაძე ნ., მეწარმეობის საფუძვლები, თბილისი, 2009;
5. ოქროცვარიძე ა., ვადაჭკორია მ., ოქროცვარიძე ლ., ტურიზმის და მასპინძლობის მენეჯმენტი, თბილისი, 2011.

Agritourism as a Form of Entrepreneurship

*Kochlamazashvili Lela, Professor
Georgian Technical University*

*Topchishvili Marine, Asistent-Professor
Georgian Technical University*

Abstract

Today, in the 21st century, agritourism has become a new social and political phenomenon, as its development can address global problems, such as the outflow of rural populations and the desire for urban life.

Agritourism, in general, is an integrated form of agriculture and tourism services. The form of agritourism entrepreneurship is popular because farmers do not have to take the serious risks associated with large investments. Its development is possible, based on existing resources and stable income.

The tourism activity of an agritourism entrepreneur is seasonal.

It is worth noting that the entrepreneur is engaged in agritourism activities with family members and hired employees, which contributes to the family's economic strengthening. It also has direct relations with foreign and domestic tourists. Its main tourist service is to offer guests an overnight stay in a traditional farm or village house, traditional food, recreational activities related to agricultural activities, and participation in daily village life.

Keywords: agritourism, entrepreneurship, entrepreneur, farming.

მართვა და თანამშრომლობა თანამედროვე ორგანიზაციულ გარემოში: პიროვნული ფაქტორებისა და ინდივიდუალური განსხვავებების გავლენა

*კროპაძე თინათინ, ასოცირებული პროფესორი
ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტი
სსიპ დავით აღმაშენებლის სახელობის საქართველოს
ეროვნული თავდაცვის აკადემიის
სამეცნიერო-კვლევითი ცენტრის მთავარი მეცნიერი*

*ჩიჩუა რამაზ, სოციალურ მეცნიერებათა დოქტორი
სსიპ დავით აღმაშენებლის სახელობის საქართველოს
ეროვნული თავდაცვის აკადემიის მოწვეული სპეციალისტი*

აბსტრაქტი

წინამდებარე ნაშრომი მიმოიხილავს პიროვნებისა და ინდივიდუალური განსხვავებების როლს მენეჯმენტის ფსიქოლოგიის კონტექსტში და მათ მრავალმხრივ გავლენას ორგანიზაციულ ქცევასა და ეფექტიანობაზე. თანამედროვე ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსი აღიქმება როგორც სტრატეგიული მნიშვნელობის კაპიტალი, რომლის ეფექტიანი მართვა მნიშვნელოვანწილად არის დამოკიდებული თანამშრომელთა პიროვნულ თავისებურებებსა და ქცევით ტენდენციებზე. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ხუთფაქტორიან მოდელს - ე.წ. „დიდი ხუთეული“ (Big Five), რომელიც მოიცავს: ექსტრავერსიას, ნევროტიზმს, გამოცდილებისადმი გახსნილობას, კეთილსინდისიერებასა და შეთანხმებადობას. აღნიშნული მოდელი, და მისი შესაბამისი ფსიქომეტრიული ინსტრუმენტები, ფართოდ გამოიყენება თანამშრომელთა ქცევის პროგნოზირებისა და სამუშაო ეფექტიანობის შეფასებისთვის.

ნაშრომში ემპირიულ მონაცემებზე დაყრდნობით არის გაანალიზებული ინდივიდუალური განსხვავებების განმსაზღვრელი ბიოლოგიური, სოციალური და გარემო ფაქტორები, რომლებიც კომპლექსურად განსაზღვრავს პიროვნების ფორმირებას. განსაკუთრებული აქცენტი კეთდება პიროვნული მახასიათებლების გავლენაზე ლიდერობის ეფექტიანობაზე, გუნდურ დინამიკასა და თანამშრომელთა მოტივაციაზე. წარმოდგენილი თეორიული მიმოხილვა და პრაქტიკული მაგალითები ადასტურებს, რომ პიროვნული თავისებურებების გათვალისწინება, პერსონალის შერჩევისა და მართვის პროცესში, მნიშვნელოვნად ზრდის ორგანიზაციულ შედეგიანობას.

სტატიაში დასკვნის სახით ნაჩვენებია, რომ პიროვნებისა და ინდივიდუალური განსხვავებების ინტეგრირებული ანალიზი წარმოადგენს მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს ორგანიზაციების კონკურენტუნარიანობისა და მდგრადი განვითარების უზრუნველსაყოფად.

საკვანძო სიტყვები: პიროვნება, ინდივიდუალური განსხვავებები, მენეჯმენტის ფსიქოლოგია, დიდი ხუთეული, ლიდერობა, ორგანიზაციული ქცევა.

ძირითადი ტექსტი

მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერებისა და პრაქტიკის ისტორია, მრავალსაუკუნოვან პროცესს მოიცავს, რომელიც განპირობებულია სოციალური, ეკონომიკური და ტექნოლოგიური ცვლილებებით. მართვის პრინციპებისა და მეთოდების ევოლუცია გარკვეულად ასახავს იმ ეპოქების კულტურულ და ეკონომიკურ თავისებურებებს, რომელშიც ისინი ჩამოყალიბდნენ.

დღეს საქართველოში მენეჯმენტის განვითარება ასახავს გლობალურ ტენდენციებს, თუმცა, მიუხედავად მიღწევებისა, პრობლემად რჩება მენეჯმენტის კულტურის არასაკმარისი განვითარება მცირე და საშუალო ბიზნესში, ინოვაციური პრაქტიკების შეზღუდული დანერგვა და ცოდნისა და პრაქტიკის შორის დისბალანსი.

მეცნიერებაში არსებობს მთელი რიგი დისციპლინებისა, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციული ქცევის სფეროს. ორგანიზაციული ქცევა არის ქცევის შემსწავლელი გამოყენებითი მეცნიერება, რომელიც ქცევის შემსწავლელ რამდენიმე დისციპლინას ეყრდნობა, მათ შორის: ზოგად ფსიქოლოგიას, სოციალურ ფსიქოლოგიას, სოციოლოგიასა და ანთროპოლოგიას.¹

¹ს. პ. რობინსი, ტ. ა. ჯაჯი, ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები, ფლორიდის უნივერსიტეტი, პირველი ქართული გამოცემა, თბილისი, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 2009, გვ.5;

თანამედროვე ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსი განიხილება როგორც სტრატეგიული კაპიტალი, რომლის ეფექტიანი მართვა განსაზღვრავს კონკურენტუნარიანობასა და მდგრად განვითარებას. მენეჯმენტის ფსიქოლოგიის ფარგლებში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა პიროვნებისა და ინდივიდუალური განსხვავებების შესწავლას, ვინაიდან სწორედ ეს ფაქტორები განაპირობებს თანამშრომელთა ქცევით თავისებურებებს, მოტივაციას, ლიდერულ პოტენციალსა და გუნდურ ურთიერთქმედებას. ორგანიზაციული ქცევის კვლევები აჩვენებს, რომ თანამშრომელთა ქცევა არ არის მხოლოდ გარემო პირობების შედეგი; იგი მნიშვნელოვანწილად უკავშირდება სტაბილურ პიროვნულ მახასიათებლებს.¹

პიროვნება განიმარტება, როგორც შედარებით მდგრადი ფსიქოლოგიური თვისებებისა და ტენდენციების ერთობლიობა, რომელიც განსაზღვრავს ინდივიდის უნიკალურ ქცევით სტილს სხვადასხვა სიტუაციაში. ინდივიდუალური განსხვავებები კი გულისხმობს იმ ფსიქოლოგიურ, კოგნიტურ და ემოციურ თავისებურებებს, რომლებიც ადამიანებს ერთმანეთისგან განასხვავებს. მენეჯმენტის ფსიქოლოგიის კონტექსტში ამ განსხვავებების გააზრება აუცილებელია როგორც შერჩევისა და შეფასების პროცესებში, ასევე ლიდერობის, მოტივაციისა და გუნდური მუშაობის ოპტიმიზაციისთვის.

პიროვნების თეორიები და მათი მნიშვნელობა ორგანიზაციულ გარემოში

პიროვნების კვლევაში ერთ-ერთ ყველაზე გავლენიან მოდელს წარმოადგენს ხუთფაქტორიანი მოდელი - ე.წ. „დიდი ხუთეული“ (Big Five). პოლ კოსტასა და რობერტ მაკკრეის მიხედვით, პიროვნება შეიძლება აღიწეროს ხუთი ძირითადი განზომილებით: ექსტრავერსია, ნევროტიზმი, გახსნილობა, გამოცდილებისადმი, კეთილსინდისიერება და შეთანხმებადობა.² აღნიშნული მოდელი ორგანიზაციულ ფსიქოლოგიაში თანამშრომელთა ქცევის პროგნოზირების მიზნით ფართოდ გამოიყენება.

კვლევები აჩვენებს, რომ კეთილსინდისიერება ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი პროგნოზირებადი ფაქტორია სამუშაო ეფექტიანობისთვის სხვადასხვა პროფესიაში.³ ექსტრავერსია განსაკუთრებით მნიშვნელოვან როლს ასრულებს გაყიდვების, მოლაპარაკებებისა და ლიდერულ პოზიციებზე, ხოლო ემოციური სტაბილურობა (ნევროტიზმის დაბალი დონე) უკავშირდება სტრესთან უკეთ გამკლავებას.

ხუთფაქტორიან მოდელთან ერთად, მენეჯმენტის ფსიქოლოგიაში გამოიყენება სხვა თვისებითი მიდგომებიც, რომლებიც ყურადღებას ამახვილებს სპეციფიკურ პიროვნულ მახასიათებლებზე. ესენია: კონტროლის ლოკუსი, თვითეფექტიანობა და პროაქტიულობა. მაგალითად, კონტროლის შიდა ლოკუსის მქონე თანამშრომლები უფრო მეტად გრძნობენ პასუხისმგებლობას შედეგებზე და ხშირად ავლენენ ინიციატივას.⁴

შედარებით ანალიზში შეიძლება ითქვას, რომ „დიდი ხუთეულის“ (Big Five) მოდელი უზრუნველყოფს ფართო და სტრუქტურირებულ ჩარჩოს პიროვნების შეფასებისთვის, მაშინ, როცა სპეციფიკური თვისებების თეორიები უფრო დეტალურად აღწერს კონკრეტულ ქცევით ტენდენციებს ორგანიზაციულ გარემოში. ამ ორი მიდგომის კომბინირებული გამოყენება პერსონალის შეფასების სიზუსტეს ზრდის.

ინდივიდუალური განსხვავებების განმსაზღვრელი ფაქტორები

ინდივიდუალური განსხვავებები ყალიბდება როგორც ბიოლოგიური, ისე სოციალური და გარემო ფაქტორების ურთიერთქმედებით. ბიოლოგიური მიდგომა ხაზს უსვამს გენეტიკურ წინაპირობებსა და ნერვული სისტემის თავისებურებებს. კვლევები მიუთითებს, რომ პიროვნების ზოგიერთი განზომილება, მათ შორის ექსტრავერსია და ნევროტიზმი, ნაწილობრივ მემკვიდრეობითია.⁵

სოციალური ფაქტორები, მათ შორის ოჯახური გარემო, კულტურული ნორმები და

¹ W.Pindur, S.E.Rogers & P.S.Kim, The history of management: A global perspective. Journal of Management History, 1995, 1(1), გვ.59-77;

² Paul T. Costa Jr. and Robert R. McCrae, Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) Manual, Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1992;

³ Murray R. Barrick and Michael K. Mount, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance," Personnel Psychology 44, no. 1, 1991, გვ.1-26.

⁴ Julian B. Rotter, "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement," Psychological Monographs 80, no. 1 (1966): 1-28;

⁵ Robert R. McCrae et al., "Nature over Nurture: Temperament, Personality, and Life Span Development," Journal of Personality and Social Psychology 78, no. 1 (2000): 173-186.

საგანმანათლებლო გამოცდილება, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს პიროვნული თვისებების ფორმირებაზე. მაგალითად, კოლექტივისტურ კულტურებში შეთანხმებადობა და ჯგუფური ორიენტაცია უფრო მეტად ფასდება, რაც ორგანიზაციულ ქცევაშიც აისახება.

გარემო ფაქტორები, როგორიცაა: ორგანიზაციული კულტურა, ლიდერობის სტილი და სამუშაო კლიმატი, ასევე ზემოქმედებს პიროვნების გამოხატულებაზე. მართალია, პიროვნული თვისებები შედარებით სტაბილურია, თუმცა მათი გამოვლინება კონტექსტზეა დამოკიდებული. ორგანიზაციებში, სადაც მხარდაჭერითი კლიმატი და ღია კომუნიკაციაა, თანამშრომლები უფრო აქტიურად ავლენენ ინიციატივასა და შემოქმედებითობას.

პიროვნება და ლიდერობა - ლიდერობის კვლევებში პიროვნების როლი განსაკუთრებულად გამოკვეთილია. ტიმოთი ჯაჯისა და ჯოის ბონოს მეტაანალიზის მიხედვით, ექსტრავერსია და კეთილსინდისიერება დადებით კავშირშია ლიდერის ეფექტიანობასთან.¹ ლიდერები, რომლებიც გამოირჩევიან ემოციური სტაბილურობითა და შეთანხმებული ქმედებით, ქმნიან ნდობის ატმოსფეროს და ამცირებენ კონფლიქტების რისკს.

პრაქტიკული მაგალითი 1: ტექნოლოგიური კომპანია - Google-ში ჩატარებულმა ცნობილმა კვლევამ („Project Oxygen“) აჩვენა, რომ ეფექტიანი მენეჯერები გამოირჩევიან არა მხოლოდ ტექნიკური უნარებით, არამედ ისეთი პიროვნული მახასიათებლებით, როგორიცაა: ემოციური ინტელექტი, კომუნიკაბელურობა და თანამშრომლების მხარდაჭერის უნარი. კვლევამ დაადასტურა, რომ ექსტრავერსია და შეთანხმებადობა მნიშვნელოვან როლს თამაშობს გუნდების ეფექტიან მართვაში, ხოლო კეთილსინდისიერება კავშირშია მიზნების მიღწევასა და ორგანიზებულობასთან.

პიროვნება, გუნდური დინამიკა და მოტივაცია - გუნდური მუშაობა თანამედროვე ორგანიზაციების ძირითადი სამუშაო ფორმატია. ინდივიდუალური განსხვავებები გავლენას ახდენს კომუნიკაციის სტილზე, კონფლიქტის მართვაზე და თანამშრომლობის ხარისხზე. შეთანხმებადობის მაღალი დონე ხელს უწყობს გუნდურ ჰარმონიას, ხოლო გამოცდილებისადმი ღიაობა - ინოვაციურ აზროვნებას.

მოტივაციის თეორიებთან კავშირში, პიროვნული თვისებები განსაზღვრავს იმას, თუ რა ტიპის სტიმულები არის ეფექტიანი კონკრეტული თანამშრომლისთვის. მაგალითად, მაღალი თვითეფექტიანობის მქონე პირები უფრო მოტივირებულნი არიან რთული ამოცანების შესრულებით.²

პრაქტიკული მაგალითი 2: საბანკო სექტორი - Wells Fargo-ს გაყიდვების სისტემასთან დაკავშირებულმა ანალიზებმა აჩვენა, რომ თანამშრომელთა პიროვნული თვისებები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს შედეგებზე. ექსტრავერტი თანამშრომლები უფრო წარმატებულები იყვნენ კლიენტებთან ურთიერთობაში, თუმცა ზედმეტმა შედეგზე ორიენტაციამ (დაბალი შეთანხმებადობა/ეთიკური კონტროლი) გარკვეულ შემთხვევებში, პრობლემებიც გამოიწვია.

ეს მაგალითი ხაზს უსვამს იმას, რომ პიროვნული თვისებები არა მხოლოდ ეფექტიანობის, არამედ ეთიკური ქცევის კონტექსტშიც უნდა შეფასდეს. ამ მაგალითმა ორგანიზაციას მისცა საფუძველი, დაენერგა პერსონალის შერჩევის პროცესში პიროვნული ტესტირების პრაქტიკა, რაც შემდგომ წლებში, პროდუქტიულობის ზრდაში აისახა.

შედარებითი ანალიზი თეორიებს შორის

1991 წლის Barrick და Mount-ის კვლევის მიხედვით, კეთილსინდისიერება არის ყველაზე ძლიერი პროგნოზირებადი ფაქტორი სამუშაო ეფექტიანობისთვის სხვადასხვა სფეროში. ექსტრავერსია კი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ პოზიციებზე, რომლებიც მოითხოვს ინტენსიურ სოციალურ ურთიერთობას (მაგ: გაყიდვები, მენეჯმენტი).

იმავე კვლევების მიხედვით, მაღალი კეთილსინდისიერების მქონე თანამშრომლები გამოირჩევიან სტაბილურად მაღალი შედეგებით, რაც ადასტურებს პიროვნების მნიშვნელობას სამუშაო ეფექტიანობაში.

Judge-ის და მისი კოლეგების მიერ გაკეთებულმა მეტაანალიზმა აჩვენა, რომ: ექსტრავერსია ყველაზე ძლიერ კავშირშია ლიდერობასთან, კეთილსინდისიერება - მაღალი ეფექტიანობასთან, დაბალი ნევროტიზმი კი, - სტრესის მართვის უკეთეს საშუალებას იძლევა. მეტაანალიზი მიუთითებს, რომ ექსტრავერსია და ემოციური სტაბილურობა მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ლიდერულ

¹Timothy A. Judge et al., “Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review,” Journal of Applied Psychology 87, no. 4 (2002): 765–780.

²Albert Bandura, Self-Efficacy: The Exercise of Control, New York: Freeman, 1997.

ეფექტიანობის ფორმირებაში.¹

Bandura-ის 1997 წელს ჩატარებული კვლევის მიხედვით, მაღალი თვითეფექტიანობის მქონე თანამშრომლები უფრო ხშირად იღებენ გამოწვევებს, უკეთესად უმკლავდებიან სირთულეებს და აღწევენ უფრო მაღალ შედეგებს. თანამშრომელთა მოტივაციაში და შესრულების ხარისხში თვითეფექტიანობა მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს.²

დიდი ხუთეულის მოდელი უზრუნველყოფს უნივერსალურ და ემპირიულად გამყარებულ ჩარჩოს, რომელიც ადვილად ინტეგრირდება ორგანიზაციულ პრაქტიკაში. მისი უპირატესობა სტანდარტიზაციასა და ფართო გამოყენებაში მდგომარეობს.

სპეციფიკური თვისებების მიდგომები კი უფრო მიზნობრივად განმარტავს კონკრეტულ ქცევებს, მაგალითად, პასუხისმგებლობას ან ინიციატივას. თუ ხუთფაქტორიანი მოდელი იძლევა ფართო სურათს, სპეციფიკური თვისებების თეორიები ამ სურათს ავსებს კონკრეტული ქცევითი მექანიზმების აღწერით.

მენეჯმენტის ფსიქოლოგიაში ამ თეორიების სინთეზური გამოყენება როგორც სტრატეგიულ, ისე ოპერატიულ დონეზე პერსონალის ეფექტიან მართვას უზრუნველყოფს.

დასკვნა

პიროვნება და ინდივიდუალური განსხვავებები წარმოადგენს ორგანიზაციული ქცევის ერთ-ერთ ფუნდამენტურ და განმსაზღვრელ ფაქტორს, რომელიც არსებით გავლენას ახდენს როგორც ინდივიდუალური, ისე ჯგუფური და ორგანიზაციული შედეგების ფორმირებაზე. მენეჯმენტის ფსიქოლოგიის კონტექსტში აღნიშნული ფაქტორების სიღრმისეული გააზრება განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს თანამშრომელთა შერჩევის, შეფასების, ლიდერობის განვითარების, გუნდური მუშაობისა და მოტივაციის სისტემების ეფექტიანი დაგეგმვისა და მართვის პროცესში.

ხუთფაქტორიანი მოდელი, ე.წ. „დიდი ხუთეული“, და მასთან დაკავშირებული ფსიქომეტრიული ინსტრუმენტები ქმნის მყარ თეორიულ ჩარჩოს, რომელიც ორგანიზაციებს აძლევს შესაძლებლობას, უფრო ობიექტურად შეაფასონ თანამშრომელთა პიროვნული თავისებურებები და გააკეთონ პროგნოზი მათი ქცევითი ტენდენციების შესახებ, სხვადასხვა სამუშაო კონტექსტში. ამასთანავე, სპეციფიკური თვისებების თეორიები ავსებს აღნიშნულ მოდელს და ინდივიდუალური ქცევის უფრო დეტალურ და კონტექსტზე ორიენტირებულ ანალიზს უზრუნველყოფს.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ბიოლოგიური, სოციალური და გარემო ფაქტორების ურთიერთქმედების გააზრება, ვინაიდან სწორედ მათი კომბინაცია განაპირობებს პიროვნების ფორმირებასა და მის გამოვლინებას ორგანიზაციულ გარემოში. აღნიშნული მრავალფაქტორული გავლენა განაპირობებს ინდივიდუალური განსხვავებების მრავალფეროვნებას, რაც თანამედროვე ორგანიზაციებისთვის წარმოადგენს როგორც გამოწვევას, ასევე მნიშვნელოვან რესურსს, ინოვაციისა და კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად.

კვლევის შედეგები და წარმოდგენილი ანალიზი ადასტურებს, რომ პიროვნული მახასიათებლების გათვალისწინება არა მხოლოდ ზრდის სამუშაო ეფექტიანობას, არამედ ხელს უწყობს ჯანსაღი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებას, ეფექტიან ლიდერობასა და თანამშრომელთა ჩართულობის ამაღლებას. ამასთან, პერსონალის მართვის თანამედროვე პრაქტიკაში პიროვნების შეფასების ინტეგრირება უზრუნველყოფს უფრო ზუსტ გადაწყვეტილებებს შერჩევის, გადამზადებისა და კარიერული განვითარების მიმართულებით.

ამრიგად, პიროვნებისა და ინდივიდუალური განსხვავებების სისტემური და ინტეგრირებული ანალიზი მენეჯმენტის ფსიქოლოგიაში წარმოადგენს არა მხოლოდ თეორიულად მნიშვნელოვან მიმართულებას, არამედ პრაქტიკულად აუცილებელ ინსტრუმენტს, რომელიც ორგანიზაციებს ეხმარება ეფექტიანობის ზრდაში, კონკურენტუნარიანობის გაძლიერებასა და მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფაში.

¹Judge, Timothy, A., Joyce E. Bono, Remus Ilies, and Michael W. Gerhardt. "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review." *Journal of Applied Psychology* 87 (4), 2002, გვ: 765–780.

²A. Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman. 1997.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. რობინსი, ს.პ., ჯაჯი, ტ. ა., ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები, ფლორიდის უნივერსიტეტი, პირველი ქართული გამოცემა, თბილისი, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 2009, გვ.5;
2. Bandura, Albert. Self-Efficacy: The Exercise of Control. New York: Freeman. 1997.
3. Barrick, Murray R., and Michael K. Mount. "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance." *Personnel Psychology* 44 (1), 1991. გვ: 1–26;
4. Costa, Paul T., Jr., and Robert R. McCrae. Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) Manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources. 1992;
5. Judge, Timothy A., Joyce E. Bono, Remus Ilies, and Michael W. Gerhardt. "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review." *Journal of Applied Psychology* 87 (4), 2002, გვ: 765–780.
6. McCrae, Robert R., et al. "Nature over Nurture: Temperament, Personality, and Life Span Development." *Journal of Personality and Social Psychology* 78 (1), 2000, გვ: 173–186.
7. Pindur, William, Steven E. Rogers, and P. S. Kim. "The History of Management: A Global Perspective." *Journal of Management History* 1 (1), 1995. გვ: 59–77.
8. Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. 17th ed. Boston: Pearson. 2017;
9. Rotter, Julian B., "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement." *Psychological Monographs* 80 (1), 1966, გვ: 1–28.

Management and Collaboration in Contemporary Organizational Environments: The Influence of Personal Factors and Individual Differences

Kropadze Tinatin

Chief Scientist of Scientific-Research Center of

LEPL David Aghmashenebeli National Defence Academy of Georgia,

Associate Professor of University of Business and Technology,

PhD in Social Sciences

Chichua Ramaz

Invited specialist of Bachelor's Program of

LEPL-David Aghmashenebeli National Defence Academy of Georgia,

Academic Doctor of Social Sciences

Abstract

This paper examines the role of personality and individual differences within the context of management psychology and their impact on organizational behavior and effectiveness. In modern organizations, human resources are regarded as a strategic asset, and their effective management largely depends on employees' personality traits and behavioral tendencies. Particular attention is given to the Five-Factor Model, commonly referred to as the "Big Five," which includes extraversion, neuroticism, openness to experience, conscientiousness, and agreeableness. This model, along with its corresponding psychometric tools, is widely used to predict employee behavior and assess job performance.

Based on empirical data, the paper also analyzes the biological, social, and environmental determinants of individual differences, which collectively shape personality characteristics. Emphasis is placed on the influence of personality traits on leadership effectiveness, team dynamics, and employee motivation. Theoretical discussion and practical examples demonstrate that considering personality traits in recruitment and management processes significantly enhances organizational performance. The study concludes that an integrated analysis of personality and individual differences represents a valuable tool for ensuring organizational competitiveness and sustainable development.

Keywords: person, Big Five, individual differences, management psychology, leadership, organizational behavior.

მცირე და საშუალო ბიზნესის ციფრული ტრანსფორმაცია AI-ის ეპოქაში საქართველოში

*ლამაძე თორნიკე, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

დღეს ციფრული ტრანსფორმაცია ბიზნესისთვის მხოლოდ ტექნოლოგიების განახლება აღარ არის, განსაკუთრებით მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის ეს ხშირად გადარჩენისა და კონკურენტულ გარემოში თავის დამკვიდრების აუცილებელ პირობას წარმოადგენს. ამ სტატიაში განხილულია, თუ როგორ ცვლის ხელოვნური ინტელექტის (AI) ინსტრუმენტები ბიზნესპროცესებს და რა გავლენა აქვს ამ ცვლილებებს ქართულ რეალობაზე.

თემა საკმაოდ აქტუალურია, რადგან ბოლო წლებში ტექნოლოგიურმა პროგრესმა მნიშვნელოვნად შეცვალა, როგორც მომხმარებელთან ურთიერთობის ფორმები, ისე თავად ბიზნესის მუშაობის მოდელები. ნაშრომში ყურადღება გამახვილდა საქართველოს ბაზრის სპეციფიკაზე და იმ ფაქტორებზე, რომლებიც პირდაპირ მოქმედებს AI-ის დანერგვის სისწრაფესა და ეფექტიანობაზე.

სტატიაში განხილულია ისეთი პრაქტიკული საკითხები, როგორიცაა მონაცემებზე დაფუძნებული მართვა, ყოველდღიური რუტინული პროცესების ავტომატიზაცია და მომხმარებელზე მორგებული მარკეტინგი. ასევე გამოყოფილია ძირითადი გამოწვევები, რომლებიც დღეს ქართულ მცირე ბიზნესს აფერხებს როგორიცაა: კვალიფიციური კადრების ნაკლებობა, შეზღუდული ფინანსური რესურსები და ზოგადად ახალი ტექნოლოგიების მიმართ სიფრთხილე.

სტატიის ბოლოს წარმოდგენილია კონკრეტული რეკომენდაციები და პრაქტიკული ნაბიჯები, რომლებიც მეწარმეებს დაეხმარება, უკეთ გამოიყენონ ხელოვნური ინტელექტის შესაძლებლობები როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო ბაზარზე.

საკვანძო სიტყვები: ციფრული ტრანსფორმაცია, ხელოვნური ინტელექტი, მცირე და საშუალო ბიზნესი, საქართველოს ბაზარი, ინოვაციების მენეჯმენტი, ტექნოლოგიური ადაპტაცია.

ძირითადი ტექსტი

21-ე საუკუნის მესამე ათწლეულში გლობალური ეკონომიკა სწრაფად და თვალსაჩინოდ იცვლება. თუ ადრე ციფრული ტრანსფორმაცია უბრალოდ ტექნოლოგიურ პროგრესთან ასოცირდებოდა, დღეს, ხელოვნური ინტელექტის (AI) ეპოქაში, ის უკვე აუცილებლობად იქცა. განსაკუთრებით მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის (SME), რომლებიც ეკონომიკის ერთ-ერთი მთავარი საყრდენია. ეს ცვლილებები სერიოზულ გამოწვევას ქმნის ორგანიზაციებისათვის: ან უნდა მოერგონ ახალ რეალობას, ან ნელ-ნელა დაკარგონ კონკურენტული პოზიციები.

საქართველოს შემთხვევაში ეს საკითხი კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია. მცირე ბიზნესს დიდი წვლილი შეაქვს ქვეყნის ეკონომიკასა და დასაქმებაში, ამიტომ მათი ციფრული განვითარება პირდაპირ აისახება ქვეყნის საერთო ეკონომიკურ მდგრადობაზე. ამასთან, ხელოვნური ინტელექტი უკვე აღარ არის მხოლოდ დიდი კომპანიების შესაძლებლობა, ღრუბლოვანი სერვისებისა და ხელმისაწვდომი პლატფორმების წყალობით, მისი გამოყენება მცირე მეწარმეებსაც შეუძლიათ.

ამ სტატიის მიზანია, უფრო პრაქტიკულად დავანახოთ, როგორ შეიძლება ქართულმა ბიზნესმა გამოიყენოს AI-ის შესაძლებლობები და რა ძირითადი სირთულეების გადალახვა მოუწევს მათ ამ პროცესში.

ხელოვნური ინტელექტი, როგორც ტრანსფორმაციის მამოძრავებელი ძალა

ციფრული ტრანსფორმაცია მხოლოდ ქალაქიდან კომპიუტერზე გადასვლას არ ნიშნავს, არამედ ეს არის ბიზნესის მუშაობის მიდგომის მთლიანად გადახედვა. ამ პროცესში ხელოვნური ინტელექტი ერთგვარ მამოძრავებელ ტვინად გვევლინება, რომელიც დაგროვილ მონაცემებს გარდაქმნის რეალურ გამოსადეგ ცოდნად.

მცირე ბიზნესისთვის AI-ის გამოყენება განსაკუთრებით სამი მიმართულებით იკვეთება:

საოპერაციო ეფექტიანობა: ყოველდღიური, განმეორებადი საქმეების ავტომატიზაცია ამცირებს დროისა და ადამიანურ შეცდომების ხარჯს.

მომხმარებელთან ურთიერთობა: ჩატბოტებისა და პერსონალიზებული შეთავაზებების საშუალებით ბიზნესს შეუძლია კლიენტთან მუდმივი, 24/7 კომუნიკაცია და უფრო ინდივიდუალური

მიდგომის შეთავაზება.

პროგნოზირება: უკვე არსებული მონაცემების ანალიზით შესაძლებელია გაყიდვების ტენდენციების წინასწარ დანახვა, რაც ბუნებრივია უზრუნველყოფს მეტად ინფორმირებული გადაწყვეტილებების მიღებას.

საქართველოს ბაზრის რეალობა და გამოწვევები

ქართულ ბაზარს გააჩნია თავისი თავისებურებები. ერთის მხრივ, არსებობს სახელმწიფო მხარდაჭერის პროგრამები (მაგალითად, GITA), რაც ტექნოლოგიურ განვითარებას ხელს უწყობს. თუმცა, მეორეს მხრივ, მცირე ბიზნესში ჯერ კიდევ საკმაოდ გავრცელებულია ტრადიციული და ფრთხილი მიდგომები, რაც ინოვაციების სწრაფ დანერგვას აფერხებს.

დღეს ბევრისთვის გაციფრულება ისევ მხოლოდ სოციალურ ქსელებში აქტიურობასა და ელფოსტის გამოყენებას ნიშნავს. ეს კი ციფრული ტრანსფორმაციის მხოლოდ ძალიან მცირე ნაწილია და ვერ ქმნის რეალურ კონკურენტულ უპირატესობას.

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი გამოწვევა მონაცემებია. ბევრი ქართული კომპანია ინფორმაციას სისტემურად არ აგროვებს და არ ამუშავებს, რაც ხელოვნური ინტელექტის ეფექტიანად გამოყენებისთვის აუცილებელია. მარტივად რომ ვთქვათ, თუ მონაცემები არ არსებობს ან არ არის დალაგებული, AI-საც არაფერი აქვს სასწავლი.

ასევე არსებობს ენობრივი ბარიერიც. მართალია, თანამედროვე ტექნოლოგიები ქართულ ენას სულ უფრო კარგად ერგება, მაგრამ კონკრეტული ბიზნესისთვის საჭირო ინსტრუმენტების ნაკლებობა ჯერ კიდევ მტკიცებულად იგრძნობა.

ძირითადი შემაფერხებელი ფაქტორები

მიუხედავად იმისა, რომ ხელოვნური ინტელექტს დიდი პოტენციალი აქვს, ქართულ მცირე და საშუალო ბიზნესს რამდენიმე სერიოზული ბარიერის გადალახვა უწევს:

კადრების დეფიციტი: ტექნოლოგია თავისით არ მუშაობს. საჭიროა ადამიანები, რომლებიც შეძლებენ მონაცემების გაანალიზებას და AI ინსტრუმენტების სწორად გამოყენებას. ასეთი კადრების ნაკლებობა კი ერთ-ერთი მთავარ პრობლემად რჩება.

ფინანსური ფაქტორი: ბევრი მეწარმე AI-ში ინვესტიციას დამატებით ხარჯად აღიქვამს და არა გრძელვადიან სარგებლად. ხშირად რთულია წინასწარ განსაზღვრა, რამდენად სწრაფად ამოიღებს ბიზნესი ამ ინვესტიციას.

მონაცემთა ხარისხი: თუ მონაცემები მოუწესრიგებელია ან არასრულია, ხელოვნური ინტელექტიც ვერ იმუშავებს ეფექტურად. სწორედ ამიტომ, მონაცემების სწორად შეგროვება და მართვა კრიტიკულად მნიშვნელოვანია.

კიბერუსაფრთხოება: რაც უფრო მეტად გადადის ბიზნესი ციფრულ გარემოში, მით უფრო იზრდება რისკებიც. მცირე კომპანიებს კი ხშირად არ აქვთ საკმარისი რესურსი, რომ მაღალი დონის კიბერუსაფრთხოება უზრუნველყონ.

როგორ უნდა მოხდეს ადაპტაცია?

იმისთვის, რომ ხელოვნური ინტელექტის დანერგვა რეალურად სასარგებლო იყოს და არა უბრალოდ ტენდენცია, ამისათვის აუცილებელია, რომ ქართულმა კომპანიებმა ეტაპობრივად და გააზრებულად იმოქმედონ:

1. **ციფრული აუდიტი:** სანამ რაიმე ახალ ტექნოლოგიას დანერგავთ, მნიშვნელოვანია ზუსტად გაიგოთ, სად გაქვთ ყველაზე დიდი პრობლემები ან დანაკარგები. სწორედ იქ მოიტანს AI ყველაზე მეტ სარგებელს.
2. **მზა პლატფორმების გამოყენება (SaaS):** საკუთარი სისტემების ნულიდან შექმნა დიდ რესურსებთან არის დაკავშირებული, რაც გარკვეულ ფინანსებს და დროს მოითხოვს. ბევრად უფრო მარტივი და ეფექტურია უკვე არსებული, ხელმისაწვდომი სერვისების გამოყენება, რომლებიც მცირე ბიზნესზეც არის მორგებული.
5. **გუნდის მომზადება:** ტექნოლოგია მხოლოდ მაშინ მუშაობს კარგად, როცა ადამიანები სწორად იყენებენ მას. ამიტომ თანამშრომლების გადამზადება და ახალი უნარების განვითარება ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაბიჯია.
6. **სახელმწიფო პროგრამების გამოყენება:** საქართველოში არსებობს მხარდაჭერის მექანიზმები, მაგალითად GITA და „აწარმოე საქართველოში“, რომლებიც ბიზნესებს ეხმარება ტექნოლოგიურ განვითარებაში. ასეთი პროგრამები განსაკუთრებით სასარგებლოა ფინანსური რისკების შესამცირებლად.

AI, როგორც კონკურენტული უპირატესობა

ხელოვნური ინტელექტი საქართველოში არსებულ მცირე ბიზნესს აძლევს შესაძლებლობას, უფრო სწრაფად გაიზარდოს და ეფექტიანად იმუშაოს ისევე, როგორც ადრე მხოლოდ დიდ კომპანიებს შეეძლოთ. მაგალითად, ლოგისტიკის ავტომატიზაციით პატარა რეგიონულ მაღაზიას შეუძლია ოპერაციების უკეთ დაგეგმვა, მარაგების კონტროლი და მიწოდების პროცესის ოპტიმიზაცია ისევე, როგორც ამას დიდი ქსელები აკეთებენ. ამგვარად, AI გარკვეულწილად თანაბარ პირობებში ამყოფებს მცირე ბიზნესს, რაც თავისთავში საშუალებას აძლევს კონკურენცია გაუწიოს დიდ მოთამაშეებს არა რესურსების რაოდენობით, არამედ ჭკვიანი ტექნოლოგიების გამოყენებით. შედეგად, ბაზარზე ჩნდება უფრო ჯანსაღი და დინამიკური კონკურენცია.

დასკვნა

მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის ციფრული ტრანსფორმაცია, განსაკუთრებით ხელოვნური ინტელექტის ეპოქაში, უზრალოდ ტექნოლოგიური არჩევანი არაა, არამედ კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების აუცილებელი პირობაა. AI-ის გამოყენება მცირე კომპანიებს აძლევს რეალურ შესაძლებლობას, უკეთ მართონ რესურსები და მომხმარებლებს შესთავაზონ უფრო პერსონალიზებული სერვისი, რაც ადრე მხოლოდ დიდ კორპორაციებს შეეძლოთ.

საქართველოს მაგალითმა აჩვენა ორი ძირითადი სურათი:

1. აშკარაა ინტერესი ინოვაციების მიმართ და სახელმწიფოს მხრიდან ხელსაყრელი გარემოს შექმნა;
2. ჯერ კიდევ სერიოზულ დაბრკოლებად რჩება მონაცემთა მართვის კულტურის ნაკლებობა და კვალიფიციური კადრების დეფიციტი.

საინტერესოა ისიც, რომ ხშირად მთავარი პრობლემა არა ფინანსები, არამედ ახალი ტექნოლოგიების მიმართ სიფრთხილე და ტექნოლოგიური აზროვნების მიმართ ნაკლები ქმედითი ნაბიჯებია.

რეკომენდაციებში ნათლად ჩანს, რომ წარმატებული ტრანსფორმაცია ეტაპობრივად უნდა განხორციელდეს. აქ მთავარი მხოლოდ ტექნოლოგიების შეძენა არ არის, არანაკლებ მნიშვნელოვანია გუნდის განვითარება და სწორი მიდგომების ჩამოყალიბება. პირველ რიგში, ბიზნესებმა უნდა დაიწყონ მონაცემების სისტემურად შეგროვება და მოწესრიგება, რადგან სწორედ ეს არის საფუძველი, რაზეც AI რეალურად მუშაობს. ამასთან, მნიშვნელოვანი როლი აქვს კიბერუსაფრთხოებასაც, რაც მომხმარებლის ნდობის შენარჩუნებაში გადამწყვეტია.

საბოლოოდ, ქართული მცირე ბიზნესის მომავალი დიდწილად იმაზეა დამოკიდებული, რამდენად სწრაფად და გონივრულად შეძლებენ ისინი ხელოვნური ინტელექტის გამოყენებას, რაც მისცემს საშუალებას ბიზნესს შედეგად გარდაქმნას თანამედროვე ტექნოლოგიები. თუ ამას დაემატება სახელმწიფოს, აკადემიური სექტორისა და კერძო ბიზნესის კოორდინირებული თანამშრომლობა, ქვეყანას აქვს კარგი შანსი არა მხოლოდ დაეწიოს საერთაშორისო სტანდარტებს, არამედ მთელ ამიერკავკასიის რეგიონშიც უფრო ძლიერი პოზიცია დაიკავოს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო. (2025). საქართველოს ციფრული სტრატეგია 2025-2030: ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრაცია ეკონომიკაში. თბილისი.
2. საქართველოს ინოვაციების და ტექნოლოგიების სააგენტო (GITA). (2024). ციფრული ეკონომიკის განვითარების ანგარიში.
3. Brynjolfsson, E. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W. W. Norton & Company.
4. Chui, M., et al. (2023). The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year. McKinsey & Company.
5. Rogers, D. L. (2016). The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age. Columbia University Press.
6. Schwab, K. (2017). The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum.

Digital Transformation of Small and Medium-Sized Enterprises in the Era of AI in Georgia

*Labadze Tornike, PhD student
Georgian Defense Forces, NATO-Georgia Joint Training
and Evaluation Center (JTEC)*

Abstract

Today, digital transformation is no longer just a technological upgrade for businesses; for small and medium-sized enterprises (SMEs), it has frequently become a necessary condition for survival and establishing a foothold in a competitive environment. In this article, I discuss how Artificial Intelligence (AI) tools are reshaping business processes and the impact these changes have on the Georgian reality. The topic is highly relevant, as technological progress in recent years has significantly altered both the forms of customer interaction and business operating models themselves.

The research focuses on the specifics of the Georgian market and the factors that directly influence the speed and efficiency of AI implementation. The article examines practical issues such as data-driven management, automation of daily routine processes, and personalized marketing. Furthermore, it identifies the key challenges currently hindering Georgian small businesses, such as a shortage of qualified personnel, limited financial resources, and a general caution toward new technologies.

The article concludes with specific recommendations and practical steps to help entrepreneurs better utilize the capabilities of artificial intelligence in both local and international markets.

Keywords: Digital transformation, Artificial Intelligence, Small and Medium-Sized Business (SME), Georgian market, Innovation management, Technological adaptation.

საქართველოში ბიზნესის განვითარების თანამედროვე ასპექტები

ლაზიაშვილი ნინო, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ლაზიაშვილი მარიამ
სს „თიბისი დაზღვევა“ მცირე და საშუალო ბიზნესის მენეჯერი

აბსტრაქტი

საქართველოში მცირე და საშუალო ბიზნესის მენეჯმენტი, ბოლო წლებში, უფრო მეტ აქტუალობას იძენს. ქვეყნის ეკონომიკა დიდწილად დამოკიდებულია ამ ბიზნესის განვითარებაზე, რადგან ის ქმნის სამუშაო ადგილებს, ზრდის ადგილობრივ წარმოებას და ხელს უწყობს ინოვაციებს. ძირითადი ასპექტები მცირე და საშუალო ბიზნესის მენეჯმენტის შესახებ საქართველოში არის შემდეგი: პასუხისმგებლობა და ორგანიზაციული სტრუქტურა, ფინანსური მენეჯმენტი, ტექნოლოგიები და ინოვაციები, პასუხისმგებლობა ეკოლოგიური და სოციალური ფაქტორების მიმართ, მხარდაჭერა და სახელმწიფო ინიციატივები, მარკეტინგი და გაყიდვები.

მცირე და საშუალო ბიზნესის მენეჯმენტი გულისხმობს შიდა ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნას, სადაც მფლობელი ან მენეჯერი პასუხისმგებელია ოპერაციების, ფინანსების, პერსონალის მართვასა და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებაზე.

ფინანსების მართვა კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, რადგან ეს ბიზნესის წარმატების საფუძველია. საქართველოში მცირე და საშუალო ბიზნესს ხშირად უჭირს ფინანსური რესურსების მოძიება, ამიტომ მნიშვნელოვანია რაციონალური ბიუჯეტირება და ხარჯების ეფექტური მართვა.

მცირე და საშუალო ბიზნესი უფრო და უფრო მეტადაა დამოკიდებული ციფრულ ტექნოლოგიებსა და ინოვაციებზე, რაც ხელს უწყობს ოპერაციების ავტომატიზაციას, ბაზარზე მოქნილობასა და კონკურენციის გაუმჯობესებას.

შრომის პირობები, გარემოს დაცვა და სოციალური პასუხისმგებლობა ხდება უფრო მნიშვნელოვანი ფაქტორი საქართველოში, რადგან მომხმარებელთა მზარდი მოთხოვნები აიძულებს ბიზნესს იყოს უფრო მეტად პასუხისმგებლიანი.

საქართველო ცდილობს გააუმჯობესოს მცირე და საშუალო ბიზნესის ხელშეწყობა, რაც მნიშვნელოვან მხარდაჭერას წარმოადგენს საგრანტო პროგრამებისა და ბიზნესგანათლების მიმართულებით.

მცირე და საშუალო ბიზნესს ხშირად აქვს გამოწვევა გაყიდვების ეფექტურობისა და მარკეტინგის თვალსაზრისით. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია განვითარებული ბრენდინგი, სოციალური მედიის გამოყენება და კლიენტთა ბაზის გაფართოება.

მიუხედავად გარკვეული გამოწვევებისა, მცირე და საშუალო ბიზნესი საქართველოს ეკონომიკის მნიშვნელოვან ნაწილს შეადგენს. მისი მენეჯმენტი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ქვეყნის სოციალურ და ეკონომიკურ განვითარებაში.

საკვანძო სიტყვები: მცირე და საშუალო ბიზნესი, მენეჯმენტი, ინოვაციები, სოციალური პასუხისმგებლობა, ბიზნესგარემო, საზოგადოების კეთილდღეობა.

ძირითადი ტექსტი

მცირე და საშუალო ბიზნესი (SME) საქართველოს ეკონომიკაში არამარტო მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს, არამედ მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ეკონომიკური სტაბილურობის შენარჩუნებასა და ქვეყნის სოცო-ეკონომიკურ განვითარებაში. SME საშუალებას აძლევს ადგილობრივ მოსახლეობას შექმნას ახალი სამუშაო ადგილები, რაც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მათი ცხოვრების დონის გაუმჯობესებაზე. გარდა ამისა, იგი იძლევა ინოვაციების დანერგვის, ტექნოლოგიური განვითარებისა და უფრო გამჭვირვალე ბიზნესგარემოს შექმნის შესაძლებლობას. მისი როლი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია რეგიონებში, სადაც მცირე და საშუალო ბიზნესის გაძლიერება ხელს შეუწყობს ეკონომიკური სხვაობების შემცირებასა და მდგრადი განვითარების ხელშეწყობას.

SME-ის წარმატება დამოკიდებულია როგორც შიდა, ისე გარე ფაქტორებზე. ეკონომიკის დინამიკა, მსოფლიო ბაზარზე კონკურენცია, ასევე სახელმწიფო პოლიტიკა, კანონმდებლობა და რეგულაციები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ SME-ის ფუნქციონირებაზე. ფინანსური რესურსების ნაკლებობა, მაგალითად, ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული პრობლემაა, რაც SME-ს შეიძლება ჰქონდეს. ეს მდგომარეობა ხშირად ხელს უშლის ბიზნესის ზრდასა და გაფართოებას, განსაკუთრებით

ისეთ პირობებში, როდესაც ბანკები და სხვა ფინანსური ინსტიტუტები, მაღალი რისკების გამო, უარს ამბობენ სესხების გაცემაზე.

კონკურენციის საკითხი კიდევ ერთი სერიოზული გამოწვევაა. მას ხშირად უწევს კონკურენცია უფრო დიდი კომპანიებისა და იმ უცხოელი ინვესტორების მიმართ, რომლებიც ფლობენ მაშტაბურ ფინანსურ რესურსებსა და ტექნოლოგიებს. აღნიშნულის გამო, SME-ს ხშირად უჭირს ბაზარზე ადგილის დამკვიდრება. ამას ემატება რეგიონული უთანასწორობა, რაც იმას ნიშნავს, რომ ბევრი მცირე და საშუალო ბიზნესი ვერ ახერხებს წარმატებულ განვითარებას ისეთ რეგიონებში, სადაც ბაზარი შეზღუდულია ან ნაკლებად მობილიზებული.

თუმცა, SME-ის როლი არ შემოიფარგლება მხოლოდ ეკონომიკური სარგებლით. ის ასევე მოიცავს ისეთ მნიშვნელოვან ასპექტს, როგორიცაა სოციალური და ეკოლოგიური პასუხისმგებლობა. ეს საკითხი დღესდღეობით სულ უფრო აქტუალური ხდება, რადგან მცირე და საშუალო ბიზნესის მეპატრონეები და მენეჯერები იწყებენ მისი მნიშვნელობის აღიარებას. ეკოლოგიური მდგრადობა, გარემოს დაცვა და სოციალური პასუხისმგებლობა დადებითად მოქმედებს ბრენდის იმიჯზე, კიდევ უფრო მეტად ზრდის ბიზნესის კონკურენტუნარიანობას.

საკვლევი პროექტის ფარგლებში ჩატარდა რაოდენობრივი ტიპის კვლევა, რომელიც მიზნად ისახავდა საქართველოში მოქმედი მცირე და საშუალო ბიზნესის მენეჯმენტის პრაქტიკების, გამოწვევებისა და განვითარების შესაძლებლობების ანალიზს. მონაცემები შეგროვდა სტრუქტურირებული გამოკითხვის გზით, რაც გამორიცხავდა ინტერპრეტაციის განსხვავებებს და უზრუნველყოფდა პასუხების სანდოობასა და შედარებადობას.

კვლევის სამიზნე აუდიტორია იყო კომპანია „თიბისი დაზღვევის“ მცირე და საშუალო ბიზნესის განყოფილების კლიენტები. სულ გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო 150-მა ბიზნესის წარმომადგენელმა, რომლებიც მოღვაწეობენ ისეთ სექტორებში, როგორიცაა: ვაჭრობა (35%), მრეწველობა (15%), მომსახურება (16%), ლოჯისტიკა (9%), მშენებლობა (16%) და ტურიზმი (8%).

კვლევის საფუძველზე, მიღებული შედეგები ასეთია:

- ❖ სავარაუდოა, რომ მრეწველობისა და მშენებლობის სექტორის წარმომადგენლებს უფრო მეტად სჭირდებათ ოპერაციული პროცესების მართვა, თუმცა, ეს ფუნქცია საერთო ჯამში შეადგენს მხოლოდ 8.7%-ს. სუსტი ოპერაციული მენეჯმენტი ბიზნესის ეფექტიანობაზე უარყოფითად მოქმედებს.
- ❖ მარკეტინგული სტრატეგიის გამოყენების მაჩვენებელი მაღალია (50%), რაც მეტყველებს მომხმარებელზე ორიენტირებული მიდგომების გააქტიურებაზე.

ეს მიგნებები მოითხოვს დიფერენცირებულ მიდგომას სხვადასხვა სექტორისთვის რეკომენდაციების შემუშავებისას.

კომპანიების უმრავლესობა მიეკუთვნება 10-49 თანამშრომლის მქონე კატეგორიას (66%), რაც კლასიფიცირდება როგორც მცირე ბიზნესი. აღსანიშნავია, რომ კომპანიების მხოლოდ 21% არის საშუალო ზომის (50-249 თანამშრომელი), ხოლო 250+ თანამშრომლის მქონე კომპანიები გამონაკლისს წარმოადგენენ (მსხვილი ბიზნესი).

შესაძლებელია დავასკვნათ, რომ კომპანიების ზომა პირდაპირ კავშირშია:

- ❖ მენეჯმენტური პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენებასთან – დიდი კომპანიებისთვის ტექნოლოგიური ინტეგრაცია უფრო მნიშვნელოვანია და ხელმისაწვდომი.
- ❖ ტრენინგისა და კონსულტაციების საჭიროებასთან – მცირე კომპანიებისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ცოდნის გამდიდრება, რადგან ადამიანური რესურსები შეზღუდულია.

შედეგად, მცირე კომპანიები საჭიროებენ მარტივად გამოყენებად, ხელმისაწვდომ მენეჯმენტურ ინსტრუმენტებს და სახელმწიფოსა და ფონდების მხარდაჭერას.

კვლევამ გამოავლინა, რომ მენეჯმენტს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება - 56.7% მიიჩნევს მას კრიტიკულად მნიშვნელოვანად, 40.7% კი უბრალოდ მნიშვნელოვანად. მხოლოდ უმცირესობას არ მიაჩნია იგი მნიშვნელოვანად.

ეს შედეგი მიუთითებს ბიზნესსუბიექტების მზაობასა და აღქმულ ღირებულებაზე, რაც საფუძველია ისეთი პროექტების დასაწყებად, რომლებიც ორიენტირებულია მენეჯმენტის განვითარებაზე - იქნება კერძო სექტორის ინიციატივები თუ სახელმწიფო მხარდაჭერით მიმდინარე პროგრამები.

მენეჯმენტური გამოწვევებიდან თვალსაჩინოდ დომინირებს კადრების დეფიციტი (52.7%), რაც სრულ თანხვედრაშია სხვა პასუხებთანაც - მაგალითად, გამოცდილი მენეჯერების მოძიება და

დაქირავება დასახელდა ერთ-ერთ უმთავრეს საჭიროებად (57.3%).

ეს მიგნება ნათლად აჩვენებს, რომ მენეჯმენტის გაუმჯობესება საქართველოში მხოლოდ პროცესების სტანდარტიზაციას არ გულისხმობს, არამედ კვალიფიციური ადამიანური კაპიტალის დეფიციტის დაძლევას.

საგულისხმოა, რომ გამოკითხულთა 44%-თვის ბიზნესის განვითარებას ხელს უწყობს სახელმწიფო მხარდაჭერა/გრანტები. ეს აჩვენებს:

- ❖ მოთხოვნას საგრანტო და საკრედიტო ხელმისაწვდომობაზე;
- ❖ ბიზნესების მზაობას სახელმწიფო პროგრამების ჩარჩოში ჩასართავად;
- ❖ მოლოდინს, რომ სახელმწიფომ უნდა ითამაშოს უფრო აქტიური როლი ბიზნესის განვითარების ეკოსისტემაში.

კვლევამ გამოავლინა, რომ მენეჯმენტის გაუმჯობესებისთვის მთავარ საჭიროებად მიიჩნევა:

- ❖ ტრენინგი და უნარების განვითარება (60.7%);
- ❖ გამოცდილი მენეჯერის დაქირავება (57.3%);
- ❖ ფინანსური წვდომა მენეჯმენტის სისტემებზე (38%).

ამავე დროს, ნაკლები ყურადღება ექცევა მარკეტინგულ ან ორგანიზაციულ კულტურასთან დაკავშირებულ საკითხებს. აქედან გამომდინარე, ძირითადი ფოკუსი უნდა გაკეთდეს პრაქტიკულ და ხელშესახებ კომპონენტებზე - ადამიანური რესურსები + ფინანსური შესაძლებლობები.

მცირე და საშუალო ბიზნესის მენეჯმენტის მომავალი განვითარების გასაღები არაერთ სფეროში ინოვაციების დანერგვაა. თანამედროვე ტექნოლოგიებისა და ინფორმაციული სისტემების გამოყენება, როგორცაა ავტომატიზაცია, ხელოვნური ინტელექტი, დიდი მონაცემები (Big Data) და სოციალური მედიის გამოყენება მარკეტინგში, შეიძლება SME-ის სტრატეგიული როლის გადამწყვეტი ფაქტორები გახდეს. ამგვარი ინოვაციები დააჩქარებს ბიზნესპროცესების ოპტიმიზაციას და ხელს შეუწყობს ბიზნესების უფრო ფართო ბაზრებზე გასვლას.

აღსანიშნავია, რომ ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობისა და ეკოლოგიური სტანდარტების შესრულება. სწორედ, ამ მიმართებით მცირე და საშუალო ბიზნესს, განსაკუთრებით საქართველოში, აქვს შესაძლებლობა განახორციელოს ეკონომიკურად მდგრადი საქმიანობა და შეასრულოს საზოგადოების მიმართ თავისი ვალდებულება.

შეიძლება ითქვას, რომ SME-ის წარმატების პოტენციალი პირდაპირ დამოკიდებულია სახელმწიფოს პოლიტიკაზე და მისი როლის გაზრდაზე ბიზნესის მხარდაჭერის საკითხში. სახელმწიფო პროგრამების, საგრანტო დაფინანსების, დაბალბიუჯეტური სესხებისა და ინოვაციური პროექტების ფორმირებამ შესაძლებელია შექმნას საჭირო გარემო, სადაც მცირე და საშუალო ბიზნესი მოახერხებს საკუთარი საქმიანობის ზრდასა და ქვეყნის ეკონომიკაში მნიშვნელოვანი როლის შეასრულებას. SME-ის განვითარების გრძელვადიანი სტრატეგია, რომელიც მოიცავს ფინანსურ მენეჯმენტს, მარკეტინგულ ინსტრუმენტებს, ინოვაციებს, ეკოლოგიური სტანდარტების შესრულებასა და თანამშრომლობის გაძლიერებას, ხელს შეუწყობს საქართველოში ბიზნესგარემოსა და ეკონომიკის მდგრადი ზრდის შენარჩუნებას.

საქართველოს ეკონომიკის განვითარების ერთ-ერთ მთავარ მამოძრავებელ ძალას წარმოადგენს მცირე და საშუალო ბიზნესი, რომელიც ქვეყნის შიდა პროდუქტის მნიშვნელოვანი წყაროა და დასაქმების მაღალი მაჩვენებლით ხასიათდება. შესაბამისად, ამ სექტორის ეფექტიან მენეჯმენტს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს კომპანიების მდგრადი განვითარების, ქვეყნის ეკონომიკური სტაბილურობისა და შემდგომი ზრდისათვის.

კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიის უმრავლესობას (95%) ჰყავს ფორმალურად დანიშნული მენეჯმენტის გუნდი და ისინი ნაწილობრივ იყენებენ მენეჯმენტის ფუნქციებს, ჯერ კიდევ მაღალია ისეთ პრობლემათა წილი, როგორიცაა კადრების დეფიციტი, მენეჯერული უნარების ნაკლებობა და ციფრული ტექნოლოგიების არასათანადო გამოყენება. ამასთან, მხოლოდ 66.7% კომპანიას აქვს დანერგილი მენეჯმენტური პროგრამული უზრუნველყოფა (როგორცაა CRM და ERP სისტემები), რაც მიუთითებს იმაზე, რომ მცირე ბიზნესის ნაწილი კვლავ ტრადიციულ მეთოდებზეა ორიენტირებული და არ არის სრულად ინტეგრირებული თანამედროვე ტექნოლოგიურ პროცესებში.

კვლევისას გამოიკვეთა ძირითადი მენეჯმენტური ფუნქციების ფართო დიფერენცირება: მაგალითად, ადამიანური რესურსების მართვას და მარკეტინგულ სტრატეგიას დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ რესპონდენტები, მაშინ როდესაც ოპერაციული პროცესების მონიტორინგი ნაკლებად არის განვითარებული. ამასთანავე, კომპანიის მენეჯერები, დიდი წილით, მენეჯმენტს მნიშვნელოვან

ფაქტორად მიიჩნევენ ბიზნესის მდგრადობისა და ზრდისთვის (56.7% მიიჩნევს, რომ ძალიან მნიშვნელოვანია), რაც ასახავს საკითხისადმი მზარდ ინტერესსა და განვითარების პოტენციალს.

გამოკითხულთა აბსოლუტური უმრავლესობა (97.3%) საჭიროებს კონსულტაციას ან ტრენინგს მენეჯმენტის მიმართულებით, რაც მიანიშნებს ცოდნისა და კადრების დეფიციტზე. ამასთან, პასუხებიდან ჩანს, რომ კომპანიების საჭიროებები ვრცელდება შემდეგ მიმართულებებზე: მენეჯმენტის უნარების ტრენინგი, ფინანსურ რესურსებზე წვდომა, გამოცდილი მენეჯერების მოზიდვა, ციფრული სისტემების დანერგვა და სტრატეგიული დაგეგმვის გაძლიერება.

ამ შედეგების ანალიზი ნათლად აჩვენებს, რომ მენეჯმენტური ცოდნის, ციფრული ტექნოლოგიებისა და ადამიანური კაპიტალის გაძლიერება წარმოადგენს გარდამტეხ ფაქტორებს SME-ის განვითარების გზაზე. საქართველოში ამ მხრივ პოზიტიური ნაბიჯებია გადადგმული – არსებობს სახელმწიფო და საერთაშორისო მხარდაჭერის პროგრამები, ტრენინგები, ტექნოლოგიური ინიციატივები, თუმცა ამ შესაძლებლობების შესახებ ინფორმირებულობის დონე და ხელმისაწვდომობა კვლავ გაუმჯობესებას საჭიროებს.

ინოვაციური მიდგომების, ციფრული მართვის ინსტრუმენტების, თანამედროვე სტრატეგიების (როგორცაა KPI-ის დანერგვა, Lean და Agile მეთოდოლოგიები), მენეჯმენტის სწავლა-სწავლების მოდულების ინტეგრირება და სახელმწიფო მხარდაჭერის პოლიტიკის მეტად მორგება SME-ის სპეციფიკაზე წარმოადგენს მომავლისთვის მნიშვნელოვან მექანიზმებს.

დასკვნა

დასასრულს, შეიძლება ითქვას, რომ საქართველოს მცირე და საშუალო ბიზნესის სექტორს გააჩნია დიდი პოტენციალი ეფექტიანი მენეჯმენტის პირობებში. ამისათვის საჭიროა სისტემური მიდგომების დანერგვა, მენეჯერული კომპეტენციების ამაღლება, ციფრულიზაციის ხელშეწყობა და სექტორული პოლიტიკის თანმიმდევრული განხორციელება. აღნიშნული მიმართულებების გააქტიურება ხელს შეუწყობს ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის ზრდას, ეკონომიკური საქმიანობის დივერსიფიკაციასა და ზოგადად, ქვეყნის ეკონომიკურ წინსვლას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ბუაძე ს., ახვლედიანი ტ. საქართველოს მცირე და საშუალო ბიზნესის მართვა ინოვაციური ტექნოლოგიების გამოყენებით: გამოწვევები, მსოფლიო ტრენდები და ეფექტიანობის ანალიზი. OpenScience.ge. ხელმისაწვდომია: <https://openscience.ge>;
2. ლაზავიაშვილი მ. მცირე და საშუალო ბიზნესის მენეჯმენტი საქართველოში (სამაგისტრო ნაშრომი), თსუ, 2025;
3. ლაზავიაშვილი ნ. ინოვაციების მენეჯმენტი (სახელმძღვანელო, ელექტრონული ვერსია), თბ., 2025;
4. ლაზავიაშვილი ნ., გეგენავა ზ. ინოვაციური განვითარება, როგორც ქვეყნის ეკონომიკური წარმატების საფუძველი, VII საერთ. კონფ. „გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები“, სტუ, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი, მონოგრაფიების სერიიდან, <https://doi.org/10.36073/978-9941-28-963-7> თბ., 2023, გვ. 207-211, ISBN: 978-9941-28-963-7;
5. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო. (2023). მცირე და საშუალო ბიზნესის მხარდაჭერის სახელმწიფო პროგრამები. ოფიციალური დოკუმენტები და სტრატეგიები;
6. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press;
7. Clark, H. (1995). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall;
8. Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2005). Financial and Legal Constraints to Growth: Does Firm Size Matter? *Journal of Finance*, 60(1), 137–177;
9. *International Small Business Journal*. Peer-reviewed articles on SME strategy and policy. ხელმისაწვდომია: <https://journals.sagepub.com/home/isb>;
10. *Small Business Economics*. Studies in entrepreneurship, innovation, and the SME sector. Springer. ხელმისაწვდომია: <https://link.springer.com/journal/11187>.

Modern Aspects of Business Development in Georgia

*Lazviashvili Nino, Professor
Georgian Technical University*

*Lazviashvili Mariam
Small and Medium Business Manager
JSC "TBC Insurance"*

Abstract

The management of small and medium-sized business (SME) in Georgia has become a crucial topic in recent years. The country's economy heavily relies on the development of these business, as they create jobs, boost local production and foster innovation. Here is the key aspects of SME management in Georgia: Responsibility and organizational structure, financial management, technology and innovation, responsibility toward environmental and social factors, support and government initiatives, marketing and sales.

SME management involves creating an internal organizational structure where the owner or manager is responsible for operations, finances, personnel and strategic decision-making.

Managing finances is critical to a business's success. Small and medium-sized business in Georgia often face challenges in accessing financial resources, making efficient budgeting and cost management essential.

SME are increasingly dependent on digital technologies and innovations to automate operations, remain flexible in the market and improve competitiveness.

Labor conditions, environmental protection and social responsibility have become more important, as consumer demand for responsible practices increases, promoting businesses to adopt sustainable approaches.

Georgia is working to improve support for SME through loans, grants and business education programs, which provide significant assistance for development.

SME often face challenges in sales efficiency and marketing. Developing branding, leveraging social media and expanding customer bases are key to improving sales performance.

Overall, despite certain challenges, small and medium-sized businesses play a significant role in Georgia's economy and effective management is vital to the country's socio-economic development.

გვიანბრინჯაო-ადრერკინის ხანის სამარხი სოფელ ქისტაურიდან

ლალიაშვილი გიორგი
არქეოლოგიის დოქტორი

ურგებაშვილი გოგი, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

სტატიაში გადმოცემულია ახმეტის მუნიციპალიტეტის სოფ. ქისტაურთან 2023 წლის ზაფხულში არქეოლოგიური აღმოჩენის ამსახველი მასალები. მდინარე ქისტაურის ხევის წყალმოვარდნის დროს მდინარის კალაპოტში გამოვლინდა სამარხი. სამაროვანი ძვ.წ. II ათასწლეულის დასასრულითა და I ათასწლეულის დამდეგით თარიღდება. დოკუმენტირებული სამარხიდან აღებული პალინოლოგიური სინჯების კვლევამ, საინტერესო მონაცემები გამოავლინა ამ რეგიონის გვიანბრინჯაო-ადრერკინის ხანის ბიოგარემოს წარმოსადგენად. სტატიას თან დართული აქვს არქეოლოგიური აღმოჩენის ამსახველი ფოტომასალა.

საკვანძო სიტყვები: არქეოლოგიური აღმოჩენა, მდინარე ქისტაური, სამარხი, გვიანბრინჯაოს ხანა, ახმეტის მუნიციპალიტეტი.

ძირითადი ტექსტი

2023 წლის ზაფხულში, ახმეტის მუნიციპალიტეტის სოფ. ქისტაურთან მოხდა შემთხვევითი არქეოლოგიური აღმოჩენა - მდ. ქისტაურის ხევის წყალმოვარდნის დროს, აღნიშნული მდინარის კალაპოტში გამოვლინდა სამარხი. აღმოჩენის შესახებ ცნობის მიღებისთანავე ჩვენ მოვინახულეთ ადგილი.¹ მდ. ქისტაურის ხევი, წარმოადგენს უმეტესწილად მშრალ ხევს, რომელსაც წლის ნალექიან პერიოდებში ღვარცოფული მოვარდნა ახასიათებს. ის სათავეს იღებს ივრისა და ალაზნის აუზების წყალგამყოფი ქედის აღმოსავლეთის ფერდობიდან, ჩამოედინება სოფლების: ქისტაურისა და ახშნის შუა და მარჯვენა მხრიდან ერთვის ალაზანს (სურ. 1). ადგილობრივების ცნობით, რამდენიმე წლის წინ, ერთ-ერთი მოვარდნის დროს მდინარემ ბუნებრივად შეიცვალა კალაპოტი, - რამდენიმე ათეული მეტრით გადაინაცვლა აღმოსავლეთისაკენ, რის შემდეგაც, ამ ადგილნაცვალ კალაპოტში ჩნდება არქეოლოგიური ნაშთები. ადგილნაცვალ კალაპოტის სიგრძეა 500-600 მეტრი (შემდეგ ის კვლავ თავის ძველ კალაპოტს უბრუნდება). ამ მონაკვეთზე, მდინარეს გაჭრილი აქვს 4-5 მეტრის სიმაღლისა და 2-3 მეტრის სიგანის კანიონი. მისი გეოლოგიური აგებულება შემდეგია: კალაპოტის დონიდან 1-1,5 მეტრის სიმაღლემდე წარმოდგენილია ყვითელი თიხნარის გრუნტი, რომელსაც ზემოდან ადევს 2,5-3,5 მეტრის სიმძლავრის მდინარეული ნარიყი - წვრილკენჭოვანი ღორღისა და რიყის ქვის კონგლომერატი. კალაპოტის ჭრილის შრეებზე დაკვირვებამ დაგვარწმუნა, რომ მდინარის ამ მონაკვეთზე გადმოვარდნა არახალია, ის არ მომხდარა მხოლოდ რამდენიმე წლის წინ და წარსულშიც არაერთხელ ექნებოდა ამ მოვლენას ადგილი. წინააღმდეგ შემთხვევაში აქ ვერ აკუმულირდებოდა ასეთი მძლავრი მდინარეული ნარიყის ფენა.

მდინარის კალაპოტის ხსენებულ, 500-600 მეტრიან მონაკვეთზე, ნაპირის ორივე ჭრილში ჩანს თიხნარ გრუნტში ჩაშვებული სამარხი ორმოების კონტურები, ზოგიერთ შემთხვევაში კერამიკის მცირე ფრაგმენტებიც. თუმცა, სამარხები დიდწილად უკვე მდინარის მიერ არის წაღებული. ჩამორეცხილი კერამიკის ფრაგმენტები იკრიფება აგრეთვე კალაპოტშიც, როგორც ჩანს, მდინარემ შუაზე გაჭრა სამაროვანი და პერიოდული წყალმოვარდნების დროს ანგრევს მას.

ჩვენს მიერ დოკუმენტირებული სამარხი მდებარეობდა მდინარის მარცხენა ნაპირის ჭრილში, კალაპოტის ზედაპირის დონეზე (GPS კოორდინატები: 41.985695; 45.299560). წყლისაგან გამორეცხილ ნაპირის ჭრილში (სურ. 2,3,4) ჩანდა ადამიანის ძვლოვანი ნაშთები და სამარხში ჩადგმული თიხის

¹ ცნობა მოგვაწოდა სოფ. ქისტაურის მკვიდრმა - გიორგი ბუზალაძემ. უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ, სანამ გადარჩენილი არქეოლოგიური სამუშაოს ორგანიზება მოხერხდებოდა, იგი მეთვალყურეობდა სამარხს, რათა ე.წ. „განძის მაძიებლებს“ არ დაეზიანებინათ. გამოჩენილი სამოქალაქო პასუხისმგებლობისათვის, ბატონ გიორგის უღრმეს მადლობას მოვახსენებთ. აგრეთვე, სამუშაოს მიმდინარეობის პროცესში გაწეული დახმარებისა და გამოჩენილი გულისხმიერებისათვის მადლობა გვინდა გადავუხადოთ ახმეტის მუნიციპალიტეტის მერიის კულტურის ცენტრს.

ოთხი ჭურჭელი (თუმცა, შესწავლის შემდეგ, საბოლოოდ სამარხში ექვსი ჭურჭელი დავადასტურეთ). სამარხი ორმო ჩაჭრილია თიხნარ გრუნტში, ორიენტირებული ჩრდილო-სამხრეთის ხაზზე, მას ზემოდან ედო მდინარის მიერ აკუმულირებული 3,5-4 მ-ის სიმძლავრის წვრილკენჭოვანი ღორღის მასა, ამავე მასით იყო სამარხი ორმოც ამოვსებული (სურ.6), რაც გვაფიქრებინებს, რომ ორმო შესაძლოა ხის ძელებით იყო გადახურული და ერთ-ერთი წყალმოვარდნის დროს მდინარის მიერ აკუმულირებული ნარიყის დაწოლამ ჩაანგრია სამარხის გადახურვა და ორმო ამოავსო. ამ მასის დაწოლის გამო სამარხში ჩალაგებული ჭურჭელი დაბზარულ-დეფორმირებულია, ნაწილი კი მდინარისაგან წაღებული. ასე, რომ მათი მთლიანად აღება ვერ მოხერხდა. ამავე მიზეზის გამო ადამიანის ჩონჩხი სრულად არ იყო შენარჩუნებული, დადასტურდა მხოლოდ ქვედა კიდურებისა და სხივის ძვლის ნაწილები. ადამიანის ძვლებთან ერთად დადასტურდა აგრეთვე მსხვილფეხა რქოსანი პირუტყვის ძვლებიც. მთელი ეს ძვლოვანი კონგლომერატი დადასტურდა სამარხის სამხრეთ კიდეზე, ხოლო, თიხის ჭურჭელი კონცენტრირებული იყო ორმოს ჩრდილოეთ ნაწილში. გარდა კერამიკული ნაწარმისა, სამარხი ორმოს ცენტრალურ ნაწილში დადასტურდა ბრინჯაოს პინცეტი.

სამარხეული ინვენტარი:

ჭურჭელი N1 (სურ. 7)¹ დერგი, ლეგა-მოყვითალოდ გამომწვარი, ნაკლული - აკლია მუცლის ნაწილები. აქვს მომრგვალებული ბაკო, გადამლილი პირი, დაბალი ყელი, განიერი მხრები და ძირისაკენ თანაბრად დავიწროვებული ტანი. მხარზე, ერთმანეთის მოპირდაპირედ მიმერწილია ორი ბრტყელგანივკვეთიანი მორჩი (სახელური). ძირი ბრტყელია, უქუსლო. ყელიდან მხარზე გადასვლის ადგილას შემოუყვება ურთიერთპარალელური ნაკაწრი ზოლები. ასეთივე ურთიერთპარალელური ორი ამოღარული სარტყელი შემოუყვება მხარზეც, რომელთა შორის ამოკაწრით შესრულებული სამკუთხედებია ჩაწერილი. თიხა გადანატეხში მუქია, დამჭლევებულია სილით. პირის დიამეტრი - 21,5 სმ., მხრების დიამეტრი - 40 სმ., ძირის დიამეტრი - 13 სმ.

ჭურჭელი N2 (სურ. 8) წარმოდგენილია დერგის ძირისა და მუცლის ფრაგმენტების სახით, ფერი და კეცის ფაქტურა ანალოგიურია N1 ჭურჭლისა. ძირის დიამეტრი - 14 სმ.

ჭურჭელი N3 (სურ. 9) - დერგი, ლეგა-მოყვითალოდ გამომწვარი, ნაკლული - აკლია მუცლის ნაწილები. აქვს მომრგვალებული, მცირედ გარეთ გადახრილი ბაკო, დაბალი ყელი, განიერი მხრები და ძირისაკენ თანაბრად დავიწროვებული ტანი. მხარზე, ერთმანეთის მოპირდაპირედ მიმერწილია ორი ბრტყელგანივკვეთიანი მორჩი (სახელური). ძირი ბრტყელია, უქუსლო. ყელიდან მხარზე გადასვლის ადგილას შემოუყვება ოთხი ურთიერთპარალელური ნაკაწრი ზოლი. ასეთივე ურთიერთპარალელური ორი ამოღარული სარტყელი შემოუყვება მხარზეც. თიხა გადანატეხში მუქია, დამჭლევებულია სილით. პირის დიამეტრი - 18 სმ., ყელის დიამეტრი - 16 სმ., მხრების დიამეტრი - 45 სმ., ძირის დიამეტრი - 14 სმ.

ჭურჭელი N4 - წარმოდგენილია კედლის უსახური ფრაგმენტებით, გამომწვარია ლეგა-მოყვითალოდ, გადანატეხში კეცი მუქია, ჭარბად არის დამჭლევებული სილით.

ჭურჭელი N5 (სურ. 10) წარმოდგენილია კედლის უსახური ფრაგმენტებით, გამომწვარია ლეგა-მოყვითალოდ. შიდაპირსა და გარეპირს ემჩნევა ცეცხლის ზემოქმედების კვალი. კეცი გადანატეხში მუქია, შეიცავს მცირე რაოდენობით სილის მიწარევებს.

ჭურჭელი N6 (სურ. 11) - დერგი ლეგა-მოყვითალოდ გამომწვარი, ნაკლული - აკლია მუცლის ნაწილები. აქვს მომრგვალებული, მცირედ გარეთ გადახრილი ბაკო, დაბალი ყელი, სფერული მუცელი და მცირედ ქუსლიანი, ბრტყელი ძირი. ყელსა და ძირზე შემოუყვება ურთიერთპარალელური ნაკაწრი ზოლები. მუცელზე შემოუყვება ამოღარული ერთი ზოლი, რომლის ზემოთაც ანალოგიური ტექნიკით (ამღარვით) შესრულებულია სამკუთხა ორნამენტის რიგი, რომელიც ასევე ირგვლივ შემოუყვება ჭურჭლის ტანს. კეცის ფაქტურა ანალოგიურია N3 ჭურჭლისა. ზომები: პირის დიამეტრი -21 სმ; მხრების დიამეტრი - 44 სმ; ძირის დიამეტრი -14 სმ.

ჩქიფი (მაშა) ბრინჯაოსი (სურ. 12), დამზადებულია მთლიანი ფირფიტით, სიგრძე- 9,7 სმ; უდიდესი სიგანე (თავთან) - 1 სმ.

აღწერილი არქეოლოგიური მასალის ანალოგები მრავლად არის ცნობილი აღმოსავლეთ საქართველოსა და კერძოდ კახეთის არქეოლოგიურად გათხრილ-დოკუმენტირებული კომპლექსებიდან. N6 ჭურჭელზე არსებული ორნამენტის (ხაზს ზემოთ განლაგებული, ან ორ ხაზს შორის ჩაწერილი ამოკაწრით შესრულებული სამკუთხედები) ანალოგები, როგორც შესრულების ტექნიკის ასევე

¹ არქეოლოგიური მასალის ფოტოგრაფირება და გრაფიკული ჩანახატების მომზადება განახორციელა თსუ. ჰუმანიტარულ მეცნიერებათა ფაკულტეტის არქეოლოგიის დოქტორანტმა გიორგი მწყერაძემ.

ფორმის მიხედვით, გვხვდება ძვ.წ. XIV-XIII სს-ის ცენტრალური ამიერკავკასიის თიხის ჭურჭლებზე.¹ N1 და N3 ჭურჭლის უშუალო ანალოგი ცნობილია თეთრწყლების სამაროვნიდან, რომელიც ძვ.წ. მეორე და პირველი ათასწლეულების მიჯნით არის დათარიღებული.²

რაც შეეხება ბრინჯაოს ჩქიფებს, ისინი მრავლად არის ცნობილი აღმოსავლეთ საქართველოს ძვ.წ. II ათასწლეულის მეორე ნახევრისა და ძვ.წ. I ათასწლეულის პირველი ნახევრის სამაროვნიდან. კერძოდ, ნარეკავიდან (მცხეთა),³ ამავე ქისტურთან შესწავლილ გვიანბრინჯაოს ხანის სამაროვნიდან,⁴ სამთავროდან, ყვარლის რაიონში შესწავლილი „გრძელი გუბეების“ სამაროვნიდან, საგარეჯოდან და სხვ.⁵ დროში მათი გავრცელების დიაპაზონი იმდენად დიდია, რომ ის არ გამოდგება ჩვენს მიერ დოკუმენტირებული სამარხის ვიწრო ქრონოლოგიის წარმოსადგენად. ამ მხრივ უფრო ხელშესახებია კერამიკა, რომელიც სხვა კომპლექსებიდან ცნობილი ანალოგების მიხედვით მყარად თარიღდება ძვ.წ. II-I ათასწლეულების გასაყარით. ამ მასალაზე დაყრდნობით, შესაძლებლად მიგვაჩნია სამარხი ძვ.წ. XI-IX საუკუნეებით დაგათარიღოთ.

ცალკე უნდა აღინიშნოს სამარხში დადასტურებული კერამიკის ხასიათი, კერძოდ კი ის გარემოება, რომ NN1,2,3,6 ჭურჭელი იმდენად მსგავსია კეცის ფაქტურით, ფორმით, ორნამენტითა და თვით ზომებითაც კი, რომ შესაძლებლად მიგვაჩნია ის ერთი სახელოსნოს ნაწარმად ან სულაც ერთი მეთუნის ნახელავად მივიჩნიოთ. საერთოდ, სოფ. ქისტურის მიდამოები ინტენსიურად ჩანს ათვისებული ადამიანის მიერ გვიანბრინჯაო-ადრერკინის ხანაში. სოფლიდან სამხრეთით, ადგილ კაკლებში. 1965 წელს კახეთის არქეოლოგიურმა ექსპედიციამ (ხე-ლი კ. ფიცხელაური) შეისწავლა 19 სამარხი, რომლებშიც მიცვალებულები დაკრძალულნი იყვნენ მარჯვენა (მამაკაცები) და მარცხენა (ქალები) გვერდზე, მოხრილ, ხელფეხმოკეცილ პოზაში. სამარხეული ინვენტარი წარმოდგენილი იყო ჩარხზე დამზადებული თიხის ჭურჭლით, ბრინჯაოს შუბისპირებითა და სამაჯურებით, ქალცედონის მძივებით. სამაროვანი ძვ.წ. II ათასწლეულის დასასრულითა და I ათასწლეულის დამდეგით თარიღდება.⁶

აღნიშნულ ხანაში, მოსახლეობის სიმჭიდროვე შეინიშნება მთლიანად ალაზნის ზემო დინების აუზში, მთისა და ბარის გასაყარ ზონაში. გარდა ქისტურისა, აქ დოკუმენტირებულია აღნიშნული პერიოდის არაერთი სამაროვანი: შვინდიანი, არგოხი, საკობიანო, ქვემო ხალაწანი, ყვარელწყალი და სხვ. ჩამოთვლილი ძეგლების ტოპოგრაფია მოიცავს დღევანდელი ახმეტის მუნიციპალიტეტის ტერიტორიას, ქართული საისტორიო ტრადიციის მიხედვით კი ქართველთა ერთ-ერთი ეთნარქის - კახოსის წილი ტერიტორია.

ჩვენს მიერ დოკუმენტირებული სამარხიდან აღებული პალეონოლოგიური სინჯების კვლევამ, საინტერესო მონაცემები მოგვცა ამ რეგიონის გვიანბრინჯაო-ადრერკინის ხანის ბიოგარემოს წარმოსადგენად.⁷ სინჯები აღებული იქნა NN 1,3,6 ჭურჭლებიდან. კვლევის შედეგად ირკვევა, რომ აღნიშნულ ხანაში აქ გარდა დღესაც გავრცელებული ხე-მცენარეებისა (წაბლი, წიფელი, მრავალმარღვა, ვარდკაჭაჭა და სხვ.) წარმოდგენილი ყოფილა ფიჭვი, რომელიც დღეს ამ რეგიონის ბუნებრივ გარემოში აღარ გვხვდება. ჭურჭლებიდან აღებული ნიმუშების მიხედვით, საკვებ რაციონში შედიოდა: მოხარშული წაბლი, ხორბლის ფაფა, ხორცი.

დასკვნა

ასეთია სოფ. ქისტურთან დოკუმენტირებული სამარხის კვლევის ძირითადი შედეგები. ბოლოს კვლავ გვინდა ყურადღება გავამახვილოთ ზემოთ გაჟღერებულ პრობლემაზე. კერძოდ კი, იმ გარემოებაზე, რომ მდ. ქისტურის ხევის შუაზე აქვს გაჭრილი სამაროვანი და პერიოდული წყალმოვარდნების დროს ანგრევს მას. აქ თუ ვერ მოხერხდება ფართომასშტაბიანი არქეოლოგიური

¹ კ. ფიცხელაური ცენტრალურ ამიერკავკასიული არქეოლოგიური კულტურა, თბ., 2005, ტაბ. LXXXVI; XLIX; CIII; CV; CCXI

² Труды Кахетской археологической экспедиции, Т. I Тв., 1969, ტაბ. IX,22

³ აფაქიძე ა., ნიკოლაიშვილი ვ., ყიფიანი გ., სიხარულიძე ა., გიუნაშვილი გ., გავაშელი ე., ლლონტი ნ., კაპანაძე მ., მცხეთა 1998, ნარეკავი I. თბილისი, 1999. გვ. 81; ტაბ. XIV-167; XXIV-310; XXVII-351;

⁴ Труды Кахетской археологической экспедиции, Т. I Тв., 1969, ტაბ. IV

⁵ ნ. მამიაშვილი, ძვ.წ. I ათასწლეულის პირველი ნახევრის სამაროვანი საგარეჯოდან. „გარეჯი“ კახეთის არქეოლოგიური ექსპედიციის შრომები, ტ. VIII, თბ., 1988 წ. გვ.109-110.

⁶ Труды Кахетской археологической экспедиции, Т. I Тв., 1969, გვ.95-100

⁷ აღებული სინჯების პალეონოლოგიური კვლევა, საქართველოს ეროვნული მუზეუმის ლაბორატორიაში განახორციელა დოქ. ელისო ყვავაძემ.

სამუშაოების წარმოება, ვფიქრობთ, სასურველია მდინარის კალაპოტის აღნიშნული მონაკვეთის პერიოდული მონიტორინგი, რათა, იმ შემთხვევაში თუ კიდევ ექნება ადგილი სამარხების გაშიშვლებას, მოხდეს მათი დროული დოკუმენტირება და ალაგება, რათა უკვალოდ არ დაიკარგოს შესაძლოა პირველხარისხოვანი ინფორმაცია ამ მოსახლეობის ყოფისა და კულტურის შესახებ გვიანბრინჯაო-ადრერკინის ხანაში.

Late Bronze-Iron Age Burial Site from the Village of Kistauri

Laghiashvili Giorgi
Doctor of Archaeology

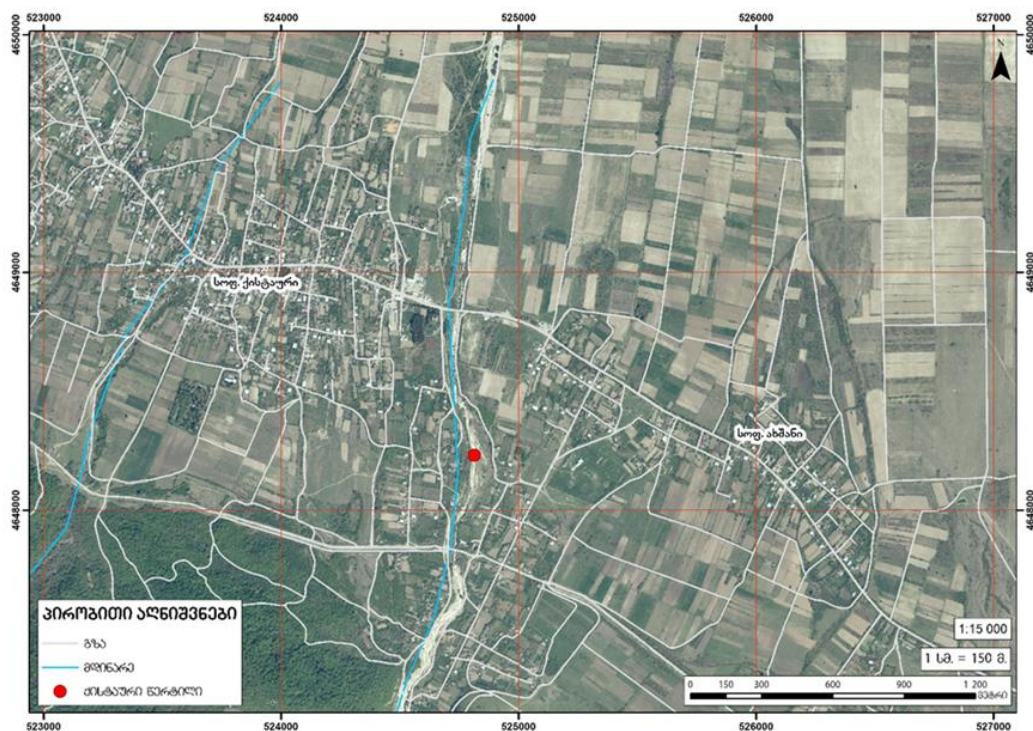
Urgebashvili Gogi, PhD Student
Georgian Technical University

Abstract

The article presents materials depicting an archaeological discovery near the village of Kistauri, Akhmeta Municipality, in the summer of 2023. A burial site was discovered in the riverbed during the flooding of the Kistauri River. The burial site dates back to the end of the 2nd millennium BC and the beginning of the 1st millennium BC. The study of palynological samples taken from the documented burial site revealed interesting data representing the bioenvironment of the Late Bronze-Iron Age in this region. The article is accompanied by photographs depicting the archaeological discovery.

Keywords: archaeological discovery, Kistauri River, burial ground, Late Bronze Age, Akhmeta Municipality.

ილუსტრაციები



სურ. 1. სოფ. ქისტაურისა და ახმეტის სატელიტური რუკა, წითელი სიმბოლოთი მონიშნულია გამოვლენილი სამარხი



სურ. 2. მდ. ქისტაურის ხევის კალაპოტი, ხედი სამხრეთით, ისრით მინიშნებულია სამარხის მდებარეობა



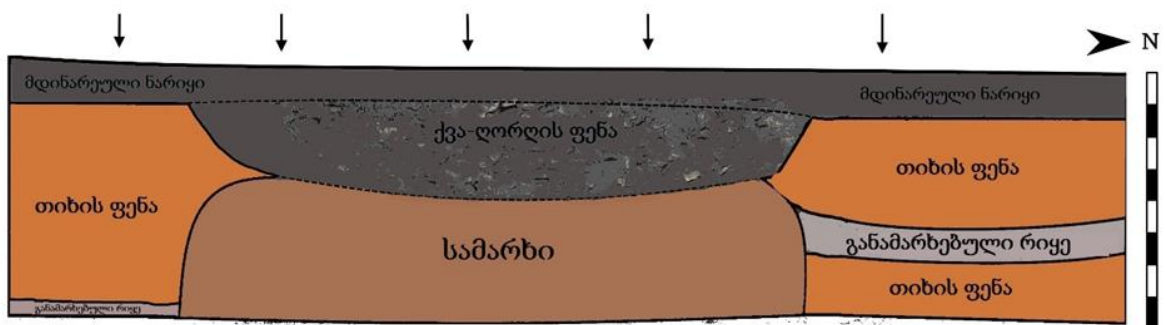
სურ. 3. სამარხი გაწმენდამდე, წითელი წრეებით მონიშნულია სამარხში ჩალაგებული ჭურჭელი



სურ. 4. სამარხი პრეპარაციის პროცესში



სურ. 5. N3 ჭურჭელი აღებამდე



სურ. 6. ხევის კალაპოტის ჭრილი, სამარხის მდებარეობა და გეოლოგიური ფენების სტრატეგრაფია



სურ. 7. ჭურჭელი N1



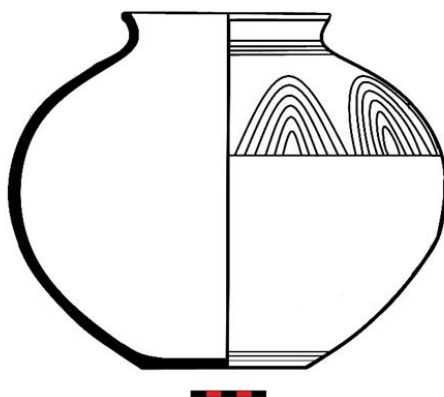
სურ. 8. ჭურჭელი N2



სურ. 9. ჭურჭელი N3



სურ. 10. ჭურჭელი N5



სურ. 11. ჭურჭელი N6



სურ. 12. ბრინჯაოს ჩქი (მამა)

კარტელი და კარტელური გარიგებები ჰოლდინგური ეკონომიკაში

*ლაშვი ცოტნე, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ჯორბენაძე ზურაბ, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

თანამედროვე ბიზნესში მრავალი ეკონომიკური საკითხის ხელახალი გააზრება ხდება. ამ რეალობის კონკრეტულ შემთხვევად აღიქმება კარტელის და კარტელური გარიგებების ჰოლდინგურ ეკონომიკაში არსებობის და რეალიზაციის თემატიკა. ერთიან კონტექსტში ორი სხვადასხვა ეკონომიკური კატეგორიის და შესაბამისად პროცესის განხილვა საკმაოდ დამაინტრიგებელია. ამ სახის რეალობას ვაწყდებით საქართველოს ეკონომიკაში, სადაც სამართლებრივად ჩამოუყალიბებული მაგრამ წარმატებით ბიზნეს სტრუქტურა - ჰოლდინგი სრულად შეეზარდა საყოველთაოდ აღიარებული უკანონო შეთანხმების ორგანიზაციულ ფორმას - კარტელს. ამდენად, ქვემოთ წარმოდგენილი საკითხთა წრე ერთგანზომილებიანი ეკონომიკური სივრცე არ არის და მის შესწავლა-გააზრებას სკურპულოზური მიდგომა სჭირდება.

საკვანძო სიტყვები: კარტელი, კარტელური გარიგება, ჰოლდინგი, ჰოლდინგური ეკონომიკა.

ძირითადი ტექსტი

ეკონომიკაში სადაც დომინირებს ჰოლდინგი და ეკონომიკის ფუნქციონალური სახე ჰოლდინგური ეკონომიკა არის, კარტელური გარიგება სრულიად ლოგიკური და სავსებით კანონზომიერი რეალობაა. საქართველოს ეკონომიკაში დე-იურედ კი არა, არამედ დე-ფაქტოდ მოქმედი ჰოლდინგები „ფარულ“ კარტელურ გარიგებას წარმატებით ფუთავენ და მის რეალიზაციას სრულფასოვნად ახდენენ.

კარტელი „ჰორიზონტალური“ ტიპის შეთანხმების სახეა. ამ სახის შეთანხმების არსებობა ფაქტიურად აფიქსირებს მის განსხვავებას ვერტიკალური შეთანხმების ტიპისგან. მთლიანობაში კარტელური გარიგება ანტიკონკურენტული შეთანხმება. ეს რეალობა „ახლოებს“ კარტელს ჰოლდინგთან. ჰოლდინგს ანტიკონკურენტული ნიშნული აინტერესებს; ამ დროს კი ჰორიზონტალური ისე ვერტიკალური ტიპის შეთანხმების არეალში ჰოლდინგი „წარმატებულ“ კატეგორიად წარმოჩნდება.

სამეცნიერო წრეებში აღიარებენ, რომ კარტელმა შესაძლოა ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების სტაგნაცია კი გამოიწვიოს. ეკონომიკური თეორიაში დამკვიდრდა მოსაზრება, რომ კარტელები ზიანს აყენებს ქვეყნის ეკონომიკას. მართალია, ჯერ არ გხვდება სერიოზული ეკონომიკური კვლევები, რომელიც დაადასტურებდა მსგავს პოზიციას.¹

დღეს თანამედროვე ეკონომიკურ ლიტერატურაში ნათლად მიანიშნებენ ახალ რეალობაზე, კერძოდ, „ციფრული“ კარტელის ძალის შესახებ. ამ დროს კომპანიები (კონკურენტები) კონკურენციის შეზღუდვის, ფასების დაფიქსირების ან ბაზრის განაწილების მიზნით მოქმედების კოორდინაციისთვის ალგორითმებს, ხელოვნურ ინტელექტს (AI) და ციფრულ პლატფორმებს იყენებენ. „ციფრული“ კარტელი კლასიკური „ქაღალდის კარტელისგან“ განსხვავებით სწრაფად და შეუმჩნევლად მოქმედებენ. ამ საფრთხეს უკვე ნათლად ხედავენ აშშ-ში, ევროკავშირის ქვეყნებში, თურქეთში და სხვ. ქვეყნებშიც, კარტელური გარიგების შესაბამის საკითხებს და ელასტიურად მოქმედებენ.

საქართველოს ჰოლდინგურ ეკონომიკაში კარტელური გარიგება ჩვეულებრივი სახის მოვლენაა. ის ჰოლდინგის მსგავსად, ქვეყნის ერთიან ეკონომიკურ სივრცეში ფარულად არსებობს. თუ ჰოლდინგი ეკონომიკური სუბიექტების მონოპოლისტურ პოზიციას ასაზრდოებს და ოლიგოპოლიურ სისტემასაც აყალიბებს, კარტელური გარიგება სხვადასხვა სახის პოლიტეკონომიკური პრობლემების პროვოცირების გვერდით ქვეყნის ეკონომიკური უსაფრთხოების უზრუნველყოფაზე პირდაპირ ზემოქმედებს. სწორედ ამიტომ ქვეყანამ უთუოდ უნდა შეიმუშაოს ღონისძიებების სახელმწიფო

¹ თანამედროვე ეკონომიკურ სივრცეში კარტელის ფასეულობის რეალიზაციის ალგორითმის და კარტელის სოციალურ-ეკონომიკური ეფექტიანობის საკითხის კვლევა დღევანდელი გამოწვევა არის. ამ საკითხების შეცნობას არამხოლოდ „წმინდა“ თეორიული მნიშვნელობა არააქვს გააჩნია - იგი საქართველოს ეკონომიკური სტაბილურობის მიღწევის და მისი ეკონომიკური მდგრადობის შენარჩუნების ეფექტიან მოცემულობად განიხილება.

პროგრამა, რომელიც კარტელური შეთანხმებების იდენტიფიცირებას მოახდენს და კარტელურ პროცესებს ადეკვატურად შეაფასებს. საყურადღებოა ის ფაქტიც, რომ კარტელური შეთანხმება ეკონომიკური და სისხლის სამართლებრივი შეფასება სხვადასხვა ქვეყნებში სხვადასხვა დატვირთვით წარმართება. იმ დროს როცა თურქეთში, ევროკავშირის ქვეყნებში და რუსეთში კარტელური გარიგების ფაქტები მკაცრად ისჯება, საქართველოში კი მსგავსი ფაქტები საკმაო შეღავათიანი პირობებით ხდება.¹

ამრიგად, ქვეყნის ეკონომიკური სივრცის ფუნქციონალი უცილობლად ითხოვს ერთიან ეკონომიკაში ჰოლდინგის და კარტელის არსებობისა და რეალიზაციის ყველა მოცემულობის სისტემურ შესწავლას. მხოლოდ ამ გზით მიღწეული იქნება ეკონომიკურ მდგრადობა და კეთილდღეობა.

დასკვნა

საქართველოს ეკონომიკა ჰოლდინგური ეკონომიკის ტიპური სახე, ყველა იმ უარყოფითი მახასიათებლებით რაც ჰოლდინგს და ჰოლდინგურ ურთიერთობებს ახასიათებს. ქვეყნის სამეწარმეო სივრცეში ჰოლდინგთან მიმართებაში სრულად და ნათლად გაწერილი საკანონმდებლო ბაზის არ არსებობა პროვოცირებას უკეთებს უამრავი ნეგატიური პროცესების განვითარებას. ერთ-ერთი ასეთი მოცემულობაა კარტელი და კარტელური ურთიერთობები.

ქვეყნის ეკონომიკისთვის კარტელი და კარტელური გარიგებები სერიოზული პოლიტეკონომიკურ საფრთხეა. ამ საფრთხის პრევენცია სახელმწიფოს მოვალეობაა - მან კომპლექსურად უნდა განიხილოს კარტელური ურთიერთობების წარმოშობის და რეალიზაციის პირობები და მკაცრი ეკონომიკური სანქციები დააწესოს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საქართველოს კანონი „კონკურენციის შესახებ“. <https://matsne.gov.ge>
2. საქართველოს კანონი „მომხმარებლის უფლებების დაცვის შესახებ“. <https://matsne.gov.ge>.
3. კარტელური გარიგების პირველი პრეცედენტი მედიასივრცეში - ComCom-მა 6 მაუწყებელი დააჯარიმა <https://www.comcom.ge>.
4. Global Corporate Governance trends for 2023. Russell Reynolds Associates. 2023.
5. World Investment Report for 2023. Investments in Sustainable Energy for All. (UNCTAD/WIR/2023) – July 05, 2023.
6. Суханов А. А. Особенности современного развития холдинговых структур: тенденции западных стран. DOI 10.47576/2949-1878_2023_12_60 УДК 338 <https://cyberleninka.ru/> 4.

¹ საქართველოში კარტელური შეთანხმების დადასტურების შემთხვევაში მხარეს დაეკისრება ჯარიმა, რომლის ოდენობა წინა ფინანსური წლის ერთობლივი შემოსავლის 5%-ს არ უნდა აღემატებოდეს. ამ დროს კი ევროკავშირში კარტელური გარიგება კომპანიების წლიური ბრუნვის 10%-მდე ჯარიმას ითვალისწინებს. აქვე მოქმედებს დამატებითი გადასახადები: შემაკავებელი ფაქტორის სახით გამოიყენება „შესვლის საფასური“ (გაყიდვების ღირებულების 15-25%), მაშინაც კი, თუ ეს კარტელური შეთქმულება ხანმოკლე იყო. დანაშაულის აღიარების შემთხვევაში ჯარიმა 10%-ით მცირდება. თურქეთში კარტელური გარიგების შემთხვევაში იურიდიული პირებისთვის მოქმედებს ჯარიმა: კომპანიის წინა ფინანსური წლის წლიური ბრუნვის 10%-მდე. კომპანიისთვის დაკისრებული ჯარიმის 5%-მდე შეიძლება დაეკისროს დირექტორებს ან იმ თანამშრომლებს, რომლებმაც კარტელზე გადაწყვეტი მნიშვნელობის გავლენა მოახდინეს. რუსეთში კი მოქმედებს ადმინისტრაციული პასუხისმგებლობა რეალიზაციიდან მიღებული შემოსავლის 3 %-დან 15 %-მდე ჯარიმა, აქ მოქმედებს თანამდებობრივი პირების დაჯარიმება, ან დიკვალიფიკაცია 1-3 წლით, ასევე ძალაშია სისხლის სამართლის პასუხისმგებლობა 5-6 წლის ვადით თავისუფლების აღკვეთით დამთავრებული.

Cartel and Cartel Transactions in the Holding Economy

*Lashkhi Tsotne, PhD student
Georgian Technical University*

*Jorbenadze Zurab, Professor
Georgian Technical University*

Abstract

Many givens are being rethought in modern business. The topic of the existence and implementation of cartel and cartel transactions in the holding economy is perceived as a specific case of this kind of reality. The discussion of two different economic categories and, accordingly, the process in a single context is quite intriguing. But this is precisely the reality we are facing in today's Georgian economy, where the legally unformed structure - the holding - has completely grown into the organizational form of a generally recognized illegal agreement - the cartel. Thus, the range of issues presented below is not a one-dimensional economic space and its study and understanding requires a meticulous approach.

Keywords: Cartel, cartel agreement, holding, holding economy

გლობალური ეკონომიკის გეოპოლიტიკური და გეოსტრატეგიული რისკების გავლენები და ბიზნესის მდგრადობის ტენდენციები საქართველოში

ლობჯანიძე გელა, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

თანამედროვე გლობალური ეკონომიკა ბოლო წლებში მნიშვნელოვანი ტრანსფორმაციის პროცესშია და ხასიათდება მზარდი გეოპოლიტიკური და გეოსტრატეგიული გაურკვევლობით, რაც მნიშვნელოვნად ცვლის ეროვნული ეკონომიკების ფუნქციონირების პირობებს, ბიზნესის მდგრადობის სტრუქტურას და განპირობებულია გეოპოლიტიკური დამაბულობებით, რეგიონული კონფლიქტებით, ენერგეტიკული კრიზისებითა და ტექნოლოგიური ცვლილებებით. აღნიშნული ფაქტორები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ბიზნესგარემოზე, განსაკუთრებით განვითარებად ქვეყნებში, მ. შ. საქართველოში. კვლევის მიზანია გეოპოლიტიკური და გეოსტრატეგიული რისკების გავლენის შეფასება საქართველოს ეკონომიკაზე და ბიზნესის მდგრადობის თანამედროვე ტენდენციების ანალიზი. გამოყენებულია რაოდენობრივი და ხარისხობრივი კვლევის მეთოდები, მ. შ. შედარებითი ანალიზი, სისტემური მიდგომა, სტატისტიკური მონაცემების ანალიზი და ექსპერტული შეფასებები. კვლევის შედეგები აჩვენებს, რომ საქართველოს ბიზნესის მდგრადობა მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია გლობალური რისკების მართვის ხარისხზე, შიდა ინსტიტუციური შესაძლებლობების განვითარებაზე, ციფრულ ტრანსფორმაციასა და ეფექტიანი მართვის სისტემებზე. შესაბამისად, ქვეყნის ეკონომიკური პოლიტიკისთვის მნიშვნელოვანია სტრატეგიული რეზილიენტობის/მედეგობის გაძლიერება, ენერგეტიკული უსაფრთხოების დივერსიფიკაცია და რეგიონული ეკონომიკური თანამშრომლობის გაღრმავება. ხოლო, გრძელვადიანი ეკონომიკური სტაბილურობის მისაღწევად აუცილებელია პროაქტიული პოლიტიკის ჩარჩო, რომელიც გააერთიანებს რისკების ადრეულ იდენტიფიკაციას, ინოვაციური ეკონომიკის განვითარებას და საერთაშორისო ეკონომიკურ ინტეგრაციას, რაც თავის მხრივ, უზრუნველყოფს საქართველოს ეკონომიკური განვითარების და ბიზნესგარემოს მდგრადობის გაუმჯობესებას.

საკვანძო სიტყვები: გლობალური ეკონომიკა, გეოპოლიტიკა, გეოსტრატეგია, ბიზნესის მდგრადობა, საქართველო.

ძირითადი ტექსტი

გლობალიზაციის პირობებში ეკონომიკური სისტემები სულ უფრო მეტად დამოკიდებული ხდება გეოპოლიტიკურ და გეოსტრატეგიულ პროცესებზე. თანამედროვე გლობალური ეკონომიკა ხასიათდება მაღალი დონის გაურკვევლობით. გეოპოლიტიკური დამაბულობები, საერთაშორისო და სამხედრო კონფლიქტები, რეგიონული დამაბულობა, გლობალური ეკონომიკის ფრაგმენტაცია, სავაჭრო ომები და ეკონომიკური სანქციები, მიწოდების ჭაჭვების დარღვევა, ფინანსური და მაკროეკონომიკური არასტაბილურობა, ენერგეტიკული ბაზრების რყევები და უსაფრთხოების პრობლემები, ტექნოლოგიური ცვლილებები და კიბერუსაფრთხოების, ენერგორესურსების კონტროლის, ლოგისტიკური კორიდორების უსაფრთხოების, ტექნოლოგიური კონკურენციის და სუვერენიტეტის რისკები ქმნის ახალ გამოწვევებს ბიზნესისთვის. შესაბამისად, გლობალური ეკონომიკური ზრდა ბოლო წლებში შენელებული ტემპით ვითარდება. საერთაშორისო სავალუტო ფონდის მიხედვით, მსოფლიო ეკონომიკური ზრდა დაახლოებით 3.2 %-ის ფარგლებშია (2024–2025 წწ.), რაც ისტორიულ საშუალოზე დაბალია. ცხადია, აღნიშნული პროცესები საქართველოსთვის, როგორც მცირე ღია ეკონომიკისთვის, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია. აქ ძირითადად გაითვალისწინება გეოპოლიტიკური (რეგიონულ კონფლიქტები, ენერგეტიკულ უსაფრთხოება, გლობალური სავაჭრო შეზღუდვები) და გეოსტრატეგიული რისკები (ტრანსპორტისა და ლოგისტიკის დერეფნები, ენერგეტიკულ მარშრუტები და საერთაშორისო პარტნიორობა). თავის მხრივ, ბიზნესის მდგრადობის თანამედროვე ტენდენციებიდან აღსანიშნავია: რისკების დივერსიფიკაცია, ციფრული ტრანსფორმაცია, გარემოსდაცვითი, სოციალური და მმართველობითი ფაქტორების (ESG/Environment, Social, Governance) გათვალისწინება, მდგრადი განვითარება და რეზილიენტობის (resilience) მოდელი. შესაბამისად, საქართველო წარმოადგენს მნიშვნელოვან სატრანზიტო ჰაბს, რაც ერთდროულად ზრდის რისკებს (რეგიონული კონფლიქტები და უსაფრთხოების რისკები, ენერგეტიკული დამოკიდებულება, გლობალური ბაზრე-

ბის ცვლილებები, ექსპორტის ბაზრების კონცენტრაცია) და შესაძლებლობებს (ტრანზიტული ფუნქციის გაძლიერება, ლოგისტიკური ჰაბების განვითარება, საინვესტიციო ნაკადების გადმოტანა). შესაბამისად, ქვეყნისთვის გამოწვევად კვლავ რჩება სამუშაო ძალის დეფიციტი, უნარების და კვალიფიციური კადრების ნაკლებობა, პოლიტიკური არასტაბილურობა, ფინანსური არასტაბილურობა და ESG სტანდარტებთან შესაბამისობა, რეგულაციური ბარიერები, ფინანსურ რესურსებზე წვდომა, ინვესტიციების სტაბილურობა, ინსტიტუციური სისუსტეები და გარე ეკონომიკურ შოკებზე დამოკიდებულება [1, 2, 3, 4].

შესაბამისად, საქართველოს ბიზნეს სექტორი 2020-2025 წლებში მნიშვნელოვან ტრანსფორმაციას განიცდის, რაც 2020 წლის პანდემიური ვარდნიდან (-6.3 %) სწრაფი აღდგენითა და შემდგომი ორნიშნა ზრდით გამოიხატა. 2025 წლის მონაცემებით, სექტორი ინარჩუნებს მდგრადობას, რასაც ადასტურებს რეკორდული ბრუნვისა და დასაქმების მაჩვენებლები. ამ ფონზე, ქვეყანა გამოირჩევა მაღალი ეკონომიკური ზრდის ტემპით: 2024: $\approx 9.4\%$, ხოლო 2025: $\approx 7.2-7.3\%$ პროგნოზი და საშუალოვადიანი პოტენციალი: $\approx 5\%$ [5]. ყოველივე ეს მიუთითებს, რომ საქართველო არის მაღალდინამიკური განვითარებადი ეკონომიკის ქვეყანა, სადაც ეკონომიკური ზრდა ეტაპობრივად სტაბილიზდება.

ცხრილი 1. საქართველოს ძირითადი მაკროეკონომიკური მაჩვენებლები 2024-2025 წწ. [5]

მაჩვენებელი	2024 (დაზუსტებული/წინასწარი)	2025 (საპროგნოზო/მიმდინარე)
რეალური მშპ-ის ზრდა, %	9.7	7.5
ნომინალური მშპ, მლრდ ლარი	93.0	104.6
მშპ ერთ სულზე, აშშ \$	9,141	10,296
საშუალო წლიური ინფლაცია, %	1.1	3.9
უმუშევრობის დონე, %	13.9	13.9 (პროგნოზი)
მონეტარული პოლიტიკის განაკვეთი, %	8.0	8.0 (მიმდინარე)
ბიუჯეტის დეფიციტი (მშპ-სთან), %	2.1	2.5
სავაჭრო დეფიციტი, მლნ აშშ \$	-10,314.5	-11,238.5
სახელმწიფო ვალი (მშპ-სთან), %	36.1	33.1 (წმინდა საგარეო)
მიმდინარე ანგარიშის დეფიციტი, %	4.4	≈ 4.5 (საპროგნოზო)

აღსანიშნავია, რომ საქართველოს ბიზნესის მდგრადობის მნიშვნელოვანი სტრუქტურული და პოლიტიკური გამოწვევების მიუხედავად, ქვეყანა ევროკავშირთან ინტეგრაციის პროცესი და ახალი რეგულაციები განვითარების ახალ პერსპექტივებს აჩენს. შესაბამისად, ცხრილში 1 მოცემული სტატისტიკური მონაცემების აკადემიური ანალიზი საშუალებას გვაძლევს გამოვყოთ საქართველოს ეკონომიკის განვითარების რამდენიმე ფუნდამენტური ასპექტი:

- ❖ რეალური მშპ-ის მაღალი ზრდის ტემპები (9.7 % და 7.5 %) მიუთითებს იმაზე, რომ საქართველო ინარჩუნებს მაღალ ეკონომიკურ აქტივობას, რაც შეიძლება აიხსნას ერთობლივი მოთხოვნის (Aggregate Demand) ზრდით და როგორც შიდა მოხმარების, ისე გაზრდილი საგარეო შემოდინებების განპირობებულობით. მშპ-ს გადაჭარბება 100 მლრდ-იან ნიშნულზე (ნომინალურ გამოსახულებაში) ქვეყნის ეკონომიკური მასშტაბის თვისებრივ ზრდაზე მიუთითებს.
- ❖ 2024 წლის დაბალი ინფლაცია (1.1 %) მიზნობრივ მაჩვენებელზე (3 %) მნიშვნელოვნად დაბალია, რაც მკაცრი მონეტარული პოლიტიკისა და ლარის გაცვლითი კურსის სტაბილურობის შედეგია. 2025 წლის პროგნოზი (3.9 %) მიაჩნია იმაზე, რომ ეროვნული ბანკი მოელის ფასების ზომიერ კორექტირებას მიზნობრივი მაჩვენებლისკენ. ხოლო, რეალური საპროცენტო განაკვეთების პოზიტიურ ნიშნულზე შენარჩუნება კი ეკონომიკაში დაზოგვის სტიმულირებას უწყობს ხელს.
- ❖ ბიუჯეტის დეფიციტის შენარჩუნება 3 %-იანი ლიმიტის ფარგლებში (2.1 % - 2.5 %) და სახელმწიფო ვალის დაბალი დონე (36.1 %) მეტყველებს ფისკალურ დისციპლინაზე. ეკონომიკური თეორიის მიხედვით, დაბალი სახელმწიფო ვალი ამცირებს „გამოდევნის ეფექტს“ (Crowding-out effect), რაც კერძო სექტორს მეტ სივრცეს უტოვებს ინვესტიციებისთვის და ზრდის ქვეყნის მიმართ ნდობას საერთაშორისო რეიტინგებში.
- ❖ მართალია, საქართველოს საგარეო ვაჭრობა 2024-2025 წლების მაჩვენებლები აჩვენებს ზრდის ტენდენციას და საქსტატის წინასწარი მონაცემებით, 2025 წელს საქონლის საგარეო სავაჭრო ბრუნვამ 25.8 მილიარდ აშშ \$-ს მიაღწია, რაც წინა წელთან შედარებით 10.1 %-ით

მეტია. თუმცა, სტრუქტურული დისბალანსი (იმპორტის სიჭარბე ექსპორტთან შედარებით) კვლავ რჩება მთავარ გამოწვევად.

- ❖ მიუხედავად მაღალი ეკონომიკური ზრდისა, უმუშევრობის დონე (13.9 %) კვლავ მაღალი რჩება, რაც მიუთითებს უმუშევრობის სტრუქტურულ ხასიათზე და კვალიფიკაციის შეუსაბამობაზე ბაზრის მოთხოვნებთან (Skills Mismatch). ასევე, მიმდინარე ანგარიშის დეფიციტი (4.4%-4.5%) ხაზს უსვამს საქართველოს ეკონომიკის დამოკიდებულებას გარე დაფინანსებაზე და იმპორტზე, რაც ეკონომიკის ერთ-ერთ მთავარ მოწყვლადობად რჩება.
- ❖ 2020-2025 წლების პერიოდში ეკონომიკა პანდემიის შემდგომი „მოკური“ ზრდიდან სტაბილიზაციის ფაზაში გადავიდა, სადაც 2025 წელს მთავარი როლი საინფორმაციო ტექნოლოგიებმა/ICT – 22.8 %, ტურიზმის რეკორდულმა მაჩვენებელმა - 4.7 მლრდ აშშ \$, საგარეო სავაჭრო ბრუნვამ - 25.8 მლრდ \$ და ავტომობილების რექსპორტმა - 2.8 მლრდ \$ შეასრულა [1, 5, 6, 7].

ამრიგად, საქართველოს ეკონომიკა ავლენს მაღალ რეზილენტობას (მდგრადობას), სადაც მაკროეკონომიკური სტაბილურობა (დაბალი ინფლაცია და ვალი) შერწყმულია მაღალ ზრდასთან და შესაბამისად, სტრატეგიული რეკომენდაციებია: ეკონომიკის დივერსიფიკაცია, ენერგეტიკული დამოუკიდებლობის გაძლიერება, რეგიონული თანამშრომლობის გაფართოება, ინოვაციების და ტექნოლოგიების მხარდაჭერა და რისკების მართვის თანამედროვე სისტემების დანერგვა.

აღსანიშნავია, რომ 2026-2050 წლებისთვის მაკროეკონომიკური პროგნოზები იყოფა **საშუალოვადიან (2026-2031 წწ.) და გრძელვადიან (2050 წ.-მდე)** პერსპექტივებად, სადაც საშუალოვადიანი პროგნოზის (2026-2031 წწ.) პერიოდში საქართველო რეგიონში ეკონომიკური ზრდის ერთ-ერთ ლიდერად რჩება, სადაც **რეალური მშპ-ის ზრდა (2026 წელს საერთაშორისო ორგანიზაციების პროგნოზით, ზრდა 5.0 %-დან 6.0 %-მდე იქნება, ხოლო, მშპ ერთ სულზე (ნომინალური) IMF-ის პროგნოზით, ყოველწლიურად დაახლოებით 10 %-ით გაიზრდება და 2031 წლისთვის \$18,353-ს მიაღწევს. 2026 წელს მოსალოდნელია ინფლაციის მიახლოება 3.0 %-იან მიზნობრივ მაჩვენებელთან (პროგნოზი: 3.5 %-4.4 %).** და **მშპ-ის მოცულობა მსყიდველობითი უნარის პარიტეტის (PPP/Purchasing Power Parity) 2029 წლისთვის \$131 მლრდ-ს გადააჭარბებს** [1, 6, 7].

გრძელვადიანი პროგნოზების (2026–2050 წწ.) რეალიზება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული რამდენიმე ფუნდამენტურ რისკ-ფაქტორზე, რომელთა შორის აღსანიშნავია: გეოპოლიტიკური რისკები და „შუა დერეფნის“ სტაბილურობა, დემოგრაფიული ტრანსფორმაცია და სამუშაო ძალა, ენერგეტიკული დამოუკიდებლობა და მწვანე ეკონომიკა, ინსტიტუციური განვითარება, ევროინტეგრაცია და ტექნოლოგიური დიგიტალიზაცია. ხოლო, მათი გადაჭრის და მართვის ეფექტიანობის ამაღლების გზებია ეკონომიკის დივერსიფიკაცია, საგადასახადო რეფორმები, ციფრული ეკონომიკის ზრდა, განათლების სისტემის გაუმჯობესება და ინოვაციების მხარდაჭერა, ენერგეტიკული სექტორის განვითარება და ლოგისტიკური ფუნქციის გაძლიერება, ძირითადი ინოვაციური ბიზნეს-მოდელების (პლატფორმული ეკონომიკა, ციფრული სერვისები, მწვანე ეკონომიკის მოდელები, „Agile“ და „Lean“ მართვის სისტემები) გაძლიერება, სტარტაპ ეკოსისტემის დამატებითი მხარდაჭერა, სტრატეგიული დაგეგმვის გაუმჯობესება, მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებები, კორპორაციული მმართველობის გაძლიერება და რისკების მართვის სისტემების დანერგვა, შიდა აუდიტის სისტემები, ფინანსური კონტროლი, რისკების მონიტორინგი და ESG სტანდარტების დანერგვა. ხოლო, განვითარების პერსპექტიული მიმართულებებია ევროპულ ბაზართან ინტეგრაცია, სახელმწიფო მხარდაჭერის პროგრამები, მსხვილი ინვესტიციები, კაპიტალის ბაზრის განვითარება. თავის მხრივ, მომსახურების წვდომის ამაღლებაში მნიშვნელოვანია ციფრული სერვისების განვითარება, რეგიონული ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება და ფინანსური ინკლუზიის გაზრდა, ხოლო, სექტორთაშორისი თანამშრომლობაში ეფექტიანი მოდელია სამმაგი სპირალი – (სახელმწიფო, ბიზნესი, უნივერსიტეტები), ოთხმაგი (სამმაგი + სამოქალაქო საზოგადოება, მომხმარებლები, მედია, კულტურა) და ხუთმაგი (ოთხმაგი + ბუნებრივი გარემო/ეკოლოგია) [2, 3, 8, 9], სადაც გაითვალისწინება ინვესტიციების დაცვის გაძლიერება, ციფრული ეკონომიკის მხარდაჭერა და რეგიონული ინფრასტრუქტურის განვითარება, დივერსიფიკაცია, ტექნოლოგიური განვითარება და ESG სტანდარტების გათვალისწინება, ეკონომეტრიკული კვლევების გაძლიერება, მონაცემებზე დაფუძნებული პოლიტიკის გაძლიერება და სამოქალაქო საზოგადოების ჩართულობა. ხოლო, საკანონმდებლო ბაზის სრულყოფამ უნდა გაითვალისწინოს ბიზნესის რეგულაციების გამარტივება, ინვესტორთა დაცვის გაძლიერება და ანტიკორუფციული მექანიზმების გაუმჯობესება. შესაბამისად, თანამედროვე ბიზნესის მთავარი მიზანი ხდება არა მხოლოდ ზრდა, არამედ მდგრადობა და ადაპტაციის უნარი, სადაც კომპანიებმა

უნდა განავითარონ სტრატეგიული მოქნილობა და კრიზისებისადმი მზადყოფნა.

დასკვნა

კვლევის შედეგები ადასტურებს, რომ გეოპოლიტიკური და გეოსტრატეგიული რისკები წარმოადგენს მნიშვნელოვან განმსაზღვრელ ფაქტორს საქართველოს ეკონომიკის და ბიზნესის განვითარებისათვის. მიუხედავად ნეგატიური გავლენებისა, სწორად დაგეგმილი ეკონომიკური პოლიტიკა, ინვესტიციების დივერსიფიკაცია და რეგიონული ინტეგრაცია შესაძლებელს ხდის ამ რისკების ტრანსფორმაციას განვითარების შესაძლებლობებად. გრძელვადიან პერსპექტივაში საქართველოს ეკონომიკური მდგრადობა დამოკიდებულია ინსტიტუციურ ხარისხზე, ენერგეტიკულ უსაფრთხოებაზე და ტექნოლოგიურ ინოვაციებზე. შესაბამისად, ბიზნესის მდგრადობის უზრუნველყოფა შესაძლებელია ინოვაციების, ეფექტიანი მართვის, ინსტიტუციური გაძლიერებისა და საერთაშორისო თანამშრომლობის გზით. ამასთან, აუცილებელია სახელმწიფო პოლიტიკისა და კერძო სექტორის კოორდინირებული მოქმედება. შესაბამისად, საქართველოს ეკონომიკური წინსვლა დამოკიდებულია არა მხოლოდ ლიბერალურ ეკონომიკურ პოლიტიკაზე, არამედ ინსტიტუციური სიმტკიცის, ინოვაციების, ადამიანური კაპიტალისა და გლობალურ ეკონომიკაში ინტეგრაციის ხარისხზე, სადაც კომპლექსური და კოორდინირებული რეფორმები შექმნის მდგრად, კონკურენტუნარიან და ინკლუზიურ ბიზნესგარემოს.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. World Economic Forum – Global Risks Report 2024
2. World Economic Forum – Business resilience analysis
3. KPMG – Global business risks forecast
4. Góes, C., Bekkers, E. – Geopolitical conflicts and global economy
5. IMF (2025). World Economic Outlook
6. World Bank (2024). Global Economic Prospects
7. IMF Article IV Georgia (2025)
8. World Bank Economic Update (2025)
9. Geostat (2025). National Accounts

Impacts Geopolitical and Geostrategic Risks of the Global Economy and Trends of Business Resilience in Georgia

*Lobjanidze Gela, Associate Professor
Georgian Technical University*

Abstract

The modern global economy has been undergoing significant transformation in recent years and is characterized by growing geopolitical and geostrategic uncertainty, which significantly changes the conditions for the functioning of national economies, the structure of business sustainability and is conditioned by geopolitical tensions, regional conflicts, energy crises and technological changes. These factors have a significant impact on the business environment, especially in developing countries, including Georgia. The aim of the study is to assess the impact of geopolitical and geostrategic risks on the Georgian economy and analyze modern trends in business sustainability. Quantitative and qualitative research methods have been used, including comparative analysis, a systematic approach, statistical data analysis and expert assessments. The results of the study show that the sustainability of Georgian business significantly depends on the quality of global risk management, the development of internal institutional capabilities, digital transformation and effective management systems. Accordingly, strengthening strategic resilience, diversifying energy security, and deepening regional economic cooperation are important for the country's economic policy. Meanwhile, achieving long-term economic stability requires a proactive policy framework that combines early identification of risks, development of an innovative economy, and international economic integration, which in turn will ensure improved sustainability of Georgia's economic development and business environment.

Key words: Global Economy, Geopolitics, Geostrategy, Business Sustainability, Georgia.

ბიომეღვინეობის განვითარების პერსპექტივები კახეთის რეგიონში

*მაზიაშვილი ნინო, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ოსიყმიშვილი მაია, ასისტენტ-პროფესორი
ახალი უმაღლესი სასწავლებელი*

აბსტრაქტი

ბიომეღვინეოზე სტაბილურად იზრდება მსოფლიოში მოთხოვნა და ინტერესი, რადგან ეს არის ეკოლოგიურად სუფთა და ქიმიური საშუალებების გამოყენების გარეშე მიღებული პროდუქტი. ქართულ ბაზარს აქვს პოტენციალი, გაზარდოს ბიომეღვინეობა და შესაბამისი წარმოება, რაც მომგებიანი იქნება როგორც მთლიანი ეკონომიკისთვის, ისე ადგილობრივი ფერმერებისა და მწარმოებლებისთვის. დიდ ღირსებასთან ერთად, ბიომეღვინეს აქვს სირთულეებიც და ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევა არის ის, რომ ქიმიური საშუალებების გარეშე მცირდება მოსავლიანობა, რთულდება ვენახის დაცვა. ამიტომ ამ სეგმენტს სჭირდება სახელმწიფოსგან განსაკუთრებული ხელშეწყობა, რაც უპირველესად უნდა გამოიხატებოდეს საგადასახადო შეღავათებსა და ცალკეული საკითხების სუბსიდირებაში. ხელისუფლება აცხადებს, რომ მისთვის პრიორიტეტია ქართული ღვინის ხარისხი. აქედან გამომდინარე, უნდა ვივარაუდოთ, რომ განსაკუთრებული აქცენტი გაკეთდება ბიომეღვინეოზე და შესაბამისად, ბიომეღვინეობაზე, მის ხელშეწყობაზე, წახალისებაზე. ბიომეღვინეობის ძირითადი წილი კახეთზე მოდის, რაც იმის წინაპირობაა, რომ ამ სეგმენტის განვითარების ცენტრალური ადგილი ისევ კახეთი იქნება.

საკვანძო სიტყვები: ბიომეღვინეო, ბიომეღვინეობა, სეგმენტი, საგადასახადო შეღავათები.

ძირითადი ტექსტი

განსაკუთრებული სტატუსი რომ მოიპოვა საქართველომ მევენახეობა-მეღვინეობის რუკაზე, ეს კახეთის რეგიონის დამსახურებაა. არქეოლოგიური მონაცემებით დასტურდება, რომ კახეთში ვაზის კულტივაცია და ღვინის დამზადება ჯერ კიდევ ძვ.წ. VIII-VII ათასწლეულებში ხდებოდა. აღმოჩენილი ქვევრები, თიხის ჭურჭელი და ყურძნის კურკები მეტყველებს რეგიონის უძველეს მევენახეობით ტრადიციაზე, რასაც დღემდე აგრძელებს. ძველი კულტურული ღირებულებები, ისტორიული გამოცდილება და კლიმატურ-გეოგრაფიული პირობები ქმნის მდგრადი მევენახეობის განვითარების მყარ საფუძველს, რომელიც აუცილებელია როგორც ქვეყნის ეკონომიკური, ისე კულტურული განვითარებისათვის. საქართველოში არსებობს 500-ზე მეტი სხვადასხვა ჯიშის ყურძენი, რომელთაგან უმეტესი კახეთის რეგიონშია.

რეგიონის უნიკალური ტერუარი-ნიადაგის, კლიმატის და გეოგრაფიის გავლენა გადამწყვეტ როლს ასრულებს ღვინის გემოზე.

კახეთში მევენახეობა წარმოადგენს ადგილობრივი მოსახლეობის ერთ-ერთ მთავარ ეკონომიკურ საქმიანობას. იგი არის არა მხოლოდ სოფლის მეურნეობის დარგი, არამედ ქვეყნის ეკონომიკის მნიშვნელოვანი ნაწილი.

ბოლო წლების მონაცემების მიხედვით, კახეთის რეგიონში ყურძნის მოსავლის საშუალო მაჩვენებელი 200-300 ათას ტონას აღწევს. მაგალითად, 2023 წელს კახეთში დამუშავდა დაახლოებით 265 000 ტონა ყურძენი, რომელთაგან მთავარ წილს რქაწითელი და საფერავი შეადგენდა. მოსავლის მოცულობის ზრდა გამოიწვია, როგორც მეტეოროლოგიურად ხელსაყრელმა პირობებმა, ისე თანამედროვე აგროტექნოლოგიების და სუბსიდირების მექანიზმების ინტეგრაციამ.

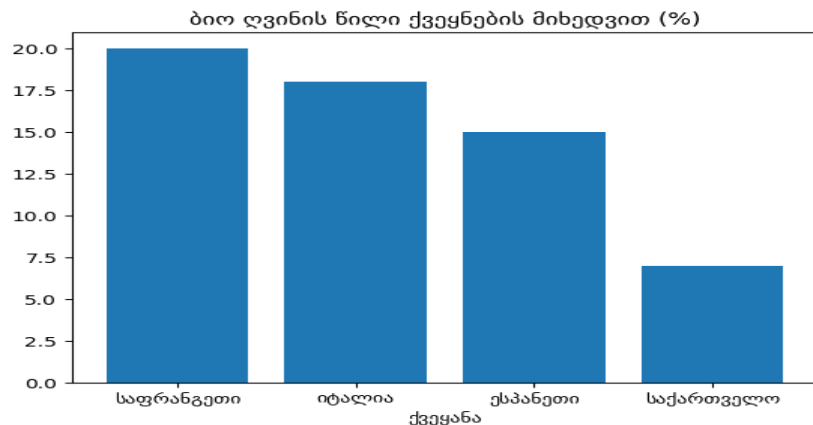
2024 წელის მთლიან საქართველოში 300-320 ათასი ტონა ყურძნის მოსავალი მივიღეთ, აქედან 296 000 ტონა მოდიოდა კახეთზე ხოლო 2025 წელს კახეთის ყურძნის მოსავალი იყო 323 000 ტონა. 2024 წლის მონაცემებით, ღვინის ექსპორტიდან შემოსავალმა 250 მილიონ დოლარს გადააჭარბა, სადაც დაახლოებით 80%-ზე მეტი პროდუქცია კახური ყურძნისგან დამზადებული ღვინოა.

მიუხედავად სახელმწიფოს აქტიური მონაწილეობისა, კახეთში მკვეთრმა კლიმატურმა ცვლილებებმა, გვალვა, სეტყვა, სოკოვანი დაავადებები, მნიშვნელოვნად შეამცირა მოსავლიანობა. მასშტაბური იყო დაზიანებები რთველის პერიოდში სუბსიდირების პროგრამების სახით. სოფლის მეურნეობის პროექტების მართვის სააგენტოს მიერ (RDA) შექმნილი აგროკრედიტის პროგრამა, რომელიც ფერმერებს აძლევს წვდომას შეღავათიან სესხებზე, აგროტექნიკის, სასუქებისა და სოფლის მეურნეობის სხვა საჭიროებების დასაფინანსებლად.

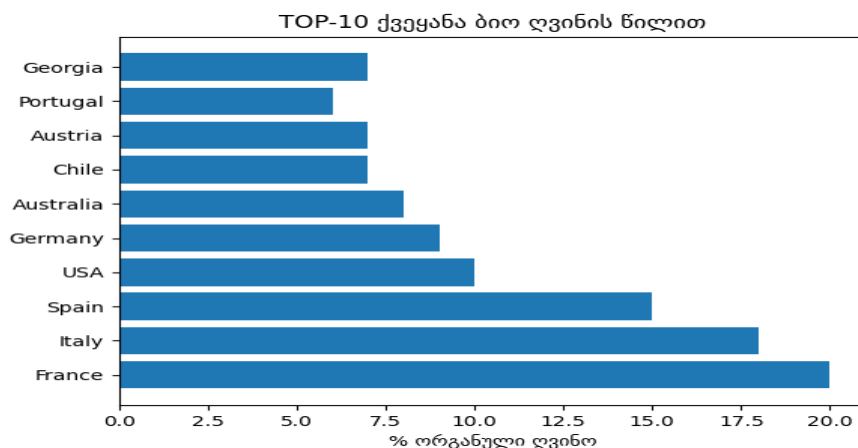
სახელმწიფო აქტიურად ჩაერთო საერთაშორისო პროექტებში, მაგ. გერმანიის განვითარების ბანკი (KfW), და USAID, რომელთა მეშვეობითაც ხორციელდება არა მხოლოდ ფინანსური ინვესტიციები, არამედ ცოდნის, სტანდარტების და აგროკულტურის გასაუმჯობესებელი ღონისძიებები. ძალიან აქტუალური და მოთხოვნადი გახდა მეწარმეებისთვის ბიოპროდუქტების და მისი მწარმოებლობის ზრდის მექანიზმების შექმნა-სწავლება, რადგან მზარდია მოთხოვნა ბიო პროდუქციაზე. ეს საშუალებას იძლევა წავახალისოთ ფერმერები ბიო-სერტიფიცირებისკენ, რადგან ეს გამოიწვევს პროდუქტზე ფასის გაზრდას, ევროპისა და აზიის ახალი ბაზრების ათვისებას. თუმცა არ არის ასეთი მარტივი, ბიოვენახს აქვს სირთულეებიც. ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევა არის ის, რომ ქიმიური საშუალებების გარეშე მცირდება მოსავლიანობა, რთულდება ვენახის დაცვა, ეს ზრდის თვითღირებულებას და საბოლოოდ პროდუქტის ფასსაც. გარდა ამისა, ბიომევენახეობა მოითხოვს მეტ შრომასა და ცოდნას, რადგან დაავადებებთან და მავნებლებთან ბრძოლა ძირითადად ბუნებრივი მეთოდებით ხდება.

სახელმწიფოს უნდა დააწესოს საგადასახადო შეღავათები ბიოწარმოებაზე გადასვლისათვის. შეამციროს მოსავლის გაფუჭების რისკი და შენარჩუნდეს პროდუქციის ხარისხი. უნდა გაიხსნას სერტიფიცირებული ლაბორატორიები და ლოგისტიკურ ცენტრები.

გამომდინარე იქედან, რომ სერტიფიცირებული ბიო ვენახები საერთო ფართობის 1%-2%-ს შეადგენს, ვთვლი, რომ ნელ-ნელა, თუმცა იზრდება ინტერესი, მცირე მარნებსა და ექსპორტზე ორიენტირებული მწარმოებლებისგან. ასევე იზრდება მოთხოვნა და ინტერესი ბიოვენახებზე თანამედროვე მსოფლიოში, რადგან ეს არის ეკოლოგიურად სუფთა და ქიმიური საშუალებების გამოყენების გარეშე მიღებული ყურძენი. ამის მაჩვენებელია შემდეგი დიაგრამა.



დიაგრამა 1 – ბიოღვინის წარმოება საერთაშორისო ბაზარზე



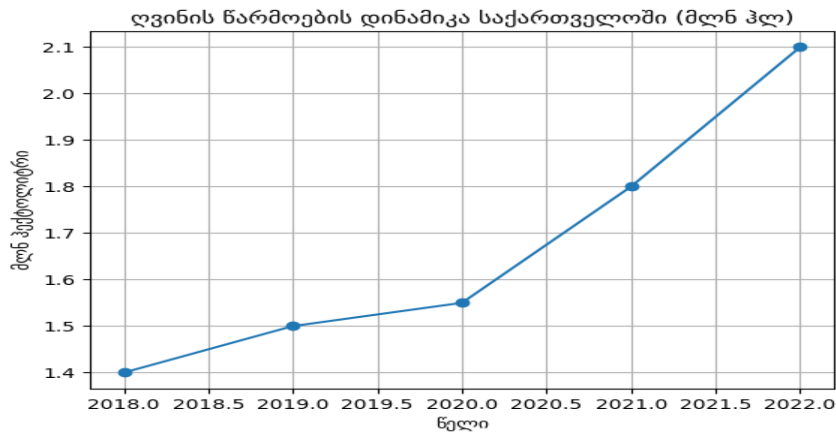
დიაგრამა 2. TOP-10 ქვეყნები ბიო ღვინის მიხედვით

ბიო, იგივე ორგანული ღვინის წარმოება, ბუნებრივი სასუქების, ორგანული ნიადაგის დამუშავებისა და გარემოსდაცვითი სტანდარტების დაცვით, რაც საბოლოოდ ხარისხიან და ჯანსაღი მოსავალის მიღებას უზრუნველყოფს. ასევე სასურველია რადგან, არ აბინძურებს ნიადაგს და წყლის რესურსებს. შედეგად, ვენახი ინარჩუნებს ბიომრავალფეროვნებას, რაც ხელს უწყობს ბუნებრივი ეკოსისტემის შენარჩუნებას. გარდა ამისა, ბიოღვინოზე მოთხოვნა ხდება მზარდი, რაც ფერმერს უფრო

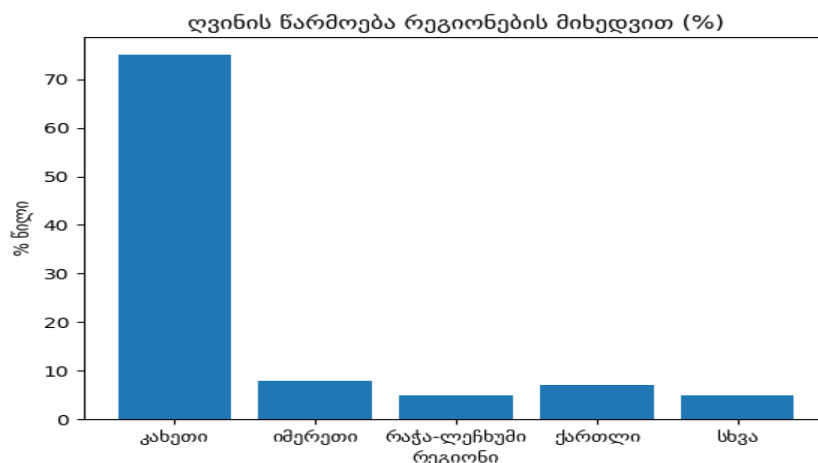
მაღალ ფასს და კონკურენტულ უპირატესობას აძლევს.

საბოლოო ჯამში, ბიოვენახი ერთდროულად აერთიანებს როგორც მნიშვნელოვან უპირატესობებს (ეკოლოგიურობას, მაღალი ხარისხის პროდუქტსა და ბაზარზე კონკურენტულობას), ასევე გამოწვევებს, მცირე მოსავლიანობას, მაღალ თვითღირებულებასა და კლიმატურ რისკებს). იგი მეტად გამართლებულია მაშინ, როცა ფერმერი ორიენტირებულია პრემიუმ ხარისხზე და საერთაშორისო ბაზარზე ადგილის დამკვიდრებაზე, სადაც ბიოპროდუქტებს დიდი ფასი აქვს.

საქართველო ყოველწლიურად ათეულობით ქვეყანას აწვდის ღვინოს, თუმცა ექსპორტი რეალურად რამდენიმე ბაზარზეა დამოკიდებული. მთავარი მიმართულება კვლავაც რუსეთია, რომელიც ზოგიერთ წელს მთლიან ექსპორტში 60%-ზე მეტს იკავებს. მეორე ჯგუფს ქმნიან ისეთი ქვეყნები, როგორიცაა უკრაინა, პოლონეთი, ჩინეთი და ბალტიისპირეთი და ამ ექსპორტის უმცირესი ნაწილია ბიო ღვინო. უდიდესი ნაწილი ექსპორტის არის დაბალ და საშუალო ფასის ღვინო. ეს ქმნის მოცულობრივ წარმატებას, მაგრამ ფერმერებისთვის და მწარმოებლებისთვის დიდი მოგება არ მოაქვს. პრემიუმ სეგმენტი, სადაც ბოთლის ფასი მნიშვნელოვნად მაღალია, ჯერ კიდევ მცირე წილს იკავებს. შედეგად, ექსპორტის მაჩვენებელი იზრდება მაგრამ ფერმერის მოგება მცირდება. მწარმოებელთა გარკვეული ნაწილი თანდათან გადადის ბიოღვინის წარმოებაზე. ამის მაჩვენებელია დიაგრამა 2. ბიო ღვინო საქართველოში და კახეთის რეგიონში



დიაგრამა 2 – წარმოების დინამიკა



დიაგრამა 3– რეგიონული განაწილება

გრძელვადიან პერსპექტივაში, საქართველოსთვის მთავარი გამოწვევაა **ექსპორტის ღირებულებითი ზრდა** და არა მხოლოდ მოცულობითი. თუ ქვეყანა შეძლებს ბიოღვინის წარმოების ზრდას და ახალ, უფრო მდგრად ბაზრებზე ადგილის დამკვიდრებას, მაშინ ფერმერებზეც მეტი სარგებელი იქნება.

ასევე კარგი შედეგი მოყვება სუბსიდიებს, რომელიც უნდა გახდეს უფრო მოქნილი და მიზნობრივი, რათა ფერმერებმა სტიმული მიიღონ ხარისხიანი წარმოებისთვის და არა მხოლოდ მოცულობისთვის. ბაზრის დივერსიფიკაციიდან გამომდინარე აუცილებელია ბიოყურძნის წარმოებისთვის

ხელშეწყობა. აუცილებელია ადგილობრივ ბაზარზე ანტიმონოპოლიური და ანტიკორუფციული სამსახურების მონიტორინგი. ღვინის ეროვნულმა სააგენტომ 2026 წლისთვის დაიწყო ღვინის ხარისხის გაუმჯობესების რეფორმა, რაც პირველ რიგში გულისხმობს სუბსიდირების ახალ სისტემას და ფასის დივერსიფიკაციას ხარისხის მიხედვით. აქვე უნდა ითქვას, რომ ფერმერების დიდი ნაწილი ამ სიახლეს უნდობლად შეხვდა. თუმცა ის ფაქტი, რომ ოფიციალური სტრუქტურები ხარისხზე აკეთებენ მთავარ აქცენტს, წინადადებული ნაბიჯია დარგის განვითარებისთვის. ხარისხიანი ღვინის შეთავაზებით შევძლებთ ევროკავშირისა და ჩრდილოეთი ამერიკის ბაზრებზე მოთხოვნის გაზრდას.

დასკვნის სახით განვმეორდები, რომ ქართულ ბაზარს აქვს პოტენციალი იმისა, რომ შეძლოს და გაზარდოს ბიომევენახეობის წარმოება, რაც სამომავლოდ მოგვცემს შესაძლებლობას, რომ ჩვენი ღვინო იყოს ძვირადღირებული და ძალიან მოთხოვნილი მსოფლიო ბაზარზე. 2014-2024 წლებში ბიო ღვინო 1-2 მილიონ ლიტრამდე მერყეობდა. ეს ნიშური პროდუქტია. დღეს თუ 70 მდე სერთიფიცირებული მევენახეა, ეს რიცხვი თანდათან იზრდება. ბიო ვენახი, მთლიანი ვენახების 0.3%-ია. აქედან ძირითადი წილი კახეთს ეკუთვნის. რაც გვადლევს იმის იმედს რომ კახეთის ბიოღვინის რაოდენობა ყოველწლიურად გაიზრდება და მსოფლიო ბაზარზე ერთ-ერთი მოთხოვნილი და რეალიზებადი პროდუქტი გახდება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ღვინის ეროვნული სააგენტო. <https://wine.gov.ge/>
2. კახეთი.ქართული ღვინო ასოციაცია. <https://gwa.ge/regions/kakheti/>
3. სამანიშვილი.გ.(2025).ჭარბ ყურძენს ბაზარზე სუბსიდირება აჩენს.business media. <https://bm.ge/news/charb-yurdzens-bazarze-subsidireba-achens-giorgi-samanishvili>
4. სეფისკვერამე ლ. (2025) რა ღირს ყურძენი? მარანი. <https://vinoge.com/mevenaxeoba/ra-Rirs-yurZeni>
5. Georgian buisness consulting.(2025). ღვინის ექსპორტი უმნიშვნელოდ გაიზარდა. <https://www.gbc.ge/news/economics/ghvinis-egsporti-umnishvnelod-gaizarda>
6. Hot, dry weather seen pushing French wine output below five-year average.(2025).Reuters. <https://www.reuters.com/business/environment/hot-d>

Prospects for the development of bio-winemaking in the Kakheti region

*Maziashvili Nino, Associate Professor
Georgian Technical University*

*Osikmishvili Maia, Assistant Professor
New Higher*

Abstract

Demand and interest in organic wine are steadily increasing worldwide, as it is an environmentally friendly product obtained without the use of chemical substances. The Georgian market has the potential to expand organic viticulture and related production, which would be beneficial both for the overall economy and for local farmers and producers. Despite its significant advantages, organic viticulture also faces certain challenges. One of the main difficulties is that, without the use of chemicals, yields tend to decrease and vineyard protection becomes more complicated. Therefore, this segment requires special support from the state, primarily in the form of tax incentives and subsidies for specific aspects. The government declares that the quality of Georgian wine is a priority. Accordingly, it can be assumed that particular emphasis will be placed on organic wine and, consequently, on the promotion, encouragement, and support of organic viticulture. The majority of organic vineyards are concentrated in the Kakheti region, which suggests that Kakheti will remain the central area for the development of this segment.

Keywords: organic wine, organic viticulture, segment, tax benefits, subsidies.

გელათი, საყდრისი, გარეჯი — კულტურული მემკვიდრეობისა და ეროვნული თვითშეგნების კრიზისი

*მამფორია ნანი, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*სუბელიანი ნინო, სტუდენტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

საქართველო გამორჩეულია მრავალსაუკუნოვანი კულტურული მემკვიდრეობით, რომელიც ქვეყნის ისტორიული მეხსიერებისა და ეროვნული თვითმყოფადობის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს საფუძველს წარმოადგენს. მიუხედავად ამისა, თანამედროვე საქართველოში კულტურული ძეგლების მნიშვნელოვანი ნაწილი მძიმე მდგომარეობაშია. პრობლემას განაპირობებს არასათანადო სარესტავრაციო პოლიტიკა, სახელმწიფო კონტროლის სისუსტე, ფინანსური რესურსების ნაკლებობა, ურბანიზაცია და კულტურული მემკვიდრეობის მიმართ არასაკმარისი პასუხისმგებლობა.

ნაშრომში განხილულია საქართველოში კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის თანამედროვე გამოწვევები და გაანალიზებულია კონკრეტული შემთხვევები — **გელათის მონასტერი, საყდრისი და დავით გარეჯის სამონასტრო კომპლექსი** — როგორც კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის სისტემური კრიზისის მაგალითები. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა სახელმწიფოს პასუხისმგებლობის საკითხს, საზოგადოებრივი ცნობიერების პრობლემასა და კულტურული მემკვიდრეობის მნიშვნელობას ეროვნული თვითშეგნების ფორმირების პროცესში.

ნაშრომის მიზანია, შეგვახსენოს – კულტურული ძეგლების დაცვა მხოლოდ კულტურის სფეროს პრობლემა არაა, იგი ეროვნული იდენტობის, ისტორიული უწყვეტობისა და სახელმწიფოებრივი პასუხისმგებლობის უმნიშვნელოვანესი საკითხია.

საკვანძო სიტყვები: კულტურული მემკვიდრეობა, გელათი, საყდრისი, დავით გარეჯი, ეროვნული თვითშეგნება, UNESCO, რესტავრაცია, კულტურის დაცვა.

ძირითადი ტექსტი

კულტურული მემკვიდრეობა თითოეული ერის ისტორიის, ტრადიციებისა და ეროვნული თვითმყოფადობის გამოხატულებაა. საქართველოს ტერიტორიაზე მრავლად გვხვდება სხვადასხვა ეპოქის ისტორიული ძეგლები, ეკლესია-მონასტრები, ციხე-სიმაგრეები, არქეოლოგიური ძეგლები და ძველი ქალაქები. ისინი არა მხოლოდ ქვეყნის კულტურულ სიმდიდრეს წარმოადგენს, არამედ მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ტურიზმისა და ეკონომიკის განვითარებაში.

საქართველოში კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის საკითხი განსაკუთრებით აქტუალური გახდა ბოლო ათწლეულებში, როდესაც მრავალი ისტორიული ძეგლი დაზიანების საფრთხის წინაშე აღმოჩნდა. პრობლემას განაპირობებს ბუნებრივი პირობები, კლიმატური ცვლილებები, არასათანადო რესტავრაცია, ურბანიზაცია და ფინანსური რესურსების ნაკლებობა. ხშირ შემთხვევაში ძეგლები წლების განმავლობაში მოუვლელი რჩება, რაც მათ ფიზიკურ განადგურებას იწვევს. კულტურული მემკვიდრეობის დაკარგვა მხოლოდ ისტორიული დანაკარგი არაა — იგი გავლენას ახდენს საზოგადოების კოლექტიურ მეხსიერებასა და ეროვნული იდენტობის ფორმირებაზე.

საქართველოს კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის ეროვნული სააგენტო 2008 წლიდან ახორციელებს კულტურული ძეგლების დაცვის, კვლევისა და კონსერვაციის პოლიტიკას. თუმცა არსებული პრობლემების მასშტაბი კვლავ სერიოზულ გამოწვევად რჩება.

საქართველოს კულტურული მემკვიდრეობის მნიშვნელობა. საქართველოს კულტურული მემკვიდრეობა მსოფლიო ცივილიზაციის მნიშვნელოვანი ნაწილია. ქვეყნის ტერიტორიაზე არსებული მრავალი ძეგლი შუა საუკუნეების არქიტექტურის უნიკალურ ნიმუშს წარმოადგენს. UNESCO-ს მსოფლიო მემკვიდრეობის ნუსხაში შეტანილია მცხეთის ისტორიული ძეგლები, გელათის მონასტერი და ზემო სვანეთი.

კულტურული მემკვიდრეობა ქვეყნის საერთაშორისო იმიჯის ფორმირებაშიც დიდ როლს ასრულებს. ტურისტების მნიშვნელოვანი ნაწილი საქართველოს სწორედ ისტორიული და კულტურული ღირსშესანიშნაობების სანახავად სტუმრობს. შესაბამისად, ძეგლების დაცვა არა მხოლოდ კულტურული, არამედ ეკონომიკური მნიშვნელობის საკითხიცაა.

კულტურული ძეგლების სავალალო მდგომარეობის ძირითადი მიზეზები:

❖ არასათანადო რესტავრაცია

საქართველოში ერთ-ერთ მთავარ პრობლემას წარმოადგენს არაპროფესიონალურად ჩატარებული სარესტავრაციო სამუშაოები. ხშირ შემთხვევაში ძეგლების პირვანდელი იერსახე იცვლება, რაც მათ ისტორიულ ღირებულებას ამცირებს. სპეციალისტების შეფასებით, არასწორი რესტავრაციის გამო მრავალი ძეგლი დაზიანდა.

❖ ფინანსური რესურსების სიმცირე

კულტურული მემკვიდრეობის დაცვას მნიშვნელოვანი ფინანსური რესურსები სჭირდება. საქართველოში მრავალი ძეგლი რეგიონებში მდებარეობს, სადაც ინფრასტრუქტურა სუსტადაა განვითარებული. სახელმწიფოსა და კერძო სექტორის არასაკმარისი დაფინანსება ხშირად ვერ უზრუნველყოფს დროულ სარეაბილიტაციო სამუშაოებს.

❖ ბუნებრივი პირობები და კლიმატური ცვლილებები

ძლიერი ნალექი, მიწისძვრები, თოვლი და ტენიანობა მნიშვნელოვან ზიანს აყენებს ისტორიულ ნაგებობებს. 2025 წელს კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის ეროვნულმა სააგენტომ სპეციალური განცხადებაც გაავრცელა დიდთოვლობის ზონაში არსებული ძეგლების დაცვის აუცილებლობის შესახებ. კლიმატური პირობები განსაკუთრებით აზიანებს ქვისა და ფრესკული მხატვრობის მქონე ძეგლებს, რომელთა კონსერვაცია რთულ და ძვირადღირებულ პროცესს წარმოადგენს.

❖ ურბანიზაცია და ადამიანის ფაქტორი

ქალაქების გაფართოება და თანამედროვე მშენებლობები ხშირად საფრთხეს უქმნის ისტორიულ გარემოს. თბილისში და სხვა ქალაქებში მრავალი ძეგლი შენობა ავარიულ მდგომარეობაშია. ხშირია შემთხვევები, როდესაც კულტურული მემკვიდრეობის სტატუსის მქონე შენობები ნადგურდება ან მათ ადგილას თანამედროვე ნაგებობები შენდება.

❖ UNESCO-ს როლი კულტურული მემკვიდრეობის დაცვაში

UNESCO მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მსოფლიო კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის საქმეში. ორგანიზაცია მუდმივად აკვირდება საქართველოს ისტორიული ძეგლების მდგომარეობას და შესაბამის რეკომენდაციებს გასცემს.

საერთაშორისო ორგანიზაციების ჩართულობა მნიშვნელოვანია როგორც ფინანსური მხარდაჭერის, ასევე პროფესიული გამოცდილების გაზიარების თვალსაზრისით. საქართველოში უცხოელი სპეციალისტების ჩართვის აუცილებლობაზეც ხშირად საუბრობენ კულტურული მემკვიდრეობის სფეროს წარმომადგენლები.

პრობლემის გადაჭრის გზები:

✓ პროფესიონალური რესტავრაციის განვითარება

აუცილებელია სარესტავრაციო სფეროში თანამედროვე სტანდარტების დანერგვა და პროფესიონალი კადრების მომზადება. კულტურული მემკვიდრეობის დაცვა უნდა ეფუძნებოდეს საერთაშორისო პრაქტიკასა და მეცნიერულ კვლევებს.

✓ სახელმწიფო კონტროლის გაძლიერება

მნიშვნელოვანია კულტურული ძეგლების მონიტორინგის სისტემის გაუმჯობესება და შესაბამისი კანონმდებლობის გამკაცრება. სახელმწიფო უწყებებმა დროულად უნდა მოახდინონ დაზიანებული ძეგლების იდენტიფიცირება და რეაგირება.

✓ საზოგადოების ცნობიერების ამაღლება

კულტურული მემკვიდრეობის დაცვა მხოლოდ სახელმწიფოს ვალდებულება არ გახლავთ. აუცილებელია საზოგადოების აქტიური ჩართულობა, განათლების პროგრამები და ახალგაზრდებში კულტურული ღირებულებების პოპულარიზაცია.

✓ საერთაშორისო თანამშრომლობა

UNESCO-სა და სხვა საერთაშორისო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა ხელს შეუწყობს როგორც ფინანსური რესურსების მოძიებას, ასევე, თანამედროვე ტექნოლოგიებისა და გამოცდილების გაზიარებას.

გელათის კრიზისი — კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის სისტემური მარცხი

გელათის მონასტერი საქართველოში კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის კრიზისის ყველაზე თვალსაჩინო სიმბოლოდ იქცა. XII საუკუნეში დავით IV აღმაშენებლის მიერ დაარსებული მონასტერი საუკუნეების განმავლობაში წარმოადგენდა ქართული სახელმწიფოებრიობის, სულიერებისა და განათლების ცენტრს. სწორედ ამიტომ, გელათის მძიმე მდგომარეობა მხოლოდ ერთი ძეგლის პრობლემა აღარ არის — ეს სახელმწიფოს დამოკიდებულების მაჩვენებელია საკუთარი ისტორიისა და

ეროვნული მეხსიერების მიმართ.

განსაკუთრებით საგანგაშოა ის გარემოება, რომ კრიზისი არა სტიქიურმა უბედურებამ, არამედ სახელმწიფოს არაკომპეტენტურმა და უპასუხისმგებლო პოლიტიკამ გამოიწვია. წლების განმავლობაში მიმდინარე სარეაბილიტაციო პროცესმა ვერ უზრუნველყო ძეგლის უსაფრთხოება, პირიქით, არასწორმა ჩარევებმა მნიშვნელოვნად დააზიანა უნიკალური ფრესკები და კედლის მხატვრობა. პრობლემის მასშტაბი ნათლად აჩვენებს, რომ საქართველოში კულტურული მემკვიდრეობის დაცვა ხშირად ფორმალურ ვალდებულებად აღიქმება და არა ეროვნულ პასუხისმგებლობად.

გელათის გადახურვის საკითხი ამ სისტემური მარცხის ყველაზე მძიმე გამოხატულებაა. წარმოდგენილია, რომ XXI საუკუნეში, თანამედროვე ტექნოლოგიებისა და საერთაშორისო მხარდაჭერის პირობებში, UNESCO-ს სტატუსის მქონე მონასტრის სახურავის პრობლემის მოგვარება სახელმწიფომ წლების განმავლობაში ვერ შეძლო. დაზიანებული სახურავიდან წყლის ჩადინებამ საფრთხე შეუქმნა XII–XVI საუკუნეების უნიკალურ ფრესკებს, რომელთა ნაწილი უკვე შეუქცევადად დაზიანდა. ეს არა მხოლოდ პროფესიული შეცდომაა, არამედ სახელმწიფოს პირდაპირი პასუხისმგებლობაა ერისა და მომავალი თაობების წინაშე.

მიუხედავად საზოგადოების, სპეციალისტებისა და საერთაშორისო ორგანიზაციების არაერთი გაფრთხილებისა, ხელისუფლების რეაგირება დაგვიანებული და არაეფექტური იყო. პრობლემის გამწვავების მიუხედავად, ვერ მოხერხდა კრიზისის დროული მართვა, ვერ განისაზღვრა პასუხისმგებელი პირები და ვერ შეიქმნა მკაფიო სამოქმედო გეგმა. სახელმწიფოს მხრიდან პასუხისმგებლობის თავიდან არიდების მცდელობა კიდევ უფრო ამძიმებს ვითარებას, რადგან კულტურული მემკვიდრეობის დაცვა ხელისუფლების ერთ-ერთი უმთავრესი ვალდებულებაა.

გელათის შემთხვევამ მკაფიოდ წარმოაჩინა, რომ საქართველოში კულტურული მემკვიდრეობის მართვის სისტემა ღრმა კრიზისშია. პრობლემა მხოლოდ ფინანსურ რესურსებს არ უკავშირდება. საქმე გვაქვს არაკომპეტენტურ მენეჯმენტთან, პროფესიული სტანდარტების დარღვევასთან და კულტურული მემკვიდრეობის მნიშვნელობის გაუფასურებასთან. სახელმწიფოს მხრიდან ასეთი დამოკიდებულება განსაკუთრებით მძიმეა მაშინ, როდესაც საუბარია ძეგლზე, რომელიც ქართული კულტურისა და ეროვნული იდენტობის ერთ-ერთი უმთავრესი სიმბოლოა.

გელათის დაზიანება მხოლოდ ფიზიკური განადგურება არაა, ეს ეროვნული მეხსიერების დაზიანებაა. როდესაც სახელმწიფო ვერ იცავს საკუთარ ისტორიულ საგანძურს, საფრთხის ქვეშ დგება ერის კულტურული თვითმყოფადობაც. სახელმწიფომ ვერ უზრუნველყო იმ პასუხისმგებლობის შესრულება, რომელიც ერისა და მომავალი თაობების წინაშე აკისრია. სწორედ ამიტომ, გელათის კრიზისი უნდა შეფასდეს არა როგორც ცალკეული ადმინისტრაციული შეცდომა, არამედ როგორც კულტურული პოლიტიკის სისტემური მარცხი. აუცილებელია, სახელმწიფომ სრულად აიღოს პასუხისმგებლობა მომხდარზე, უზრუნველყოს პროცესის გამჭვირვალობა, ჩართოს საერთაშორისო დონის სპეციალისტები და შექმნას კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის რეალურად ეფექტური სისტემა. წინააღმდეგ შემთხვევაში, საქართველო დაკარგავს არა მხოლოდ უნიკალურ ისტორიულ ძეგლებს, არამედ საკუთარ კულტურულ სახესაც.

გელათის კრიზისი უნდა იქცეს სერიოზულ გაკვეთილად სახელმწიფოსთვის — კულტურული მემკვიდრეობის დაცვა არ შეიძლება გადაიდოს, რადგან განადგურებული ისტორიის აღდგენა შეუძლებელია.

საყდრისი – ისტორიული მეხსიერების განადგურების სიმბოლო

გელათის კრიზისი ცალკეული შემთხვევა არაა. იგი მხოლოდ ერთი, განსაკუთრებით მძიმე მაგალითია იმ ფართო სისტემური პრობლემისა, რომელიც საქართველოში კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის სფეროში წლების განმავლობაში გროვდებოდა.

ამ თვალსაზრისით განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს **საყდრისის** შემთხვევა, რომელმაც საქართველოში კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის საკითხი სრულიად ახალ რეალობაში გადაიყვანა. თუ გელათის მაგალითი სახელმწიფოს არაკომპეტენტურობასა და სისტემურ ჩავარდნაზე მიუთითებს, საყდრისის შემთხვევამ საზოგადოებაში ბევრად უფრო მძიმე განცდა გააჩინა — განცდა იმისა, რომ ისტორიული მემკვიდრეობა შესაძლოა შეგნებულადაც კი შეეწიროს ეკონომიკურ ან პოლიტიკურ ინტერესებს.

საყდრისის აფეთქება საქართველოში კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის კრიზისის ერთ-ერთ ყველაზე მძიმე და სიმბოლურ მოვლენად დარჩა. სწორედ ამ შემთხვევამ გააჩინა საზოგადოებაში განცდა – ქვეყანაში ისტორიული მემკვიდრეობის დაცვა აღარ წარმოადგენს სახელმწიფოს ნამდვილ პრიორიტეტს და რომ ეკონომიკური თუ პოლიტიკური ინტერესები ხშირად ისტორიულ

ფასეულობებზე მაღლა დგას.

მეცნიერების შეფასებით, საყდრისი უნიკალური არქეოლოგიური ძეგლი იყო — მსოფლიოში ერთ-ერთი უძველესი ოქროს მადარო, რომელიც კაცობრიობის ადრეული ცივილიზაციის განვითარების უმნიშვნელოვანეს კვალს ინახავდა. საერთაშორისო სპეციალისტები მის განსაკუთრებულ მნიშვნელობაზე წლების განმავლობაში საუბრობდნენ. მიუხედავად ამისა, სახელმწიფომ ვერ — ან არ — დაიცვა ეს ტერიტორია.

საზოგადოების დიდი ნაწილისთვის ყველაზე მტკივნეული სწორედ ის იყო, რომ საყდრისი ბუნებრივად არ განადგურებულა; ის ააფეთქეს. გადაწყვეტილება მიიღო ადამიანმა, დაუშვა სახელმწიფომ და საბოლოოდ საზოგადოებამ უმწეოდ უყურა საკუთარი ისტორიის განადგურებას. სწორედ ამან დატოვა უმძიმესი ფსიქოლოგიური და საზოგადოებრივი კვალი — განცდა, რომ ქვეყანაში შეიძლება ისტორიული მემკვიდრეობა მიზანმიმართულად კი შეეწიროს კერძო ინტერესებს. ამ მოვლენამ ერთგვარი პრეცედენტი შექმნა. როდესაც სახელმწიფო არ სჯის ისტორიული მემკვიდრეობის განადგურებას, საზოგადოებაში ყალიბდება აზრი, რომ კულტურული ძეგლების დაცვა რეალურად არავის ადარდებს. საყდრისის შემდეგ გაჩნდა განცდა, რომ კულტურული მემკვიდრეობის მიმართ უპასუხისმგებლობა ნორმად იქცა — ძეგლები ინგრევა, ზიანდება, ქრება, ხოლო პასუხისმგებლობა ბუნდოვანი რჩება.

სწორედ ამ ფონზე აღიქმება დღეს გელათის კრიზისიც. გელათის მონასტრის შემთხვევამ საზოგადოებას ისევ გაახსენა საყდრისი — არა იმიტომ, რომ ორი ძეგლის ისტორია იდენტურია, არამედ იმიტომ, რომ ორივე შემთხვევაში მთავარი პრობლემა სახელმწიფოს დამოკიდებულებაა. ერთ შემთხვევაში ძეგლი აფეთქდა, მეორე შემთხვევაში კი წლების განმავლობაში ვერ მოხერხდა მისი დაცვა ელემენტარული დაზიანებისგანაც კი. ორივე მაგალითი ერთსა და იმავე პრობლემაზე მიუთითებს — სახელმწიფოს სისუსტეზე, უპასუხისმგებლობაზე და ისტორიული მემკვიდრეობისადმი გულგრილობაზე.

საყდრისის შემთხვევაში განსაკუთრებით მძიმე იყო არა მხოლოდ ფიზიკური განადგურების ფაქტი, არამედ ის საჯარო დისკურსი, რომელიც პროცესს მოჰყვა. საზოგადოების ნაწილში და, გარკვეული ინსტიტუციური რიტორიკის გავლენით, გაჩნდა აზრი, თითქოს ამ ძეგლს „არ ჰქონდა საკმარისი კულტურული ღირებულება“, რათა მისი შენარჩუნება ეკონომიკურ ინტერესებზე მაღლა მდგარიყო. სწორედ ამ არგუმენტმა გამოიწვია მწვავე საზოგადოებრივი დაპირისპირება — ერთი მხარე მას უძველეს არქეოლოგიურ მემკვიდრეობად აღიქვამდა, მეორე კი მის მნიშვნელობას ამცირებდა.

ამ ფონზე გაჩნდა უფრო ფართო განცდა, რომ სახელმწიფო თითქოს აკვირდებოდა საზოგადოებრივ რეაქციას — რამდენად მოახდენდა ეს ფაქტი მასობრივ პროტესტს, რამდენად შორს წავიდოდა საზოგადოება საკუთარი ისტორიული მემკვიდრეობის დასაცავად და სად გადიოდა ამ პროტესტის „ზღვარი“. სწორედ ამიტომ, საყდრისი ბევრისთვის გადაიქცა არა მხოლოდ კულტურულ, არამედ სიმბოლურ შემთხვევად — კითხვად: რას ვიცავთ სინამდვილეში და რა გვგონია ნაკლებად მნიშვნელოვანი?

საყდრისის შემთხვევამ აჩვენა – როდესაც საზოგადოება ვერ ინარჩუნებს ერთიან, მკაფიო პოზიციას კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის საკითხზე, სახელმწიფო გადაწყვეტილებები ხდება ნაკლებად ანგარიშვალდებული. შედეგად იქმნება ციკლი: ჯერ ხდება ძეგლის მნიშვნელობის დაკნინება, შემდეგ — მისი დაცვის დასუსტება, და საბოლოოდ — მისი დაკარგვის „გამართლება“.

საბოლოოდ, საყდრისის შემთხვევა იქცა გარდამტეხ გამოცდილებად, რომელმაც არა მხოლოდ ერთი ძეგლის ბედი გადაწყვიტა, არამედ აჩვენა უფრო ფართო სურათი — რამდენად მზად არის საზოგადოება დაიცვას საკუთარი ისტორია მაშინ, როცა მის წინააღმდეგ ეკონომიკური, პოლიტიკური ან იდეოლოგიური არგუმენტები დგება და რამდენად სწრაფად შეიძლება გადაიზარდოს კულტურული მემკვიდრეობის საკითხი არა პრინციპის, არამედ შეთანხმების და კომპრომისის საგნად. საზოგადოების დიდი ნაწილი ამ ტრაგედიის ნაწილია. საყდრისის აფეთქების შემდეგ პროტესტი იყო, მაგრამ დრო გავიდა და ყველაფერი მიჩუმდა. სახელმწიფომაც იგრძნო, რომ ისტორიული მემკვიდრეობის დაზიანებას რეალური პოლიტიკური ფასი არ ჰქონდა. ეს სიჩუმე განსაკუთრებით საშიშია, რადგან გულგრილობა ნელ-ნელა ანგრევს ერის საუკუნეების ნაღვას. თუ საზოგადოება და სახელმწიფო დღესაც ვერ გააცნობიერებენ კულტურული მემკვიდრეობის ნამდვილ მნიშვნელობას, მომავალში შესაძლოა კიდევ არაერთი „საყდრისი“ და „გელათი“ მივიღოთ — დაკარგული ისტორია, დაზიანებული ეროვნული მემკვიდრეობა და თაობები, რომლებსაც საკუთარი წარსული მხოლოდ წიგნებში შერჩებათ.

დავით გარეჯი–კულტურული მემკვიდრეობა და ეროვნული თვითშეგნება

საყდრისისა და გელათის შემთხვევებმა ნათლად აჩვენა, რომ საქართველოში კულტურული

მემკვიდრეობის პრობლემა მხოლოდ ძეგლების ფიზიკურ დაზიანებას არ უკავშირდება. საკითხი ბევრად ფართოა და პირდაპირ ეხება ეროვნულ თვითშეგნებას, ისტორიულ მეხსიერებასა და სახელმწიფოებრივ პასუხისმგებლობას. ამ კონტექსტში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს დავით გარეჯის სამონასტრო კომპლექსის საკითხი, რომელიც კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის პრობლემას უკვე არა მხოლოდ კულტურულ, არამედ ეროვნულ და პოლიტიკურ განზომილებაში განიხილავს.

დავით გარეჯი მხოლოდ სამონასტრო კომპლექსი არაა. იგი ქართული სულიერი კულტურის, ისტორიული უწყვეტობისა და ეროვნული იდენტობის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი სიმბოლოა. სწორედ ამიტომ, გარეჯის ირგვლივ არსებული საზოგადოებრივი და პოლიტიკური დაძაბულობა კიდევ ერთხელ აჩვენებს, რამდენად მტკივნეულ თემად რჩება საქართველოში ისტორიული მემკვიდრეობის დაცვა.

თუ საყდრისის შემთხვევაში მთავარი კითხვა იყო — აქვს თუ არა კულტურულ მემკვიდრეობას ღირებულება ეკონომიკურ ინტერესებთან მიმართებით, დავით გარეჯის შემთხვევაში საკითხი უკვე ასე ისმის: რამდენად შეუძლია სახელმწიფოს საკუთარი ისტორიული და სულიერი სივრცის დაცვა? როდესაც ქვეყანა ვერ იცავს საკუთარ კულტურულ მემკვიდრეობას, როდესაც ისტორიული ძეგლები ხან დავის, ხან უყურადღებობის, ხან კი დაგვიანებული რეაგირების მსხვერპლი ხდება, პრობლემა მხოლოდ ინსტიტუციურ დონეზე აღარ რჩება — ის საზოგადოებრივ ცნობიერებაში გადადის. ამ კონტექსტში ჩნდება მთავარი კითხვა: გვესმის კი რეალურად, რას ნიშნავს კულტურული მემკვიდრეობა ერისთვის? და მზად ვართ თუ არა, დავიცვათ ის, მაშინაც კი, როცა ეს რთულია და კონფლიქტურ გარემოს ქმნის?

დასკვნა

დღეს საზოგადოებრივი დისკუსია ხშირად ყოველდღიური პრობლემების ირგვლივ ტრიალებს — ფასები, ეკონომიკა, ყოფითი სირთულეები. ეს ბუნებრივიცაა, რადგან ადამიანებს არსებობისთვის ბრძოლა უწევთ. მაგრამ ყველაზე დიდი საფრთხე მაშინ ჩნდება, როდესაც ამ მუდმივ ყოველდღიურობაში ერი ნელ-ნელა კარგავს სულიერ და ისტორიულ ღირებულებებზე ფიქრის უნარს.

საით მიდიხარ, ერო?! ნუთუ იმ მდგომარეობამდე მივდით, რომ მხოლოდ კვერცხის ფასზე ვმსჯელობთ, მაშინ როდესაც ერის სულიერი ღირებულებები ნელ-ნელა ქრება? ნუთუ იმდენად დავიდალეთ ყოველდღიურობით, რომ ვეღარ ვამჩნევთ, როგორ ინგრევა ჩვენი ისტორია, როგორ ზიანდება ჩვენი კულტურა და როგორ გვიცარიელდება ეროვნული მეხსიერება? ერის სიძლიერე მხოლოდ ეკონომიკაში არ იხომება. სახელმწიფო შეიძლება მდიდარიც იყოს, მაგრამ თუ ის საკუთარ კულტურას, ისტორიასა და სულიერ საფუძვლებს კარგავს, საბოლოოდ ცარიელ სივრცედ გადაიქცევა. ამიტომ საკითხი აღარ არის მხოლოდ ის, დავიცავთ თუ არა ცალკეულ ძეგლს. საკითხი ბევრად ღრმად — ვაცნობიერებთ კი, რომ კულტურული მემკვიდრეობა არის ის საფუძველი, რომელზეც დგას ერის ისტორიული უწყვეტობა? როდესაც ეს საფუძველი სუსტდება, ყოველი შემდეგი დაკარგვა უფრო მარტივი ხდება — იგნორირება, გადადება და საბოლოოდ შეუქცევადი დანაკარგი. ამიტომ დღეს კითხვა უკვე აღარ ეკუთვნის მხოლოდ სახელმწიფოს:

ვინ ვართ ჩვენ, თუ ვერ ვიცავთ საკუთარ ისტორიას? ვიცავთ კი იმას, რაც გვქმნის ერად — თუ ნელ-ნელა ვმორდებით საკუთარ თავს? ისტორიის დაკარგვა მხოლოდ წარსულის დაკარგვა არაა — ეს მომავლის დაკარგვაცაა.

ყველაზე მძიმე კითხვა, რომელიც ზემოთ განხილულმა მოვლენებმა წარმოშვა — რა გვჭირს? რატომ ვექცევით საკუთარ ისტორიას ასე დაუნდობლად? რატომ ვერ ვაცნობიერებთ, რომ კულტურული მემკვიდრეობა მხოლოდ ქვა, კედელი ან ნანგრევი არაა? ესაა ერის მეხსიერება, ერის ფესვები, ჩვენი იდენტობა, უძველესი ცივილიზაციის ენა, რომლითაც დანარჩენ მსოფლიოს ველაპარაკებით... ეს ხომ ჩვენი სულიერება და არსებობის ისტორიული საფუძველია.

გამოყენებული და ლიტერატურა:

1. საქართველოს კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის ეროვნული სააგენტო. საქართველოს კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის წლიური ანგარიში. თბილისი, 2024.
2. აბრამიშვილი, ზ. საქართველოს კულტურული მემკვიდრეობის დაცვის პრობლემები და თანამედროვე გამოწვევები. თბილისი: უნივერსალი, 2021.
3. ბერიძე, ვ. ძველი ქართული ხუროთმოძღვრება. თბილისი: მეცნიერება, 1974.
4. გამყრელიძე, გ. ქართული კულტურული მემკვიდრეობა და მისი დაცვის საკითხები. თბილისი, 2019.

5. გელათის მონასტერი — UNESCO World Heritage Centre-ის ოფიციალური მასალები და შეფასებები, 2023–2025.
6. საყდრისი — არქეოლოგიური კვლევები და საზოგადოებრივი დისკუსიის მასალები, 2013–2015.
7. დავით გარეჯის სამონასტრო კომპლექსი — ისტორიულ-კულტურული კვლევები და საჯარო წყაროები, 2019–2024.
8. კანდელაკი, თ. კულტურული მემკვიდრეობა და ეროვნული იდენტობა. თბილისი: მერიდიანი, 2020.
9. ლორთქიფანიძე, მ. საქართველოს ისტორიული მემკვიდრეობა და თანამედროვე რეალობა. თბილისი, 2018.

Gelati, Sakdrisi, Gareji — a crisis of cultural heritage and national identity

*Mamphoria Nani, Associate Professor
Georgian Technical University*

*Subeliani Nino, student
Georgian Technical University*

Abstract

Georgia is distinguished by its rich cultural heritage, which represents one of the most important foundations of the country's historical memory and national identity. Nevertheless, a significant number of cultural monuments in contemporary Georgia are in a critical condition. The problem is caused by inadequate restoration policies, weak state control, lack of financial resources, urbanization, and insufficient responsibility toward cultural heritage protection.

The present paper discusses the contemporary challenges of cultural heritage preservation in Georgia and analyzes specific cases — Gelati Monastery, Sakdrisi, and David Gareja Monastery Complex — as examples of the systemic crisis in the protection of cultural heritage. Special attention is paid to the issue of state responsibility, the problem of public awareness, and the importance of cultural heritage in shaping national identity.

The paper aims to demonstrate that the protection of cultural monuments is not merely a matter of cultural policy, but also a crucial issue of national identity, historical continuity, and state responsibility.

Keywords: cultural heritage, Gelati, Sakdrisi, David Gareja, national identity, UNESCO, restoration, cultural protection.

ბუღალტერი 2.0: როგორ გადავრჩეთ ციფრულ ეპოქაში

*მარტიაშვილი მათა, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ქუთათელაძე გიორგი, სტუდენტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ქუთათელაძე ლაშა, სტუდენტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

თანამედროვე სამყაროში ციფრული ტრანსფორმაცია რადიკალურად ცვლის ტრადიციულ პროფესიებს, მათ შორის, აღრიცხვისა და ანგარიშგების სფეროს. ტერმინი „ბუღალტერი 2.0“ აღნიშნავს პროფესიის ევოლუციას - ეს არის ტრადიციული ბუღალტრის „გაუმჯობესებული ვერსია“, რომელიც ციფრულ ეპოქაში მონაცემთა უზრალო აღმრიცხველიდან ბიზნესის სტრატეგიულ პარტნიორად იქცა. თუ ადრე ბუღალტერი ასოცირდებოდა დიდ არქივებთან, კალკულატორთან და რუტინულ გატარებებთან, ბუღალტერი 2.0 ტექნოლოგიების და ანალიტიკის სიმბოლოა. მოცემული სტატია, სათაურით „ბუღალტერი 2.0 როგორ გადავრჩეთ ციფრულ ეპოქაში“, დეტალურად განიხილავს იმ გამოწვევებსა და შესაძლებლობებს, რომლებიც ხელოვნური ინტელექტის, ბლოკჩეინისა და პროცესების ავტომატიზაციის დანერგვამ წარმოშვა. ნაშრომში ხაზგასმულია, რომ რუტინული, მექანიკური ოპერაციების რობოტიზაცია არა პროფესიის გაქრობას, არამედ მისი შინაარსის ფუნდამენტურ ცვლილებას მოასწავებს. ბუღალტერი ინფორმაციის უზრალო დამამუშავებელიდან გარდაიქმნება სტრატეგიულ პარტნიორად, რომლის ძირითადი ფუნქცია მონაცემთა ღრმა ანალიზი და ბიზნესის კონსულტირება ხდება. სტატიაში გაანალიზებულია ახალი კომპეტენციების საჭიროება, როგორცაა მონაცემთა ვიზუალიზაცია, კიბერუსაფრთხოება და „რბილი უნარები“. ნაშრომის დასკვნით ნაწილში ჩამოყალიბებულია „გადარჩენის“ სტრატეგია, რომელიც გულისხმობს ტექნოლოგიურ ინსტრუმენტებთან ადაპტაციასა და უწყვეტ პროფესიულ განათლებას. ციფრულ ეპოქაში წარმატების მთავარი გარანტი ტექნოლოგიური პროგრესისადმი ღიაობა და კრიტიკული აზროვნების შენარჩუნებაა, რაც საშუალებას აძლევს სპეციალისტს, ციფრების მიღმა დაინახოს კომპანიის განვითარების რეალური პერსპექტივები. საბოლოოდ, სტატია წარმოაჩენს ბუღალტერს, როგორც ციფრული ეკონომიკის განუყოფელ და მაღალტექნოლოგიურ რგოლს.

საკვანძო სიტყვები: ბუღალტერი 2.0; მონაცემთა ვიზუალიზაცია; კიბერუსაფრთხოება; რბილი უნარები.

ძირითადი ტექსტი

საუკუნეების განმავლობაში ბუღალტრის პროფესია ასოცირდებოდა სტატიკურ, რუტინულ და მკაცრად რეგლამენტირებულ საქმიანობასთან. ლუკა პაჩოლის მიერ ორმაგი ჩაწერის სისტემის ჩამოყალიბებიდან მოყოლებული, ბუღალტრის მთავარი ფუნქცია ინფორმაციის სიზუსტის დაცვა და ფაქტების დოკუმენტირება იყო. თუმცა, ოცდამეერთე საუკუნის მეორე ნახევარში ჩვენ ვხედავთ ფუნდამენტურ გადატრიალებას - ტექნოლოგიურმა რევოლუციამ ბუღალტერია ციფრულ ეკოსისტემაში გადაიყვანა. დღეს კითხვა აღარ ისმის ასე: „ჩაანაცვლებს თუ არა ტექნოლოგია ბუღალტერს?“. კითხვა შემდეგნაირია: „როგორ ტრანსფორმირდება ბუღალტერი, რომ დარჩეს აქტუალური?“. სწორედ აქ იზადება კონცეფცია „**ბუღალტერი 2.0**“ — სპეციალისტი, რომელიც ფლობს არა მხოლოდ დებეტ-კრედიტის ხელოვნებას, არამედ მონაცემთა მეცნიერებასა და სტრატეგიულ მენეჯმენტს.

ავტომატიზაცია აღარ არის მხოლოდ „ფუფუნება“ მსხვილი კორპორაციებისთვის. ტრადიციული ბუღალტრის სამუშაო დროის 60-70% იხარჯებოდა მონაცემთა შეყვანაზე, პირველადი დოკუმენტაციის დამუშავებასა და რეესტრების შედარებაზე. თანამედროვე ტექნოლოგიებს შეუძლიათ ინვოისიდან ინფორმაციის ამოკითხვა, მისი კლასიფიკაცია და შესაბამის ჟურნალში გატარება ადამიანის ჩარევის გარეშე. ეს ნიშნავს, რომ ბუღალტერი 2.0 თავისუფლდება „მექანიკური მონის“ როლისგან. Cloud-სისტემებმა (მაგ. QuickBooks Online, Xero, ქართული Fina ან Oris-ის ღრუბლოვანი ვერსიები) წაშალა ბარიერი ბუღალტერსა და კლიენტს შორის. ინფორმაცია ხელმისაწვდომია 24/7-ზე ნებისმიერი წერტილიდან. ეს ცვლის აღრიცხვის პერიოდულობას — ჩვენ აღარ ველოდებით თვის დასრულებას ანგარიშგებისთვის; ბუღალტერია ხდება „ცოცხალი ორგანიზმი“, რომელიც რეალურ დროში ასახავს

ბიზნესის მდგომარეობას. ხელოვნური ინტელექტი (AI) ხშირად აღიქმება როგორც საფრთხე, თუმცა ბუღალტერი 2.0-ისთვის ის ყველაზე ძლიერი იარაღია. ადამიანისთვის ფიზიკურად შეუძლებელია მილიონობით ტრანზაქციის დეტალური შემოწმება, რის გამოც აუდიტი შერჩევით პრინციპზეა აგებული. AI-ს კი შეუძლია 100%-იანი სიზუსტით გააანალიზოს ყველა ოპერაცია, აღმოაჩინოს შეცდომები ან თაღლითობის მცდელობები. ეს ზრდის ფინანსური ინფორმაციის სანდოობასა და გამჭვირვალობას.

თუ ტრადიციული ბუღალტერია პასუხობს კითხვას „რა მოხდა წარსულში?“, AI-ზე დაფუძნებული აღრიცხვა სვამს კითხვას „რა მოხდება მომავალში?“. იმისათვის, რომ ბუღალტერი გადარჩეს ციფრულ ეპოქაში, მან უნდა მოახდინოს საკუთარი უნარების „რებრენდინგი“. მხოლოდ ბასს-ის (IFRS) და საგადასახადო კოდექსის ცოდნა აღარ არის საკმარისი. ბიზნესის მფლობელებს აღარ სურთ მშრალი Excel-ის ცხრილების ნახვა. ბუღალტერი 2.0 უნდა ფლობდეს მონაცემთა ვიზუალიზაციის ინსტრუმენტებს. მისი ამოცანაა, რთული ფინანსური მაჩვენებლები აქციოს გასაგებ ვიზუალურ ისტორიად, რომელიც დაეხმარება მენეჯმენტს სწორი გადაწყვეტილების მიღებაში.

ციფრულ სამყაროში ფინანსური მონაცემები ყველაზე ძვირადღირებული აქტივია. ბუღალტერი ხდება ამ მონაცემების გუშაგი. მას მართებს ელემენტარული კიბერპიგიენის ცოდნა და იმის გააზრება, თუ როგორ დაცვას კომპანიის კონფიდენციალური ინფორმაცია ჰაკერული თავდასხმებისგან. რაც უფრო მეტ ფუნქციას იღებს მანქანა, მით უფრო ფასდება წმინდა ადამიანური თვისებები: ემპათია, მოლაპარაკების ხელოვნება, კრიტიკული აზროვნება და ეთიკური განსჯა. ბუღალტერი ხდება ბიზნეს-ფასილიტატორი, რომელიც ეხმარება გუნდს ფინანსური რისკების გააზრებაში. ბუღალტერი 2.0-ის ტრანსფორმაცია მომსახურებიდან პარტნიორობაზე არის პროფესიის ყველაზე მნიშვნელოვანი ევოლუციური ნახტომი. ეს აღარ არის მხოლოდ „სერვისის მიწოდება“, არამედ ეს არის სტრატეგიული პარტნიორობა.

ტრადიციულ მოდელში ბიზნესის მფლობელი ბუღალტერს აღიქვამდა, როგორც აუცილებელ ხარჯს. ის სჭირდებოდათ მხოლოდ იმისთვის, რომ სახელმწიფო სტრუქტურებთან პრობლემები არ შექმნოდათ.

ბუღალტერი 2.0 ცვლის ამ აღქმას. ის ხდება ბიზნესის აქტივი. პარტნიორული მოდელის დროს, ბუღალტერი არ ელოდება კლიენტის დავალებას. ის თავად მიდის მფლობელთან და ეუბნება: „მონაცემების ანალიზმა აჩვენა, რომ თქვენი ლოგისტიკური ხარჯები 15%-ით გაიზარდა, რაც მოგების მარჟას ამცირებს. აი, ჩემი რეკომენდაცია ოპტიმიზაციისთვის“.

❖ **მომსახურების მოდელი (რეაქტიული):** ბუღალტერი ელოდება თვის დასრულებას, აგროვებს საბუთებს და ასახავს იმას, რაც უკვე მოხდა. ის არის ისტორიკოსი.

❖ **პარტნიორობის მოდელი (პროაქტიული):** ბუღალტერი მუშაობს რეალურ დროში. ის ხედავს პოტენციურ ფინანსურ „ხვრელებს“ მანამ, სანამ ისინი კრიზისში გადაიზრდება. მაგალითად, თუ ხედავს, რომ დებიტორული დავალიანებები იზრდება, ის დროულად აფრთხილებს მენეჯმენტს მოსალოდნელი ფულადი სახსრების დეფიციტის შესახებ.

პარტნიორი ბუღალტერი მონაწილეობს ბიზნესის დაგეგმარების პროცესში. როდესაც კომპანია გეგმავს ახალი ფილიალის გახსნას ან ახალი პროდუქტის გაშვებას, ბუღალტერი 2.0 არამხოლოდ ითვლის ხარჯებს, არამედ აკეთებს ანალიზს:

❖ „რა მოხდება, თუ გაყიდვები იქნება მოსალოდნელზე 20%-ით ნაკლები?“

❖ „რამდენი ერთეული უნდა გავყიდოთ, რომ პროექტმა თავი აიწაფა?“

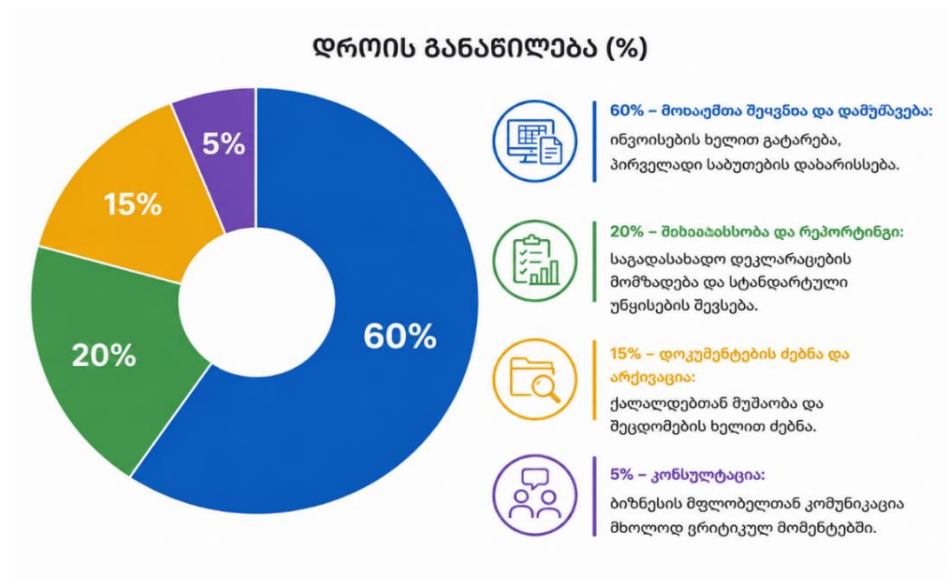
❖ რომელი იურიდიული სტრუქტურა იქნება უფრო ეფექტური ამ კონკრეტული პროექტისთვის?

პარტნიორობა შეუძლებელი იქნებოდა ტექნოლოგიური ინტეგრაციის გარეშე. ბუღალტერი 2.0 კლიენტს სთავაზობს არა მხოლოდ ფინანსურ ანგარიშებს, არამედ **მართვის პანელებს**. მომსახურების მოდელში ბუღალტერი აგზავნის PDF ფაილს თვეში ერთხელ. პარტნიორულ მოდელში ბუღალტერი მფლობელს უმზადებს ციფრულ გარემოს, სადაც მფლობელი ტელეფონით, ნებისმიერ დროს ხედავს ბიზნესის მდგომარეობას.

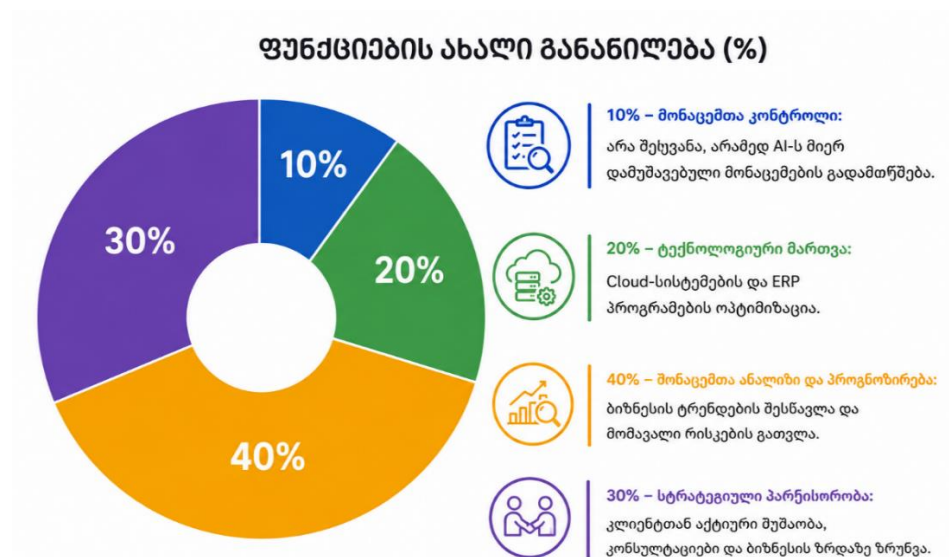
ხშირად ბიზნესის მფლობელები ემოციურ გადაწყვეტილებებს იღებენ. პარტნიორი ბუღალტერი არის ის ადამიანი, რომელიც ცივ ციფრებზე დაყრდნობით აბალანსებს ამ ემოციებს. ის არის „სადი აზრის ხმა“ მენეჯმენტის გუნდში. ის არამხოლოდ აღრიცხავს ფულს, არამედ იცავს ბიზნესის მდგრადობას გრძელვადიან პერსპექტივაში.

მაგალითისთვის გთავაზობთ შედარებით დიაგრამებს

1. ტრადიციული მოდელი (ბუღალტერი 1.0)



2. თანამედროვე მოდელი (ბუღალტერი 2.0)



დასკვნა

გადასვლა მომსახურებიდან პარტნიორობაზე ნიშნავს, რომ ბუღალტერი აღარ დგას ბიზნესის „გვერდით“, ის დგას ბიზნესის „შიგნით“. ეს ტრანსფორმაცია ბუღალტერს აქცევს სანდო მრჩეველად, რაც რადიკალურად ზრდის მის ავტორიტეტს, შემოსავალს და პროფესიულ კმაყოფილებას. ციფრულ ეპოქაში გადარჩება არა ის, ვინც ყველაზე სწრაფად ბეჭდავს, არამედ ის, ვისაც ბიზნესისთვის ყველაზე ღირებული რჩევის მიცემა შეუძლია.

ციფრული ეპოქა ბუღალტრის პროფესიისთვის კი არ არის დასასრული, არამედ არის „ოქროს ხანა“. ჩვენ ვშორდებით მოსაწყენ, ერთფეროვან სამუშაოს და გადავდივართ ინტელექტუალური, შემოქმედებითი და სტრატეგიული საქმიანობის ეტაპზე.

ბუღალტერი 2.0 არის ადამიანი, რომელიც ტექნოლოგიას იყენებს როგორც მულტიპლიკატორს საკუთარი შესაძლებლობების გასაზრდელად. ის აღარ არის მხოლოდ ციფრების მცველი — ის არის მომავლის არქიტექტორი, რომელიც ფინანსური მონაცემების საფუძველზე აშენებს მდგრად და წარმატებულ ბიზნესს.

შესაბამისად ნუ შეებრძოლებით ტექნოლოგიას, დაუმეგობრდით მას. მომავალი ეკუთვნით მათ,

ვინც შეძლებს ალგორითმების სიზუსტისა და ადამიანური ინტუიციის იდეალურ სინთეზს. ციფრული ეპოქა ბუღალტერს არ აუქმებს, ის მას ათავისუფლებს მექანიკური სამუშაოსგან. „გადარჩენისთვის“ და წარმატებისთვის აუცილებელია ტექნოლოგიებისადმი ღიაობა და მუდმივი თვითგანვითარება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახური. (2023).
2. ბუღალტერთა და აუდიტორთა ფედერაცია (ბაფ). (2023). „ციფრული ტექნოლოგიების გავლენა აუდიტორულ საქმიანობაზე“. ჟურნალი ბუღალტრული აღრიცხვა, №5.
3. გოცირიძე, ნ. (2018). *ინფორმაციული ტექნოლოგიები ბუღალტრულ აღრიცხვაში*. თბილისი.
4. <http://saras.gov.ge>

Accountant 2.0: How to survive in the digital age

*Martiasvili Maia, Associate Professor
Geortian Technical University*

*Kutateladze Giorgi, Undergraduate student
Georgian Technical University*

*Kutateladze Lasha, Undergraduate student
Georgian Technical University*

Abstract

In the modern world, digital transformation is radically reshaping traditional professions, including the field of accounting and reporting. The term "Accountant 2.0" signifies the evolution of the profession—an "upgraded version" of the traditional accountant who, in the digital age, has transitioned from a mere data recorder to a strategic business partner. While accounting was once associated with vast archives, calculators, and routine entries, Accountant 2.0 has become a symbol of technology and analytics. This article, titled "Accountant 2.0: How to Survive in the Digital Era," provides an in-depth exploration of the challenges and opportunities arising from the implementation of Artificial Intelligence (AI), blockchain, and Robotic Process Automation (RPA). The paper emphasizes that the robotization of routine, mechanical operations does not portend the disappearance of the profession, but rather signals a fundamental shift in its core essence. The accountant is transforming from a simple data processor into a strategic partner whose primary functions are deep data analysis and business consulting. The article analyzes the necessity for new competencies, such as data visualization, cybersecurity, and "soft skills." In the concluding section, a "survival" strategy is formulated, which involves adaptation to technological tools and continuous professional education. The primary guarantee of success in the digital age is an openness to technological progress and the maintenance of critical thinking, enabling specialists to see the real prospects for company development beyond the numbers. Ultimately, the article portrays the accountant as an indispensable and high-tech link within the digital economy.

ისტორიული ნარატივები და მეხსიერების პოლიტიკა, როგორც „რბილი ძალის“ ინსტრუმენტი თანამედროვე საერთაშორისო ურთიერთობებში: ევროპული პერსპექტივა

მელიქიძე ალექსანდრე, ასისტენტ-მკვლევარი
ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

წინამდებარე სტატია იკვლევს ისტორიული ნარატივებისა და მეხსიერების პოლიტიკის როლს თანამედროვე გეოპოლიტიკურ პროცესებში, კერძოდ, ევროპული უსაფრთხოების არქიტექტურის ქრილში. ნაშრომი ეყრდნობა „ონტოლოგიური უსაფრთხოებისა“ და „რბილი ძალის“ თეორიებს, რათა აჩვენოს, თუ როგორ გარდაიქმნება წარსულის ინტერპრეტაცია სახელმწიფოების საგარეო პოლიტიკურ იარაღად. სტატიაში გაანალიზებულია დისონანსი დასავლეთევროპულ „თვითკრიტიკულ“ მეხსიერებასა და აღმოსავლეთევროპულ „მსხვერპლზე ორიენტირებულ“ ნარატივებს შორის. მულტიდისციპლინური მიდგომით ავტორი განიხილავს ისტორიის ინსტრუმენტალიზაციის პროცესს პოლონეთისა და უკრაინის მაგალითებზე. კვლევა აჩვენებს, რომ ციფრულ ეპოქაში მეხსიერების მანიპულაცია ჰიბრიდული ომის განუყოფელი ნაწილი გახდა. დასკვნის სახით ავტორი ასკვნის, რომ მეხსიერების პოლიტიკა XXI საუკუნეში აღარ არის მხოლოდ კულტურული ფენომენი, არამედ საერთაშორისო სტაბილურობის სტრატეგიული ელემენტი, რომელიც მოითხოვს ახლებურ დიპლომატიურ მიდგომებს ნარატიული კონფლიქტების პრევენციისთვის.

საკვანძო სიტყვები: მეხსიერების პოლიტიკა, რბილი ძალა, ონტოლოგიური უსაფრთხოება, ევროპული იდენტობა, ისტორიული ნარატივი, გეოპოლიტიკა.

ძირითადი ტექსტი

ისტორიის „დაბრუნება“ საერთაშორისო ურთიერთობებში

დიდი ხნის განმავლობაში, საერთაშორისო ურთიერთობების კლასიკური რეალიზმი ამტკიცებდა, რომ სახელმწიფოების ქცევას მხოლოდ მატერიალური ინტერესები და ძალთა ბალანსი განსაზღვრავს. თუმცა, ცივი ომის დასრულების შემდეგ, აკადემიურ დისკურსში მოხდა „კონსტრუქტივისტული შემობრუნება“, რამაც ყურადღების ცენტრში დააყენა იდენტობა, კულტურა და ნარატივები. დღეს, ისტორია აღარ განიხილება, როგორც სტატიკური არქივი; ის არის დინამიური რესურსი, რომელსაც სახელმწიფოები იყენებენ საერთაშორისო ლეგიტიმაციის მოსაპოვებლად.

ევროპის კონტექსტში, სადაც ინტეგრაციის პროცესი ღირებულებით ერთობაზეა დაფუძნებული, ისტორიული ნარატივი ხდება „რბილი ძალის“ (Soft Power) მთავარი კომპონენტი. სახელმწიფო, რომელიც ახერხებს საკუთარი ისტორიული „სიმართლის“ ვალიდაციას საერთაშორისო დონეზე, მოიპოვებს მორალურ უპირატესობას დიპლომატიურ მოლაპარაკებებში. შესაბამისად, მეხსიერების პოლიტიკა (Memory Politics) იქცა სფეროდ, სადაც იკვეთება ისტორია, პოლიტიკის მეცნიერება და საერთაშორისო ურთიერთობების თეორია.

II. თეორიული საფუძვლები: ონტოლოგიური უსაფრთხოება და კოლექტიური მეხსიერება

ნაშრომის თეორიული ჩარჩო ეფუძნება ონტოლოგიური უსაფრთხოების (Ontological Security) კონცეფციას. საერთაშორისო ურთიერთობების თეორიაში ეს ტერმინი გულისხმობს სახელმწიფოს სწრაფვას არა მხოლოდ ფიზიკური, არამედ შემეცნებითი სტაბილურობისკენ (Mitzen, 2006). ეს სტაბილურობა მიიღწევა „თვითობის“ უწყვეტობის შენარჩუნებით, რასაც საფუძვლად უდევს ბიოგრაფიული ნარატივი - ანუ ისტორია. როდესაც სხვა აქტორი ეჭვქვეშ აყენებს სახელმწიფოს ისტორიულ როლს (მაგალითად, ადანაშაულებს მას ოკუპაციაში ან გენოციდში), ეს აღიქმება როგორც ეგზისტენციალური საფრთხე, რაც იწვევს მწვავე დიპლომატიურ რეაქციას.

ამ პროცესში გადამწყვეტია მორის ჰალბვაქსის (Halbwachs, 1992) კოლექტიური მეხსიერების თეორია. მეხსიერება არის სოციალური კონსტრუქტი, რომელიც აწმყოს საჭიროებების მიხედვით ფორმირდება. პოლიტიკური მეცნიერების ქრილში, პოლიტიკური ელიტები ახდენენ წარსულის „ინსტრუმენტალიზაციას“, რათა შექმნან ერთიანი ეროვნული ფრონტი საგარეო საფრთხეების წინააღმდეგ. პიერ ნორას (Nora, 1989) „მეხსიერების ადგილები“ კი გვეხმარება იმის გააზრებაში, თუ როგორ ხდება სიმბოლოების, მონუმენტებისა და თარიღების გამოყენება საერთაშორისო დონეზე კვეყნის იმიჯის პროექციისთვის.

III. ევროპული მეხსიერების დიქტომია: „თვითკრიტიკა“ vs „მსხვერპლის როლი“

ხშირად განიხილება ევროპული მეხსიერების ორგვარი ბუნება, რომელიც საფუძვლად უდევს თანამედროვე პოლიტიკურ დებატებს:

1. **დასავლეთევროპული მოდელი (პოსტ-ნაციონალური):** მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ, გერმანიამ და საფრანგეთმა ჩამოაყალიბეს მეხსიერების კულტურა, რომელიც დაფუძნებულია საკუთარი დანაშაულებების აღიარებასა და სინანულზე (Art, 2006). გერმანიის „რბილი ძალა“ დიდწილად მომდინარეობს მისი უნარიდან, იყოს წარსულთან გულწრფელი, რაც მას საერთაშორისო ნდობას ანიჭებს.
2. **აღმოსავლეთევროპული მოდელი (ნაციონალური):** 2004 წლის გაფართოების შემდეგ, ევროპულ დისკურსში შემოვიდა პოსტ-კომუნისტური ქვეყნების გამოცდილება. პოლონეთის, ჩეხეთისა და ბალტიისპირეთის ქვეყნებისთვის ისტორიული ნარატივი დაფუძნებულია „ორმაგ ოკუპაციას“ (ნაციზმი და კომუნიზმი) და მსხვერპლის როლზე (Mälkssoo, 2009).

ეს დისონანსი ქმნის ე.წ. „ნარატიულ კონკურენციას“. მაგალითად, პოლონეთის მიერ მიღებული „მეხსიერების კანონები“, რომლებიც კრძალავს პოლონელი ერის დადანაშაულებას ჰოლოკოსტში, არის მცდელობა, დაცული იქნას ქვეყნის ონტოლოგიური უსაფრთხოება, თუმცა ეს ხშირად იწვევს დაძაბულობას ისრაელთან და აშშ-სთან (Bucholc, 2019).

IV. მეხსიერების პოლიტიკის ინსტრუმენტალიზაცია ციფრულ ეპოქაში

XXI საუკუნეში მეხსიერების პოლიტიკამ ტრადიციული ინსტიტუციებიდან (მუზეუმები, სახელმძღვანელოები) ვირტუალურ სივრცეში გადაინაცვლა. საერთაშორისო ურთიერთობების ჭრილში, ეს ნიშნავს ისტორიული ნარატივების გამოყენებას ინფორმაციულ ომებში (Hoskins, 2017).

სახელმწიფო აქტორები იყენებენ სოციალურ მედიას, რათა საერთაშორისო აუდიტორიაში მოახდინონ მოწინააღმდეგის ისტორიული დელეგიტიმაცია. ეს პროცესი გადადის „ნარატიულ ჩარ-ჩოებში“ (Narrative Framing). გარკვეული ისტორიული მოვლენების შერჩევითი აქცენტირება მიზნად ისახავს თანამედროვე პოლიტიკური რეჟიმების „ფაშიზაციას“ ან „კოლონიზაციას“, რაც საერთაშორისო საზოგადოების თვალში ამართლებს მათ წინააღმდეგ მიმართულ აგრესიულ ქმედებებს.

V. ქეის-სტადი: უკრაინა-რუსეთის კონფლიქტი და ისტორიული ლეგიტიმაცია

უკრაინაში მიმდინარე ომი წარმოადგენს ისტორიის „იარაღად ქცევის“ (Weaponization of History) ყველაზე რადიკალურ მაგალითს. ვლადიმერ პუტინის 2021 წლის სტატია „რუსებისა და უკრაინელების ისტორიული ერთობის შესახებ“ არ იყო მხოლოდ ისტორიული ექსკურსი. ეს იყო გეოპოლიტიკური დოქტრინა, რომელიც უარყოფდა უკრაინის სუვერენიტეტს ონტოლოგიურ დონეზე (Putin, 2021).

რუსული ნარატივი ეყრდნობა „დიდი გამარჯვების“ მითოლოგიზაციას, ხოლო უკრაინამ მოახდინა საკუთარი მეხსიერების პოლიტიკის რადიკალური ევროპეიზაცია. „დეკომუნიზაციის კანონებით“ და ჰოლოდომორის გენოციდად აღიარების კამპანიით, უკრაინა ცდილობს გაწყვიტოს იმპერიული კავშირი მოსკოვთან და დაიმკვიდროს ადგილი ევროპულ მეხსიერების კულტურაში (Kuzio, 2020).

VI. ტრანსნაციონალური სამართალი და მეხსიერების კოდიფიკაცია

საერთაშორისო ურთიერთობებში სულ უფრო აქტუალური ხდება „მეხსიერების სამართალი“ (Mnemopolitical Law). ევროპის ადამიანის უფლებათა სასამართლოს (ECHR) პრეცედენტები აჩვენებს, რომ ისტორიული სიმართლის დადგენა ხშირად ხდება სამართლებრივი დავის საგანი. სახელმწიფოები ცდილობენ საერთაშორისო ხელშეკრულებებში ან რეზოლუციებში შეიტანონ ისტორიული მოვლენების მათთვის ხელსაყრელი შეფასებები (მაგ. ევროპარლამენტის 2019 წლის რეზოლუცია). ეს ტენდენცია აჩვენებს, რომ „რბილი ძალა“ სულ უფრო მეტად ეყრდნობა ნორმატიულ ბაზას.

დასკვნა

ჩატარებული კვლევა ცხადყოფს, რომ მეხსიერების პოლიტიკა არის მულტიდისციპლინური ფენომენი, რომელიც აერთიანებს პოლიტიკის მეცნიერებას, ისტორიასა და ფსიქოლოგიას. ისტორიული მეხსიერება აღარ არის მხოლოდ შიდასახელმწიფოებრივი კულტურის ნაწილი; ის საერთაშორისო ურთიერთობების სისტემური ელემენტია.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ მეხსიერების პოლიტიკა XXI საუკუნის საერთაშორისო ურთიერთობებში ასრულებს „ორმაგი აგენტის“ როლს. ერთი მხრივ, მას შეუძლია ხელი შეუწყოს შერიგებასა და ინტეგრაციას, ხოლო მეორე მხრივ, ის შეიძლება გახდეს ჰიბრიდული ომისა და ონტოლოგიური დაპირისპირების მთავარი ინსტრუმენტი. ევროპული უსაფრთხოების მომავალი დიდწილად დამოკიდებული იქნება იმაზე, მოხერხდება თუ არა ნარატიული კონფლიქტების

ტრანსფორმაცია კონსტრუქციულ დიალოგში. საერთაშორისო საზოგადოებამ უნდა შეიმუშაოს მექანიზმები, რომლებიც დაიცავს ისტორიულ მემკვიდრეობას პოლიტიკური მანიპულაციებისგან.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Art, D. (2006). The Politics of the Nazi Past in Germany and Austria. Cambridge University Press.
2. Bucholz, M. (2019). Commemorative Lawmaking: Memory Councils and the Strategic Use of the Past. Memory Studies.
3. Halbwachs, M. (1992). On Collective Memory. University of Chicago Press.
4. Hoskins, A. (2017). Digital Memory Studies: Media Pasts in Transition. Routledge.
5. Kuzio, T. (2020). Crisis in Russian-Ukrainian Relations: From the Declaration of Independence to the Post-Maidan Era. Routledge.
6. Mälksoo, M. (2009). The Memory Politics of Becoming European. European Journal of International Relations.
7. Mitzen, J. (2006). Ontological Security in World Politics. European Journal of International Relations.
8. Nora, P. (1989). Between Memory and History: Les Lieux de Mémoire. Representations.
9. Nye, J. S. (2004). Soft Power: The Means to Success in World Politics. PublicAffairs.
10. Wendt, A. (1992). Anarchy is what States Make of it. International Organization.

Historical Narratives and Memory Politics as a Soft Power Tool in Contemporary International Relations: A European Perspective

*Melikidze Alexander, Research Assistant
Ilia State University*

Abstract

The present article examines the role of historical narratives and memory politics in contemporary geopolitical processes, in particular, in the context of the European security architecture. The paper draws on the theories of “ontological security” and “soft power” to show how the interpretation of the past is transformed into a foreign policy tool of states. The article analyzes the dissonance between Western European “self-critical” memory and Eastern European “victim-oriented” narratives. Using a multidisciplinary approach, the author discusses the process of instrumentalization of history using the examples of Poland and Ukraine. The study shows that in the digital era, the manipulation of memory has become an integral part of hybrid warfare. In conclusion, the author concludes that the politics of memory in the 21st century is no longer just a cultural phenomenon, but a strategic element of international stability, which requires new diplomatic approaches to prevent narrative conflicts.

Keywords: politics of memory, soft power, ontological security, European identity, historical narrative, geopolitics.

ინკლუზიური განათლება სწავლების პროგრესული ნაბიჯი

*მეტრეველი ლია, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*მეტრეველი გვანცა
"საზოგადოება ბილიკი" ბავშვთა და მოზარდთა განვითარების ცენტრი*

აბსტრაქტი

2006 წლის გაეროს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა უფლებების კონვენციით, რომელიც რატიფიცირებულია 175-ზე მეტ ქვეყანაში, ინკლუზიური განათლება იქცა ჭეშმარიტად გლობალურ ნორმად.

ინკლუზიური განათლება არის მიდგომა, რომელიც გულისხმობს სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე მოსწავლის ჩართვას საგანმანათლებლო პროცესში თანატოლებთან ერთად. ტერმინი, **სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროება** გულისხმობს სწავლის სირთულეებს ან შეზღუდულ შესაძლებლობას სწავლის პროცესში, რომელსაც აწყდება მოსწავლე და რომლის დაძლევა მას სპეციალური დახმარების გარეშე უჭირს.

ინკლუზიური საზოგადოება არის საზოგადოება, რომელიც რასის, სქესის თუ კლასის მიუხედავად უზრუნველყოფს ყველა ადამიანის თანაბარ ჩართულობას საზოგადოებრივ ცხოვრებაში დასოციალურ ინტერაქციას. ინკლუზიური საზოგადოების ფორმირებისკენ მიმავალი პირდაპირ გზას კი **სოციალური ინკლუზია** წარმოადგენს, რაც ნიშნავს არა ადამიანების ერთერთგვაროვნებას, არამედ საზოგადოებას, რომელსაც ადგილი აქვს მრავალფეროვნების თვის და ხელს უწყობს მათ ჩართულობას.

საკვანძო სიტყვები: თამანდროვე საზოგადოება, სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროება, სოციალური ინკლუზია, ინკლუზიური საზოგადოება, ინკლუზიური განათლება, სტიგმა, სტერეოტიპი.

ძირითადი ტექსტი

ინკლუზიური სწავლება ეს არის სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების მქონე მოსწავლის ჩართვა ზოგადსაგანმანათლებლო პროცესში თანატოლებთან ერთად. ტერმინი, სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროება, გულისხმობს სწავლის სირთულეებს ან შეზღუდულ შესაძლებლობას, რომელსაც აწყდება მოსწავლე სწავლის პროცესში.

განათლების ამგვარი მოდელი არის პროგრესული ნაბიჯი ზოგად განათლებაში და ამავდროულად ის არის განათლების განვითარების ახალი სოციალური ფენომენი.

მოვიხმობ, ფიზიკური შეზღუდვის მქონე ადამიანთა მიმართ საზოგადოების დამოკიდებულებების მოკლე ისტორიული მიმოხილვას და განათლების თეორიებს.

XX საუკუნის მეორე ნახევარში იმის გამო, რომ უკვე მრავლად იყო ტიპური განვითარების მქონე და შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე ბავშვთა ერთობლივი განათლების გამოცდილება, აუცილებელი გახდა, ერთობლივი სწავლების აღმნიშვნელი ახალი ტერმინის შემოტანა. ეს ტერმინი არის ინკლუზია. ინკლუზია ინგლისური სიტყვაა და ქართულად ნიშნავს ჩართვას. 1994 წელს იუნესკოს ეგიდით ქ. სალამანკაში (ესპანეთში) ჩატარდა მსოფლიო კონფერენცია სპეციალური საჭიროების მქონე პირთა განათლების შესახებ. სწორედ ამ კონფერენციაზე ჩაეყარა საფუძველი ტერმინ - ინკლუზიის საერთაშორისო გამოყენებას.

საქართველოში ინკლუზიური განათლება იწყება 2006 წლიდან. ჩვენს ქვეყანაში ეს პროცესები განაპირობა იუნესკოს ინიციატივით მიღებულმა 1994 წ. სალამანკას დეკლარაციამ და 2006 წ. გაეროს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა კონვენციამ.

საქართველოში ინკლუზიური განათლების მარეგულირებელი დოკუმენტებია: კანონი ზოგადი განათლების შესახებ, ბავშვთა უფლებების კონვენცია და შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა კონვენცია.

მიუხედავად იმისა, რომ დღეს, ინკლუზიური განათლება საყოველთაოდ აღიარებული და საერთაშორისო და ადგილობრივი კანონმდებლობით გამყარებული მიდგომაა მრავალი სახელმწიფოსთვის, გვხვდება ისეთებიც, რომლებიც მხარს უჭერენ ცალკეული ჯგუფების საზოგადოებისაგან გამოყოფის (სეგრეგაციის) მოდელს და ხსნიან მას, როგორც გარკვეული პერიოდის განმავლობაში ბუნებრივად ჩამოყალიბებულ მიდგომას.

სხვადასხვა ქვეყანაში ინკლუზიური განათლების განსხვავებული აღქმა და დამკვიდრებული პრაქტიკა გვხვდება, რომლებიც გამყარებულია დასაბუთებული თეორიებით იმის შესახებ, თუ რატომ

არის მნიშვნელოვანი და ეფექტიანი განათლების ასეთი ფორმა; და მაინც, რა არის ინკლუზიური განათლება? წლებია, რაც ამ თემაზე მსჯელობა აქტუალურობას არ კარგავს და ფართო საზოგადოებრივი ინტერესის საგნად რჩება.

მინდა შემოგთავაზოთ განათლების თეორიები და განხილვა დავიწყო დიმიტრი უზნაძის პედაგოგიური კონცეფციით. ეს არის შეხედულებათა სისტემა, რომელშიც წარმოდგენილია ყველა ძირითადი პედაგოგიური ცნების განმარტება და მათი მნიშვნელობა სასწავლო პროცესში. ქართველი ფსიქოლოგი პედაგოგიკას ხელოვნებად მიიჩნევდა.

ამ საკითხზე საუბრისა გვერდს ვერ აუვლი ამერიკელი ფსიქოლოგის ჯერომი ბრუნერის კონსტრუქტივისტული თეორიას. რომელმაც საფუძველი ჩაუყარა კოგნიტური სწავლის თეორიას განათლების ფსიქოლოგიაში.

შეუძლებელია ყურადღების მიღმა დავტოვოთ ალბერტ ბანდურას სოციალურ-კოგნიტური თეორია, სადაც განხილულია კოგნიტური პროცესების მნიშვნელობა დასწავლის პროცესში. ამ თეორიის თანახმად სწავლა ეფუძნება არა მხოლოდ პირად გამოცდილებას, არამედ სხვა ადამიანთა ქცევაზე დაკვირვებასა და მოდელირებას.

დამაფიქრებელია სწავლების ბიჰევიორისტული მიდგომა, რომლის თანახმადაც ქცევა რეგულირდება ჯილდოებისა და სასჯელის საშუალებით. ასევე პიაჟეს შემეცნებითი თეორია. მოცემული თეორიის თანახმად ბავშვები არ შემოიფარგლებიან მხოლოდ გარემოდან მიღებული ცოდნით, ისინი თავად, აქტიურად ქმნიან საკუთარ ცოდნას. ჰუმანისტი ფსიქოლოგის, კარლ როჯერსის მოსწავლეზე ცენტრირებული სწავლება და განათლების ფსიქოლოგის, ჯონ დიუის განათლების კონცეფცია. დიუისთვის მნიშვნელოვანია მოსწავლეზე ორიენტირებული და მოსწავლის ინტერესების გათვალისწინებით წარმართული სასწავლო პროცესი.

მსოფლიოში მიმდინარე გლობალურმა ცვლილებებმა თანამედროვე ეპოქას მრავალი ცვლილება მოუტანა. ოდესღაც ერთგვაროვანი საზოგადოებებიდროთა განმავლობაში მრავალფეროვანი ეთნიკური თუ კულტურული წარმომავლობის ხალხისგან შემდგარ სოციუმად იქცა, რამაც შეცვალა მსოფლმხედველობა და დამოკიდებულება ცნება „განსხვავებულის“ მიმართ.

ჯერ კიდევ რამდენიმე ათეული წლის უკან განსხვავებული ადამიანების მიღება უმრავლეს ქვეყანაში პრობლემად მოიაზრებოდა, მაგრამ თანამედროვე მსოფლიომ შეძლო ამ გამოწვევის დაძლევა, აიღო რა ორიენტირი ინკლუზიური საზოგადოების ფრომირებასა და ყველა ადამიანისათვის თანასწორი უფლებების მქონე გარემოს შექმნაზე.

საინტერესოა რა არის ის, რაც ერთ საზოგადოებას მეტად ინკლუზიურს ხდის ვიდრე მეორეს? როგორ შეიძლება შეიქმნას საზოგადოება, რომელშიც ყველა წევრს, განურჩევლად მათი წარმოშობის თუ განსხვავებულობისა შეეძლება თმონაწილეობა მიიღონ სამოქალაქო, სოციალურ, ეკონომიკურ და პოლიტიკურ საქმიანობაში, როგორ უნდა შეიქმნას ის პირობები, რომ ყველა ადამიანს ჰქონდეს მიკუთვნებულობის განცდა, ჰქონდეთ თანაბარი

წვდომა სხვადასხვა სერვისებზე და ა.შ. ამ საკითხთან დაკავშირებით მრავალი კითხვა არსებობს, თუმცა ერთმნიშვნელოვნად შეიძლება ითქვას, რომ ეს არის სახელმწიფო პოლიტიკასთან ერთად თითოეული ინდივიდის პასუხისმგებლობის საკითხი.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ მარტო სერვისებზე წვდომა, თუ ფიზიკურად ხელმისაწვდომი გარემოს შექმნა სულაც არ უზრუნველყოფს განსხვავებული შესაძლებლობების თუ საჭიროების მქონე ადამიანთა საზოგადოების სრულფასოვან წევრებად მიღებას, რა თქმა უნდა უმნიშვნელოვანეს როლს აქ ზოგადად ურთიერთობები და ის დამოკიდებულებები წარმოადგენს რომელიც შეიძლება არსებობდეს ამა თუ იმ, გარიყვის რისკის ქვეშ მყოფ ადამიანებთან მიმართებაში. ამიტომ საზოგადოება, სადაც ჯერ კიდევ მყარად არსებობს სტიგმები თუ სტერეოტიპები, ვერ შექმნის ამ ადამიანებისთვის სოციუმში ხარისხიანი ჩართულობისათვის საჭირო გარემოს.

სტიგმა გახლავთ ნეგატიური ნიშანი, რომელიც პიროვნების ღრმა დი სკრედიტაცია სიწვევს, გამოარჩევს მას საზოგადოებისგან.

სტერეოტიპი კი არის გარკვეული ინფორმაციის შემცველი სოციალური ფორმა, რომელსაც გააჩნია პოტენციალი შეცდომაში შეიყვანოს დანარჩენი საზოგადოება, რადგან ის არ ცნობს და არ აღიარებს განსხვავებულობას. (Nolan et al, 2006). სტერეოტიპული მიდგომა იწვევს ადამიანთა დისკრიმინაციასა და სოციალურ მოუღებლობას. სოციალურ გარიყვას რასაც სოციალურ ექსკლუზიასაც უწოდებენ. კვლევები ადასტურებს, რომ სტიგმატიზირება მნიშვნელოვნად აქვეითებს ადამიანთა პროდუქტულობას, უფრო მეტიც „მიწვებულები იარლიყის მქონე ადამიანებმა“ შესაძლოა გაითავისონ მათზე არსებული სტიგმატიზირებული მოსაზრებები და მართლა ასეთებად იქცნენ.

ამიტომ გასათვალისწინებელია ის ფაქტორები, რომლებიც ხელს უწყობენ ამ ბარიერების რღვევას, რათა რეალურად შეეწყოს ხელი ინკლუზიური საზოგადოების ფორმირებას. ერთ-ერთი ასეთი ფაქტორი აღმოჩნდა ურთიერთობის გამოცდილება, როდესაც მკვლევარებმა ჰიუსტონმა და პეტიგროუმ 516 კვლევაზე დაყრდნობით ნახეს, რომ მნიშვნელოვანი კავშირი არსებობდა სტერეოტიპებსა და შშმ პირებთან უშუალო კონტაქტს შორის. რაც უფრო ხშირი და ინტენსიური იყო ურთიერთობა შშმ პირებთან, მით ნაკლები ცრურწმენები და მეტი ემოციური კავშირი გამოვლინდა, მათ შორის ახლო მეგობრულ ურთიერთობებიც. აქედან გამომდინარე, როდესაც 1994 წელს სალამანკაში, სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციის წარმომადგენელთა

ხელმოწერით შემუშავდა დეკლარაცია (UNESCO 1994) განსხვავებული შესაძლებლობების და საჭიროების მქონე ბავშვებს მიეცათ თანატოლებთან ერთად ყოფნის და ურთიერთობის გამოცდილების მეტი შესაძლებლობა, რამაც არსებული სტერეოტიპების ახალი ტიპის სოციალური ურთიერთობებით ჩანაცვლებას შეუწყო ხელი. ეს იყო გარდამტეხი ეტაპი, რომელმაც ბიძგი მისცა სხვადასხვა ქვეყნებში ინკლუზიური განათლების იდეის დანერგვას.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ „ინკლუზია“ ინგლისური სიტყვაა და მისი პირდაპირი თარგმანი ქართულად “ჩართვას” („ჩართულობას“) ნიშნავს. მას საფუძვლად უდევს იდეოლოგია, რომელიც გამორიცხავს პიროვნების ყოველგვარ დისკრიმინაციას. ინკლუზიის არსი ის კი არ არის, რომ ჩვენ ყველა ერთნაირები ვართ, არამედ პირიქით, ეს არის განსხვავებულის აღიარება და მიღება. რაც უფრო მცირე ასაკიდან დაიწყება ეს პროცესი, მით მყარი საფუძველი იქმნება შემდგომში ინკლუზიურ საზოგადოების შენებისთვის.

სალამანკას დეკლარაციაზე დაყრდნობით, გლობალური მოძრაობა „განათლება ყველასათვის“ (UNESCO 2000), აცხადებს, რომ ყველა ბავშვის ჩართვა საგანმანათლებლო სკოლებში არის ყველაზე ეფექტური გზა დისკრიმინაციული დამოკიდებულებების წინააღმდეგ საბრძოლველად და ინკლუზიური განათლების მიზნის მისაღწევად. მას შემდეგ, ათწლეულების განმავლობაში, ინკლუზიური განათლება გახდა ინტენსიურად განხილული და ემპირიულად გამოკვლეული კონცეფცია და პედაგოგიური რეფორმის პროექტი მთელს მსოფლიოში, მიუხედავად იმისა, რომ განათლების სისტემები მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდა ერთმანეთისგან კლასიფიკაციისა და „ჩართვის“ მაჩვენებლებით.

სსსმ მოსწავლე შეიძლება იყოს მოსწავლე, რომელსაც აქვს:

- ა) ფიზიკური დარღვევა;
- ბ) ინტელექტუალური დარღვევა;
- გ) სენსორული დარღვევა (სმენის და/ან მხედველობის);
- დ) მეტყველების დარღვევა;
- ე) ქცევითი და ემოციური დარღვევა;
- ვ) გრძელვადიანი ჰოსპიტალიზაციის საჭიროება;

ზ) სირთულეები სოციალური ფაქტორების გამო და ამ მიზეზით ვერ სძლევს ეროვნულ სასწავლო გეგმის მოთხოვნებს.

ინკლუზიური აზროვნების სრულიად მიმდებლური საზოგადოების ფორმირება საკმაოდ რთული და წახნაგოვანი პროცესია, რომელიც მრავალი გამოწვევის წინაშე დგას. ერთ-ერთი ეფექტური გზა კი არსებული სირთულეების დამლევსთვის, არის განათლება.

შესაბამისად ინკლუზიური საზოგადოების განვითარებისთვის ზრუნვა იწყება ბავშვობიდან და გადის ინკლუზიური განათლების პროცესზე. ეს არის გზა, რომელმაც სსსმ მოსწავლეები საზოგადოების სრულფასოვან წევრებად უნდა აქციოს, საზოგადოების, რომელიც მათი მიკუთვნებულობის მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას შეძლებს. ეს უნდა იყოს არა სსსმ მოსწავლის ყოფნა საგანმანათლებლო სივრცეში, არამედ მასწავლებლებისა და მოსწავლეების მიერ სრულყოფილებიან და აქტიურ წევრად ცნობა და მიღება. ინკლუზიური განათლება ორიენტირებულია სსსმ მოსწავლეების არამარტო აკადემიური უნარების განვითარებაზე, არამედ ყველა იმ უნარის, რაც საგანმანათლებლო სივრცის გარეთ, საზოგადოებაში ფუნქციონირებაში დაეხმარება.

მოვიშველიებ ლევ ვიგოტსკი „სოციო-კულტურული განვითარების თეორიას“. სადაც ვიგოდსი ხაზს უსვამს, რომ პიროვნების სრულფასოვან ფორმირებაში სოციალური ფაქტორი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია. ამ თეორიის მიხედვით ბავშვის ფსიქიკური განვითარება განსაზღვრულია სოციალური ურთიერთობებითა და კულტურულ მონაპოვარს წარმოადგენს. სწორედ ურთიერთობის პროცესში იძენს ბავშვი იმ ცოდნას და გამოცდილებას, რომლის შეძენასაც დამოუკიდებლად ვერ შეძლებდა და რომელიც სოციალური ურთიერთობების/ურთიერთგაზიარების კონტექსტში მუშავდება. ამიტომაც არის მნიშვნელოვანი სსსმ მოსწავლეთა თანატოლთა გარემოში უშუალო კონტაქტი,

სწორედ მათთან ურთიერთობა ეხმარება ამ ბავშვებს შეიძინონ ის ცოდნა და უნარები, რაც შემდეგ მათ საზოგადოებაში ინტეგრირებას შეუწყობს ხელს.

ალსანიშნავია, რომ ბავშვის განვითარება გარემომცველი სამყაროს მრავალდონიანი კავშირების რთული სისტემის ქრილში ხდება.

„ეკოლოგიური სისტემების თეორიის“ მიხედვით ბავშვის ბიოლოგიური ბუნება და გარემო ერთობლივად მოქმედებს განვითარებაზე.

ამერიკელი ფსიქოლოგის, ური ბრონფენბრენერის **ეკოლოგიური სისტემების თეორია** ხსნის, თუ როგორ მოქმედებს ბავშვის გარშემო არსებული სოციალური გარემო მის განვითარებაზე. თეორია გარემოს 5 ურთიერთდაკავშირებულ დონედ (სისტემად) ყოფს, სადაც თითოეული მათგანი პირდაპირ ან ირიბად განსაზღვრავს პიროვნების ფორმირებას

გარემოს თითოეული ფენა განვითარებაზე არსებითი გავლენის მქონე ძალად განიხილება. თუმცა არ უნდა დავივიწყოთ, რომ ნებისმიერი ურთიერთკავშირი ორმხრივია. მაგალითად, პირველ დონეზე **მიკროსისტემის** შემთხვევაში ზრდასრული ადამიანები მოქმედებენ ბავშვის ქცევაზე, მაგრამ, იმავდროულად, ბავშვები სბიოლოგიური, პიროვნული და სოციალური თავისებურებებიც ახდენს გავლენას მათზე. ინკლუზიური პროცესის ქრილში თუ განვიხილავთ ეს ნიშნავს, რომ არა მარტო სსსმ მოსწავლის ოჯახის წევრები შეიძლება ახდენდეს გავლენა სინდივიდზე, არამედ ინდივიდის თავისებურებებიც ცვლის ოჯახის წევრების ქცევებს.

სხვადასხვა კვლევის მონაცემები ადასტურებს, რომ ინკლუზიურ გარემოში ბავშვები მეტად ურთიერთობენ სსსმ მოსწავლეებთან და მეტად პოზიტიური დამოკიდებულება აქვთ ინკლუზიის მიმართ. მათ უკეთ ესმით ცალკეული ინდივიდის საჭიროებები, ვიდრე იმ ბავშვებს, ვისაც ეს გამოცდილება არა აქვს, ისინი შესაძლოა არასოდეს დაუკავშირდნენ სხვადასხვა საჭიროებების მქონე ბავშვებს სასკოლო ცხოვრების განმავლობაში. ეს მონაცემები თვალნათლივ გვაჩვენებს თუ რაოდენ დიდი მნიშვნელობა აქვს ინკლუზიური განათლების პროცესს განსხვავებული საჭიროებს

მქონე ადამიანების მიმართ დამოკიდებულებების ფორმირებაზე, რომ ინკლუზიურ გარემოში მოსწავლეების ერთად სწავლების პროცესი ამ პროცესისადმი დამოკიდებულებას პოზიტიური მიმართულებით ცვლის. ეს კი სწორედ ის ფუნდამენტია, რომელზეც უნდა დაშენდეს და ჩამოყალიბდეს ინკლუზიური საზოგადოების სტრუქტურა.

და ბოლოს თანამედროვე საზოგადოება მიისწრაფვის იქით, რომ ადამიანებმა განსხვავებულობის მიუხედავად მეტად შეძლონ ერთმანეთის მიღება, ნაკლებად იყოს ზღვარი და ბარიერები, სადაც თითოეულ წევრს შეეძლება თავის დამკვიდრება და სოციუმში საკუთარი ადგილის მონახვა. ეს არის ინკლუზიური საზოგადოება, რომლის შექმნის პროცესიც მრავალ გამოწვევასთან არის დაკავშირებული, თუმცა მთავარი გამოწვევა არის ის, რომ ამ საზოგადოებისთვის შეიქმნას ჯანსაღი და მყარი საფუძველი, რომელსაც რეალურად ინკლუზიური განათლება ქმნის და რომელიც მიუხედავად იმისა, რომ სულ რამდენიმე ათეული წელია რაც დაიწერა წარმატებით მიმდინარეობს მრავალ ქვეყანაში და საზოგადოების ინკლუზიურობის ხარისხზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს.

ინკლუზიური განათლება არის საგანმანათლებლო მიდგომა და იდეა, რომლის ფარგლებშიც განათლების სისტემა უზრუნველყოფს ყველა ბავშვის თუ მოზარდის ხარისხიან განათლებას საგანმანათლებლო დაწესებულებებში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ინკლუზიური ადრეული განათლება : ცირა ბარქაია, ანა ჯანელიძე და ნინო ჯიჯავაძე, გაეროს ბავშვთა ფონდი, 2019.
2. ინკლუზიური განათლება, გზამკვლევი მასწავლებლებისთვის, ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრი, 2011.
http://ncp.ge/files/inclusion%20education/wignebi/inklusiuri_ganatileba.pdf
3. კონვენცია ბავშვის უფლებების შესახებ (1989),
4. ადამიანის უფლებათა საყოველთაო დეკლარაცია (1948.12.10) ოფიციალური თარგმანი
5. დოლიძე ხ., კეკელია ე., გაგოშიძე ე. და ა.შ. „ათი განსაკუთრებული გაკვეთილი“, ეროვნული სასწავლო გეგმებისა და შეფასების ცენტრი, საქართველოს პორტიჯის ასოციაცია, 2012, გვ 98
6. საქართველოს განათლების, მეცნიერების, კულტურისა და სპორტის მინისტრის ბრძანება N55/ნ „ეროვნული სასწავლო გეგმის დამტკიცების შესახებ“;
7. ვულფოლკი ა., „განათლების ფსიქოლოგია“, გამომცემლობა- ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თბილისი, 2009, გვ 744;

Inclusive Education: A Progressive Step in Teaching

*Metreveli Lia, Professor
Georgian Technical University*

*Metreveli Gvantsa
"Society Path" Child and Adolescent Development Center*

Abstract

Following the 2006 UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities, which was ratified by over 175 countries, inclusive education has become a truly global norm (Powell, Edelstein, and Blanck 2016). Inclusive education is an approach that integrates students with special educational needs into the educational process alongside their peers. The term "special educational needs" refers to the learning difficulties or disabilities that a student encounters and finds difficult to overcome without tailored support. An inclusive society is one that ensures the equal participation of all individuals in social life and social interaction, regardless of race, gender, or class (Expert Group Meeting on Promoting Social Integration, Helsinki, July 2008). The direct path toward the formation of an inclusive society is social inclusion, which does not imply the homogenization of people, but rather the creation of a society that embraces diversity and promotes active participation.

Keywords: contemporary society, special educational needs, social inclusion, inclusive society, inclusive education, stigma, stereotype.

მსოფლიოს ქვეყნების სასტუმრო ბიზნესის თანამედროვე ტენდენციები

*მეტრეველი მარინა, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*წერეთელი მაია, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

წინამდებარე ნაშრომი ეძღვნება გლობალური სასტუმრო ინდუსტრიის კომპლექსურ კვლევასა და მისი ტრანსფორმაციის ანალიზს 2020-2026 წლების პერიოდში. ეს ეპოქა ინდუსტრიისთვის გარდამტეხი აღმოჩნდა: პოსტ-პანდემიურმა რეალობამ ბიზნეს-მოდელების სრული გადაფასება და რეკონსტრუქცია მოითხოვა. ნაშრომში განხილულია ის ფუნდამენტური ფაქტორები, რომლებიც სექტორის თანამედროვე სახეს განსაზღვრავენ: ციფრული ტექნოლოგიების ინტენსიური ინტეგრაცია, ხელოვნური ინტელექტის (AI) გამოყენება პერსონალიზებული მომსახურებისთვის და ნივთების ინტერნეტის (IoT) დანერგვა საოპერაციო ეფექტურობის ასამაღლებლად.

მნიშვნელოვანი ადგილი ეთმობა მდგრადი ტურიზმის (Sustainable Tourism) პარადიგმას, რომელიც 2026 წლისთვის კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობის (ESG) განუყოფელი კომპონენტი გახდება. გაანალიზებულია მომხმარებელთა ქცევის ძირეული ცვლილება: ჰიგიენის მაღალი სტანდარტების მოთხოვნა, კონტაქტგარეშე სერვისების მზარდი პოპულარობა და Bleisure (Business + Leisure) ტენდენციის სწრაფი გავრცელება. ნაშრომი ეყრდნობა UNWTO-ს, Deloitte-ისა და Statista-ს სტატისტიკურ მონაცემებსა და ემპირულ კვლევებს.

ნაშრომის ძირითადი მიზანია სასტუმრო ბიზნესის გლობალური კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი სტრატეგიული მიმართულებების გამოვლენა. დასკვნით ნაწილში ჩამოყალიბებულია პრაქტიკული რეკომენდაციები მენეჯერებისა და ინვესტორებისთვის -- კერძოდ, თუ როგორ შეიძლება ტექნოლოგიური ინოვაციებისა და ტრადიციული სტუმართმასპინძლობის ღირებულებების ოპტიმალური სინთეზი. კვლევა ადასტურებს, რომ თანამედროვე ეტაპზე წარმატება პირდაპირ კავშირშია ბიზნესის სტრატეგიულ მოქნილობასთან -- უნართან, სწრაფად მოერგოს ეკოლოგიურ, გეოპოლიტიკურ და ტექნოლოგიურ ცვლილებებს.

საკვანძო სიტყვები: სასტუმრო ინდუსტრია, ციფრული ტრანსფორმაცია, მდგრადი ტურიზმი, პერსონალიზაცია, ბიზნესის მდგრადობა.

ძირითადი ტექსტი

სასტუმრო ინდუსტრია გლობალური ეკონომიკის ერთ-ერთი ყველაზე დინამიური სექტორია. 2020 წლის კრიზისის შემდეგ ინდუსტრიამ გაიარა არა მხოლოდ აღდგენის, არამედ სრული სტრუქტურული გარდაქმნის გზა. თუ ადრე ფუფუნება პირველ რიგში მატერიალურ კეთილდღეობასთან ასოცირდებოდა, დღეს პრიორიტეტი გადაინაცვლა პერსონალიზაციაზე, უსაფრთხოებასა და ტექნოლოგიურ სიმარტივეზე. 2026 წლის მონაცემებით, სასტუმრო ბიზნესი ე.წ. ღამის გასათევად ადგილის ვიწრო ჩარჩოს გარეთ გამოვიდა და მრავალფუნქციურ სერვისულ ეკოსისტემად ჩამოყალიბდა, სადაც ერთ სივრცეში ინტეგრირებულია სამუშაო, დასვენება, ჯანმრთელობა და გასართობი.

ციფრული ტრანსფორმაცია, ხელოვნური ინტელექტი (AI) და მონაცემთა ანალიტიკა

2024-2026 წლებში სასტუმრო ინდუსტრიამ გადამწყვეტი ნახტომი გადადგა -- სერვისის მოდელი რეაქტიულიდან პროაქტიულ მიდგომაზე გადავიდა. ე.წ. ჰიპერპრონალიზაცია მასობრივ სტანდარტად იქცა, ხოლო ხელოვნური ინტელექტი ჩეთბოტების ვიწრო ფუნქციის გარეთ გავიდა.

Hyper-Personalization: AI ალგორითმები სტუმრის ისტორიულ მონაცემებს აანალიზებენ და ოთახში შესვლისთანავე ინდივიდუალური პრეფერენციების შესაბამისად არეგულირებენ განათებას, ტემპერატურასა და მუსიკალურ ფონს.

Contactless Service: მობილური ჩეკ-ინი და ციფრული გასაღებები ინდუსტრიული სტანდარტი გახდა, სტუმარსა და პერსონალს შორის ფიზიკური კონტაქტის მინიმუმამდე შემცირებით.

Predictive Analytics (პროგნოზირებადი ანალიტიკა): სისტემა სტუმრის მოთხოვნებს წინასწარ განჭვრეტს. მაგალითად, თუ სტუმარი ვეგანური კვებით სარგებლობს, შესაბამისი მენიუ რეგისტრაციის მომენტშივე ეთავაზება.

Dynamic Pricing (დინამიური ფასწარმოქმნა): AI ალგორითმები რეალურ დროში ამუშავებენ

ამინდის, ადგილობრივი ღონისძიებებისა და კონკურენტების ფასების მონაცემებს, სასტუმროს RevPAR-ის (შემოსავალი ხელმისაწვდომ ნომერზე) მაქსიმიზაციის მიზნით.

ჰკვიანი ტექნოლოგიები და IoT

ნივთების ინტერნეტი (IoT) საოპერაციო ეფექტურობის ახალ სტანდარტს ქმნის. 2025 წლის კვლევების მიხედვით, ენერგიის მართვის ჰკვიანი სისტემების მქონე სასტუმროები ოპერაციულ ხარჯებს 20-30%-ით ამცირებენ.

- ❖ სენსორული კონტროლი: განათება და გათბობა ავტომატურად ითიშება სტუმრის ოთახის დატოვებისთანავე.
- ❖ Smart Mirrors: ციფრული სარკეები სტუმარს ამინდის, სიახლეებისა და სასტუმროს სერვისების შესახებ ინფორმაციას უწვდიან.

მდგრადი განვითარება (ESG -- Environmental, Social, and Governance)

2026 წლისთვის მდგრადი ტურიზმი ESG-სტრატეგიის ცენტრალური ელემენტი გახდა. თანამედროვე მოგზაურთა 75%-ზე მეტი ე.წ. მწვანე სასტუმროებს ანიჭებს უპირატესობას. ამ მოთხოვნაზე სასტუმრო ჯაჭვები შემდეგი მიმართულებებით რეაგირებენ:

- ❖ პლასტმასის გამოყენების მინიმუმამდე შემცირება.
- ❖ ენერგოეფექტური სისტემები და განახლებადი ენერგიის წყაროები.
- ❖ Farm-to-table: ადგილობრივი ფერმერული პროდუქტების გამოყენება სამზარეულოში.
- ❖ Green Choice პროგრამები: სტუმარს ბონუს-სქემა (ფასდაკლება ან კომპლიმენტი) ეთავაზება, თუ ის ყოველდღიური დასუფთავებისა ან თეთრეულის გამოცვლისგან ნებაყოფლობით თავს იკავებს. ეს ღონისძიება, გარდა რესურსდაზოგვისა, Z თაობის მომხმარებელთა ნდობასა და ბრენდის ლოიალობასაც ამაღლებს.

Bleisure და ციფრული ნომადები

Bleisure (Business + Leisure) -- ბოლო წლების ერთ-ერთი ყველაზე სწრაფად მზარდი ტენდენციაა. საქმიანი მივლინებების გახანგრძლივება პირადი დასვენებით სტანდარტული პრაქტიკა გახდა, რაზეც სასტუმროები სივრცის დაგეგმარებისა და პაკეტების გადახედვით პასუხობენ:

- ❖ მაღალტექნოლოგიური Co-working სივრცეები სტაბილური კავშირით, კონფერენც-ზონებითა და ერგონომიული სამუშაო გარემოთი.
- ❖ Long-stay პაკეტები: სპეციალური ტარიფები გახანგრძლივებული ყოფნისთვის, ქირავნობის ელემენტების ჩათვლით.

პერსონალის მართვა და ავტომატიზაცია

კვალიფიციური კადრების პოსტ-პანდემიური დეფიციტი რობოტიზაციის დაჩქარებას განაპირობებს. იაპონიის, ჩინეთისა და აშშ-ის წამყვან სასტუმროებში ავტონომიური სისტემები უკვე ახორციელებენ:

1. ბარგის ავტომატიზებულ გადატანას;
2. ოთახების UV-დეზინფექციას;
3. Room Service-ის მიტანის სერვისს.

შედეგად, ადამიანური რესურსი გადამისამართდება კრეატიულ, ემოციურ და ურთიერთობაზე ორიენტირებულ ფუნქციებზე -- სფეროებზე, სადაც ავტომატიზაცია ვერ ახდენს ეკვივალენტურ გავლენას.

სტატისტიკური მიმოხილვა (2020-2026)

2023 წლიდან გლობალური ტურიზმი 2019 წლის მაჩვენებელს დაუბრუნდა. 2025-2026 წლებში ინდუსტრიამ 12%-იანი შემოსავლის ზრდა დაფიქსირა, რაც ძირითადად საშუალო დღიური ტარიფის (ADR) ზრდამ განაპირობა. ქვემოთ მოყვანილი ცხრილი ასახავს ძირითადი რეგიონების დინამიკას. იხ ცხრილი 1.

ცხრილი 1. გლობალური სასტუმრო ინდუსტრიის ზრდის ტემპი რეგიონების მიხედვით (2025-2026)

რეგიონი	ზრდის ტემპი (2025-2026)	წამყვანი ტენდენცია
ევროპა	8.5%	კულტურული და ეკო-ტურიზმი
აზია-წყნარი ოკეანე	14.2%	ტექნოლოგიური ინოვაციები
ჩრდ. ამერიკა	7.8%	Bleisure და კონფერენციები

წყარო: Statista Research Department (2026); UNWTO (2024) — World Tourism Barometer and Statistical Annex, Vol. 22

დასკვნა

გლობალური სასტუმრო ბიზნესის მომავალი ეფუძნება ტექნოლოგიებისა და ემპათიის სიმბიოზს. 2026 წლის კონტექსტში გამარჯვებული ის ბრენდები აღმოჩნდება, რომლებიც მაქსიმალურ ციფრულ კომფორტს სთავაზობენ – სტუმართმასპინძლობის ადამიანური განზომილების შენარჩუნებით. კრიტიკული კომპეტენცია გახდა სტრატეგიული მოქნილობა: ბიზნესი, რომელიც ვერ ახერხებს სწრაფ ადაპტაციას გეოპოლიტიკურ, ეკოლოგიურ ან ტექნოლოგიურ ცვლილებებთან, კონკურენტულ ლანდშაფტში პოზიციებს კარგავს.

კვლევა ადასტურებს, რომ ტექნოლოგია სასტუმრო ბიზნესში საბოლოო მიზანი კი არა, ინსტრუმენტი – ინსტრუმენტი, რომელიც სწორად გამოყენების შემთხვევაში სტუმრის კმაყოფილებას ამაღლებს, ოპერაციულ ხარჯებს ამცირებს და ბრენდის ხანგრძლივ ღირებულებას ქმნის.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Deloitte. (2025). 2025 Travel and Hospitality Outlook: Resilient and Reimagined.
2. Green, L. (2023). Sustainable Hospitality: ESG Strategies for the Modern Hotelier. Routledge Publishing.
3. International Journal of Hospitality Management. (2024). Post-Pandemic Consumer Behavior in Luxury Hotels.
4. Metreveli, M. (2025). TOURIST DESTINATION AS AN ELEMENT OF THE TOURIST SYSTEM AND A TOOL FOR FORMING A COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE REGION // I International Scientific and Practical Conference "Science and technology in the XXI century: challenges and prospects", April 01-02, 2025, Singapore. Pp. 9-11. URL: <https://sconferences.com>. ISBN 978-91-65424-14-2. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15165189>
5. Metreveli, M., & Dolidze, T. (2024). COMPARATIVE ANALYSIS OF MARKETING COMMUNICATION STRATEGIES IN THE HOTEL INDUSTRY: A STUDY OF GEORGIA, ARMENIA AND AZERBAIJAN. International Tourism Congress (ITC). Tbilisi: Georgian Technical University.
6. Metreveli, M., & Ramishvili, L. (2024). Globalization and ways of booking services for tourists. XV International Tourism Congress, EsACT - School of Public Management. Tbilisi. ISBN: 978-972-745-334-4. Handle: <http://hdl.handle.net/10198/19858>
7. Metreveli, M., & Ramishvili, L. (2023). Globalization and Ways of Booking Tourism Services. From the series of monographs "Globalization and Modern Challenges of Business". Tbilisi: Georgian Technical University. <https://doi.org/10.36073/978-9941-28-963-7>
8. Smith, J. & Doe, A. (2025). The AI Revolution in Hospitality: From Chatbots to Predictive Analytics. Journal of Hospitality & Management.
9. Statista Research Department. (2026). Global Hotel Industry - Statistics & Facts.
10. World Tourism Organization (UNWTO). (2024). World Tourism Barometer and Statistical Annex, Vol. 22.

Modern Trends in the Hotel Business of the World's Countries

*Metreveli Marina, Professor
Georgian Technical University*

*Tsereteli Maia, PhD student
Georgian Technical University*

Abstract

This paper is dedicated to a comprehensive study of the global hotel industry and an analysis of its transformation during the 2020–2026 period. This era proved to be a turning point for the industry: post-pandemic realities demanded a complete reassessment and reconstruction of business models. The paper examines the fundamental factors shaping the contemporary face of the sector: the intensive integration of digital technologies, the use of artificial intelligence (AI) for personalized service delivery, and the

implementation of the Internet of Things (IoT) to enhance operational efficiency.

Significant attention is devoted to the paradigm of Sustainable Tourism, which by 2026 has become an integral component of corporate social responsibility (ESG). The paper analyzes the profound shifts in consumer behavior: growing demand for high hygiene standards, the rising popularity of contactless services, and the rapid spread of the Bleisure (Business + Leisure) trend. The study draws on statistical data and empirical research from UNWTO, Deloitte, and Statista.

The primary objective of the paper is to identify the strategic directions that determine the global competitiveness of the hotel business. The concluding section sets out practical recommendations for managers and investors — specifically, how an optimal synthesis of technological innovation and traditional hospitality values can be achieved. The research confirms that success at the current stage is directly linked to a business's strategic agility — its capacity to rapidly adapt to ecological, geopolitical, and technological change.

Keywords: hotel industry, digital transformation, sustainable tourism, personalization, business resilience.

კულტურის გავლენა რეკლამის აღქმასა და ინტერპრეტაციაზე

*მეტრეველი მარინა, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ჩხაიძე კონსტანტინე, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

თანამედროვე მარკეტინგულ გარემოში, ინტენსიური საერთაშორისო კომუნიკაციის პირობებში, რეკლამა იქცა არა მხოლოდ მარკეტინგულ ინსტრუმენტად, არამედ კულტურულად კოდირებულ კომუნიკაციად, რომლის აღქმა მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია სამიზნე აუდიტორიის ღირებულებებსა და ნორმებზე.

თანამედროვე ბაზრებზე ბრენდები ფუნქციონირებენ მრავალფეროვან კულტურულ გარემოში, სადაც მომხმარებელთა აღქმა, ღირებულებები და ქცევითი ნორმები მნიშვნელოვნად განსხვავდება. ამგვარ პირობებში სარეკლამო მესიჯის ეფექტური კომუნიკაცია მოითხოვს არა მხოლოდ უნივერსალური სტრატეგიების გამოყენებას, არამედ კულტურული სპეციფიკის სიღრმისეულ გააზრებას.

ნაშრომის მიზანია გაანალიზოს კულტურის გავლენა რეკლამის აღქმასა და ინტერპრეტაციაზე კულტურათაშორის ჭრილში და განსაზღვროს, როგორ მოქმედებენ კულტურული განსხვავებები სარეკლამო კომუნიკაციის ეფექტურობაზე.

ნაშრომი ეფუძნება თეორიულ-მიმოხილვით მიდგომას და საერთაშორისო ბრენდების სარეკლამო ქეისების შედარებით ანალიზს. ანალიზი ფოკუსირებულია სარეკლამო მესიჯების შინაარსზე, ვიზუალურ სიმბოლიკაზე, კომუნიკაციის სტილზე და ემოციურ ზემოქმედებაზე სხვადასხვა კულტურულ კონტექსტში.

ნაშრომში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა რეკლამის, როგორც კოდირებული და სიმბოლური კომუნიკაციის ფორმის დეკოდირების პროცესს სხვადასხვა კულტურულ გარემოში. ანალიზი ეყრდნობა კულტურის კლასიკურ თეორიებს, მათ შორის გირტ ჰოფსტედის კულტურულ განზომილებებსა და ედუარდ ჰოლის კონტექსტუალური კომუნიკაციის მოდელს, რომლებიც ხსნიან კულტურულ თავისებურებებს, მომხმარებლის ქცევას და კომუნიკაციურ სტილს.

ნაშრომი ასევე ითვალისწინებს თანამედროვე მიდგომებს, რომლებიც ასახავენ კულტურის დინამიკურ და ჰიბრიდულ ბუნებას.

ანალიზის საფუძველზე ვლინდება, რომ ინდივიდუალისტურ კულტურებში რეკლამა უფრო ეფექტურად მოქმედებს პერსონალიზებული და ინდივიდუალურ გამოცდილებაზე ორიენტირებული მესიჯების შემთხვევაში, მაშინ როდესაც კოლექტივისტურ კულტურებში მაღალი ეფექტიანობა ახასიათებს სოციალურ ურთიერთობებზე, ოჯახურ ღირებულებებსა და ჯგუფურ იდენტობაზე დაფუძნებულ კომუნიკაციას. ამასთან, მაღალი კონტექსტის კულტურებში ვიზუალური და სიმბოლური ელემენტები უფრო მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ, ხოლო დაბალი კონტექსტის კულტურებში პირდაპირი და მკაფიო კომუნიკაცია უფრო ეფექტურია.

დასკვნის სახით იკვეთება, რომ კულტურული კონტექსტის უგულებელყოფა ზრდის კომუნიკაციური შეცდომებისა და ნეგატიური ინტერპრეტაციის რისკს, მაშინ როდესაც კულტურულად ადაპტირებული სტრატეგიები უზრუნველყოფს უფრო მაღალ ჩართულობასა და ეფექტურ კომუნიკაციას საერთაშორისო ბაზრებზე.

საკვანძო სიტყვები: კულტურა, რეკლამა, კულტურათაშორისი კომუნიკაცია, მომხმარებლის ქცევა, რეკლამის ინტერპრეტაცია, გლობალური მარკეტინგი

ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე გლობალიზებული ეკონომიკის პირობებში რეკლამა წარმოადგენს არა მხოლოდ მარკეტინგულ ინსტრუმენტს, არამედ კულტურული კომუნიკაციის მნიშვნელოვან ფორმას. საერთაშორისო ბაზრებზე ოპერირებისას კომპანიები აწყდებიან სირთულეს: როგორ შექმნან ისეთი კომუნიკაციური მესიჯები, რომლებიც სხვადასხვა კულტურულ გარემოში ერთნაირად ეფექტურად აღიქმება.

მიუხედავად იმისა, რომ გლობალიზაცია გარკვეულწილად ამცირებს კულტურულ ბარიერებს, კვლევები აჩვენებს, რომ კულტურული განსხვავებები კვლავაც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მომხმარებლის ქცევაზე და აღქმაზე. შესაბამისად, რეკლამის ეფექტურად დაგეგმვა შეუძლებელია კულტურული კონტექსტის გათვალისწინების გარეშე (De Mooij, 2019).

მეთოდოლოგია

ნაშრომი ეფუძნება თეორიულ-მიმოხილვით მიდგომას და იყენებს საერთაშორისო ბრენდების სარეკლამო ქეისების შედარებით ანალიზს. კვლევის ფარგლებში გაანალიზებულია სხვადასხვა კულტურულ ბაზრებზე მიმართული სარეკლამო კამპანიები.

ანალიზი ფოკუსირებულია შემდეგ ასპექტებზე:

- ❖ სარეკლამო მესიჯის შინაარსი
- ❖ ვიზუალური და სიმბოლური ელემენტები
- ❖ კომუნიკაციის სტილი (პირდაპირი/არაპირდაპირი)
- ❖ ემოციური და რაციონალური ზემოქმედება

აღნიშნული მიდგომა საშუალებას იძლევა გამოვლინდეს კულტურული განსხვავებების გავლენა რეკლამის აღქმასა და ინტერპრეტაციაზე.

კულტურის თეორიული კონცეპტუალიზაცია

კულტურა განისაზღვრება როგორც ღირებულებების, ნორმების, ქცევების სისტემა, რომელიც მნიშვნელოვნად აყალიბებს ინდივიდის აღქმასა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესს.

განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება კულტურის განზომილებებს (ინდივიდუალიზმი/კოლექტივიზმი, ძალაუფლების დისტანცია, გაურკვევლობისადმი დამოკიდებულება და სხვა), რომლებიც შემუშავებულია სხვადასხვა მკვლევარის მიერ და საშუალებას იძლევა შედარებით ანალიზში გამოვლინდეს განსხვავებები საზოგადოებებს შორის (Hofstede et al., 2010). მიუხედავად იმისა, რომ აღნიშნული მოდელები ზოგჯერ კრიტიკას იმსახურებს მათი სტატიკურობის გამო, ისინი მაინც მნიშვნელოვან თეორიულ საფუძველს ქმნის რეკლამის კულტურული ანალიზისთვის.

რეკლამა როგორც სიმბოლური და კოდირებული კომუნიკაცია

რეკლამა შეიძლება განვიხილოთ როგორც სიმბოლური კომუნიკაციის ფორმა, რომელიც იყენებს ვიზუალურ, აუდიო, ვერბალურ თუ არავერბალურ მესიჯებს. სარეკლამო მესიჯი არ არის მხოლოდ ინფორმაციული; იგი შეიცავს მნიშვნელობათა სისტემას, რომელიც უნდა იქნეს ინტერპრეტირებული მომხმარებლის მიერ. სწორედ ამ პროცესს ეწოდება დეკოდირება.

დეკოდირების პროცესში მომხმარებელი ეყრდნობა საკუთარ კულტურულ გამოცდილებას, რაც ნიშნავს, რომ ერთი და იგივე რეკლამა შეიძლება სრულიად განსხვავებულად იქნას გაგებული სხვადასხვა კულტურულ კონტექსტში. ეს მიდგომა ეწინააღმდეგება რეკლამის უნივერსალურობის იდეას და ხაზს უსვამს კულტურული სპეციფიკის მნიშვნელობას (Luna & Forquer Gupta, 2001).

სარეკლამო კომუნიკაციისას კულტურული განსხვავებები ვლინდება შემდეგ ასპექტებში:

- ❖ კომუნიკაციის სტილი (პირდაპირი vs არაპირდაპირი)
- ❖ სიმბოლოების მნიშვნელობა
- ❖ ემოციური და რაციონალური მესიჯების აღქმა

მაღალი კონტექსტის კულტურებში (ედუარდ ჰოლის მოდელი), მაგალითად, იაპონიაში ან ჩინეთში, კომუნიკაცია ხშირად არაპირდაპირია და მნიშვნელობა უფრო მეტად დამოკიდებულია კონტექსტზე, მაშინ როდესაც დაბალი კონტექსტის კულტურებში, მაგალითად, გერმანიაში, აშშ-ში ან სკანდინავიის ქვეყნებში, პრიორიტეტი ენიჭება პირდაპირ და მკაფიო მესიჯებს. ამ განსხვავებების იგნორირება შეიძლება გამოიწვიოს რეკლამის არასწორი ინტერპრეტაცია ან კომუნიკაციური ჩავარდნა (Hall, 1976).

თეორიული მსჯელობის გასამყარებლად მნიშვნელოვანია რეალური შემთხვევების განხილვა, რომლებიც ნათლად წარმოაჩენს კულტურის გავლენას რეკლამის აღქმასა და ინტერპრეტაციაზე. ეს შემთხვევები ხშირად განიხილება კულტურათაშორისი მარკეტინგის ლიტერატურაში. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მაგალითია Coca-Cola-ს გლობალური მარკეტინგული კამპანიები. აღნიშნული ბრენდი ცნობილია იმით, რომ იყენებს სტანდარტიზებულ ძირითად მესიჯს (სიხარული, მეგობრობა, ერთობა), თუმცა სხვადასხვა ქვეყანაში ახდენს მის კულტურულ ადაპტაციას. მაგალითად, დასავლურ, უფრო მეტად ინდივიდუალისტურ კულტურებში (გირტ ჰოფსტედეს მოდელი), რეკლამები ხშირად ფოკუსირებულია ინდივიდუალურ სიამოვნებასა და პირად გამოცდილებაზე, მაშინ როდესაც აზიურ ბაზრებზე, კოლექტივისტურ კულტურებში, კომუნიკაცია უფრო მეტად მიმართულია ოჯახურ ღირებულებებსა და კოლექტიურ ურთიერთობებზე. აღნიშნული პრაქტიკა ადასტურებს, რომ ერთი და იგივე ბრენდი სხვადასხვა კულტურულ კონტექსტში განსხვავებულად მოქმედებს და შესაბამისად ახდენს მესიჯის ტრანსფორმაციას.

საინტერესოა Pepsi-ს რეკლამა ჩინურ ბაზარზე, სადაც სლოგანის „Come alive, you are in the Pepsi generation“ პირდაპირი თარგმანი ინტერპრეტირებული იქნა როგორც „პეპსი აბრუნებს თქვენს

წინაპრებს სიცოცხლეში“. აღნიშნული შემთხვევა წარმოადგენს კულტურული და ლინგვისტური კონტექსტის უგულებელყოფის კლასიკურ მაგალითს, რომელმაც გამოიწვია კომუნიკაციური ჩავარდნა. ეს შემთხვევა ნათლად აჩვენებს, რომ რეკლამის დეკოდირება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული კულტურულ კოდებზე და არასწორი ადაპტაცია შეიძლება გახდეს ნეგატიური აღქმის მიზეზი.

ასევე ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ილუსტრაციად შეიძლება განხილულ იქნეს McDonald's-ის სარეკლამო კომუნიკაცია სხვადასხვა კულტურულ კონტექსტში. აღნიშნული ბრენდი ინარჩუნებს გლობალურ იდენტობას, თუმცა ახდენს სარეკლამო მესიჯების ადაპტირებას ადგილობრივი კულტურული ნორმებისა და ღირებულებების შესაბამისად. მაგალითად, აზიურ ბაზრებზე, კოლექტივისტურ კულტურებში, რეკლამები ხშირად ფოკუსირებულია ოჯახურ ურთიერთობებზე, კოლექტიურ გამოცდილებასა და სოციალური ჰარმონიის იდეაზე, მაშინ როდესაც დასავლურ ქვეყნებში, ინდივიდუალისტურ კულტურებში, კომუნიკაცია უფრო მეტად მიმართულია ინდივიდუალურ არჩევანსა და პირად კმაყოფილებაზე. ამასთან, რეკლამებში გამოყენებული ვიზუალური სიმბოლოები, პერსონაჟები და სიუჟეტები შერჩეულია ისე, რომ შეესაბამებოდეს კონკრეტული კულტურის სოციალურ კოდებსა და კომუნიკაციის სტილს (Usunier & Lee, 2013).

რეკლამის კულტურათაშორისი აღქმის პრობლემები განსაკუთრებით მკაფიოდ ვლინდება სკანდალური კომუნიკაციური შემთხვევების დროს. ერთ-ერთ ასეთ მაგალითად შეიძლება განხილულ იქნეს H&M-ის სარეკლამო კამპანია, რომელმაც ფართო კრიტიკა გამოიწვია. ამ კონკრეტულ რეკლამაში შავკანიანი ბავშვი წარმოდგენილი იყო წარწერით „Coolest Monkey in the Jungle“, რაც მრავალ კულტურულ კონტექსტში აღიქმებოდა როგორც რასობრივად შეურაცხმყოფელი და სტერეოტიპული მესიჯი. მიუხედავად იმისა, რომ ბრენდის მიზანი შესაძლოა არ ყოფილიყო ნეგატიური კონოტაციის შექმნა, რეკლამამ გამოიწვია ძლიერი საზოგადოებრივი რეაქცია და ბრენდის იმიჯზე ნეგატიურად იმოქმედა (Olsen, 2018).

აღნიშნული ქეისები ადასტურებს, რომ რეკლამის ეფექტურობა პირდაპირ არის დაკავშირებული კულტურული კონტექსტის სწორ გააზრებასთან. ამ კონტექსტის იგნორირება იწვევს არა მხოლოდ არასწორ ინტერპრეტაციას, არამედ ბრენდის იმიჯის დაზიანების რისკსაც, რაც განსაკუთრებით კრიტიკულია გლობალურ ბაზრებზე ოპერირებისას. წარმატებული კომუნიკაცია მოითხოვს არა მხოლოდ უნივერსალური მესიჯის არსებობას, არამედ მის ადაპტაციას კონკრეტული აუდიტორიის კულტურულ მახასიათებლებთან.

კრიტიკული განხილვა

მიუხედავად იმისა, რომ კულტურის გავლენა რეკლამაზე ფართოდ არის აღიარებული, მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ თანამედროვე მომხმარებელი უფრო ჰეტეროგენულია, ვიდრე ადრე. თანამედროვე ციფრულმა გარემომ შექმნა ჰიბრიდული კულტურები, სადაც ტრადიციული კულტურული საზღვრები ნაწილობრივ იშლება. სოციალური მედია პლატფორმები ქმნის გლობალურ კულტურულ სივრცეს, რაც ართულებს კლასიკური კულტურული მოდელების გამოყენებას (De Mooij, 2021).

შესაბამისად, რეკლამის ანალიზი უნდა ითვალისწინებდეს არა მხოლოდ კულტურულ, არამედ ტექნოლოგიურ და ინდივიდუალურ ფაქტორებს.

დასკვნა

ნაშრომის ფარგლებში გამოიკვეთა, რომ კულტურა წარმოადგენს რეკლამის აღქმისა და ინტერპრეტაციის ერთ-ერთ ძირითად განმსაზღვრელ ფაქტორს. რეკლამა, როგორც კოდირებული კომუნიკაცია, ყოველთვის ექვემდებარება კულტურულ დეკოდირებას, რაც განაპირობებს მისი სხვადასხვა მნიშვნელობით აღქმას სხვადასხვა საზოგადოებაში.

პრაქტიკული თვალსაზრისით, კომპანიებისთვის მნიშვნელოვანია კულტურულად სენსიტიური კომუნიკაციური სტრატეგიების შემუშავება, რაც გაზრდის რეკლამის ეფექტურობას საერთაშორისო ბაზრებზე. საერთაშორისო მარკეტინგის წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ეფექტურად შეძლებენ კომპანიები კულტურული განსხვავებების იდენტიფიცირებას და შესაბამისი კომუნიკაციური სტრატეგიების შემუშავებას.

ანალიზი აჩვენებს, რომ კულტურული ადაპტაცია წარმოადგენს რეკლამის ეფექტურობის კრიტიკულ წინაპირობას საერთაშორისო ბაზრებზე. თუმცა თანამედროვე პირობებში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ბალანსის პოვნა გლობალურ სტანდარტიზაციასა და ლოკალურ ადაპტაციას შორის.

მომავალი კვლევები შეიძლება ფოკუსირდეს ციფრული პლატფორმების გავლენაზე რეკლამის კულტურულ ინტერპრეტაციებზე და მომხმარებელთა ჰიბრიდულ ქცევებზე, რაც კიდევ უფრო გააღრმავებს კულტურის როლის გაგებას თანამედროვე რეკლამაში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. De Mooij, M. (2019). Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising (3rd ed.). SAGE Publications.
2. De Mooij, M. (2021). Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes (6th ed.). SAGE Publications.
3. Hall, E. T. (1976). Beyond Culture. Anchor Books.
4. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
5. Luna, D., & Forquer Gupta, S. (2001). An integrative framework for cross-cultural consumer behavior. *International Marketing Review*, 18(1), 45-69.
6. Olsen, L. E. (2018). Future of Branding in the Digital Age. In *At the Forefront, Looking Ahead* (pp. 79-93). Universitetsforlaget. <https://doi.org/10.18261/9788215031583-2018-06>
7. Usunier, J. C., & Lee, J. A. (2013). *Marketing Across Cultures* (6th ed.). Pearson Education.

The Influence of Culture on Advertising Perception and Interpretation

*Metreveli Marina, Professor
Georgian Technical University*

*Chkhaidze Konstantine, PhD Student
Georgian Technical University*

Abstract

In the modern marketing environment, characterized by intensive international communication, advertising has become not merely a marketing tool, but a culturally coded form of communication whose perception is significantly shaped by the values and norms of the target audience.

In contemporary markets, brands operate within diverse cultural environments where consumer perceptions, values, and behavioral norms differ considerably. Under such conditions, effective communication of an advertising message requires not only the application of universal strategies, but also a profound understanding of cultural specificity.

The aim of this paper is to analyze the influence of culture on the perception and interpretation of advertising from a cross-cultural perspective, and to determine how cultural differences impact the effectiveness of advertising communication.

The paper is based on a theoretical-review approach and a comparative analysis of advertising cases from international brands. The analysis focuses on the content of advertising messages, visual symbolism, communication style, and emotional impact across different cultural contexts.

Special attention is given to the process of decoding advertising, as a form of coded and symbolic communication within various cultural environments. The analysis draws on the classical theories of culture, including Geert Hofstede's cultural dimensions and Edward Hall's model of contextual communication, which explain cultural characteristics, consumer behavior, and communication styles. Furthermore, the paper incorporates contemporary approaches that reflect the dynamic and hybrid nature of culture.

Based on the analysis, it emerges that in individualist cultures, advertising is more effective when messages are personalized and oriented toward individual experience, whereas in collectivist cultures, communication based on social relationships, family values, and group identity demonstrates higher effectiveness. Additionally, visual and symbolic elements play a more crucial role in high-context cultures, while direct and explicit communication is more effective in low-context cultures.

In conclusion, it is evident that disregarding cultural context increases the risk of communicative errors and negative interpretation, whereas culturally adapted strategies ensure higher engagement and more effective communication in international markets.

Keywords: culture, advertising, cross-cultural communication, consumer behavior, advertising interpretation, global marketing.

მცირე და საშუალო ბიზნესის საგადასახადო მენეჯმენტის თავისებურებები საზღვარგარეთის ქვეყნებში

*მიქელაშვილი მერაბ, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ბარბაქაძე-პეტაშვილი ხათუნა, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

მცირე და საშუალო ბიზნესი (SME) წარმოადგენს თანამედროვე ეკონომიკის მნიშვნელოვან საყრდენს, რომელიც უზრუნველყოფს დასაქმებას, ინოვაციასა და ეკონომიკურ ზრდას. ნაშრომის მიზანია საზღვარგარეთის ქვეყნებში მცირე და საშუალო ბიზნესის საგადასახადო მენეჯმენტის სისტემების ანალიზი, მათი შედარება და ეფექტიანი პრაქტიკების გამოვლენა. კვლევა ეფუძნება საერთაშორისო ორგანიზაციების, განსაკუთრებით OECD-ის მონაცემებსა და ანგარიშებს. ნაშრომში განხილულია საგადასახადო პოლიტიკის გავლენა SME სექტორზე, ადმინისტრაციული თუ საგადასახადო ტვირთი, საგადასახადო შეღავათები და ციფრული მმართველობის როლი. საგადასახადო სისტემის სწორი მენეჯმენტი ხელს უწყობს არა მხოლოდ ბიუჯეტის შემოსავლებს, არამედ ეკონომიკურ ზრდასა და ბიზნესის განვითარებას.

საკვანძო სიტყვები: SME, საგადასახადო მენეჯმენტი, საგადასახადო პოლიტიკა, საერთაშორისო პრაქტიკა

ძირითადი ტექსტი

მცირე და საშუალო ბიზნესი წარმოადგენს ეკონომიკური სისტემის ერთ-ერთ მთავარ მამოძრავებელ ძალას. საერთაშორისო პრაქტიკა აჩვენებს, რომ SME სექტორი მნიშვნელოვან წვლილს შეიტანს დასაქმების ზრდასა და ინოვაციურ განვითარებაში. შესაბამისად, საგადასახადო პოლიტიკა და მენეჯმენტი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ამ სექტორის ფუნქციონირებაში. საგადასახადო სისტემა უნდა უზრუნველყოფდეს არა მხოლოდ ბიუჯეტის შემოსავლებს, არამედ ხელს უწყობდეს ბიზნესის განვითარებას, ინვესტიციების ზრდასა და კონკურენტუნარიანობას.

წარმოებისა და მომსახურების მიწოდების პროცესების მართვის ეფექტური სისტემის შექმნა განუყოფლად არის დაკავშირებული საგადასახადო მენეჯმენტის განვითარებასთან. დაბეგვრის მეთოდოლოგია და საგადასახადო სამართლებრივი ურთიერთობების სისტემის მართვისთვის საგადასახადო წარმოებაში გამოყენებული ტექნიკა და მეთოდები მოითხოვს საგადასახადო მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკაში დანერგვას.

ფინანსური მენეჯმენტის მსგავსად, საგადასახადო მენეჯმენტი თავდაპირველად წარმოიშვა ეკონომიკურ გარემოში, ანუ პრაქტიკულ რეალობაში და მხოლოდ შემდგომში გაჩნდა მცდელობები ამ ცოდნის სფეროს თეორიული განზოგადებისა და განვითარების შესახებ. საგადასახადო კანონმდებლობის უწყვეტი გაუმჯობესების საჭიროება და ახალი სფეროების მუდმივი ძიება ახალი კაპიტალის გამოყენებისთვის საგადასახადო მენეჯმენტს სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანს ხდის არა მხოლოდ ოპერაციულ ბიზნეს საქმიანობაში, არამედ სტრატეგიულადაც. გადასახადების მართვის დანერგვა იწვევს არა მხოლოდ საგადასახადო წიგნიერების ზრდას, არამედ კომპეტენტურ საგადასახადო აღრიცხვას, რომლის გარეშეც შეუძლებელია რაიმე სახის ზუსტი ბიზნეს გეგმის ან საინვესტიციო პროექტის შემუშავება.

საგადასახადო მენეჯმენტი SME სექტორში მოიცავს: საგადასახადო დაგეგმვას, შესაბამისობის (compliance) უზრუნველყოფას და საგადასახადო რისკების მართვას.

საგადასახადო რისკების მართვა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რადგან მცირე ბიზნესები ხშირად აწყდებიან ადმინისტრაციულ სირთულეებსა და რეგულაციების ცვლილებებს. საერთაშორისო კვლევები აჩვენებს, რომ SME-ებზე საგადასახადო ტვირთი ხშირად შედარებით მაღალია არა გადასახადის განაკვეთის, არამედ ადმინისტრაციული ხარჯების გამო. საზღვარგარეთის ქვეყნებში SME-ების დაბეგვრა განსხვავდება ბიზნესის ფორმის მიხედვით: არაინკორპორირებული ბიზნესი იბეგრება პირადი საშემოსავლო გადასახადით, ინკორპორირებული ბიზნესი ექვემდებარება როგორც კორპორაციულ, ასევე პირად დაბეგვრას. ეს განსხვავებები გავლენას ახდენს ბიზნესის სტრუქტურის

არჩევაზე და საინვესტიციო გადაწყვეტილებებზე. განვიხილოთ საგადასახადო მენეჯმენტის პრაქტიკა სხვადასხვა ქვეყნებში:

ევროპის ქვეყნებში ფართოდ გამოიყენება: გამარტივებული საგადასახადო რეჟიმები, presumptive taxation (პროგნოზირებადი გადასახადი) და ელექტრონული დეკლარირების სისტემები. ეს მიდგომები ამცირებს ადმინისტრაციულ ხარჯებს და ზრდის შესაბამისობის დონეს.

ევროკავშირის ქვეყნებში მცირე და საშუალო ბიზნესის საგადასახადო პოლიტიკა ეფუძნება შემდეგ პრინციპებს: ადმინისტრაციული ტვირთის შემცირება, საგადასახადო გამჭვირვალობა, ციფრული სერვისების ინტეგრაცია, ინოვაციებისა და სტარტაპების მხარდაჭერა. ევროპაში ფართოდ გამოიყენება გამარტივებული საგადასახადო რეჟიმები, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მცირე ბიზნესისთვის.

განვიხილოთ კონკრეტული ქვეყნების მაგალითები: გერმანია – სტრუქტურული სტაბილურობა და მხარდაჭერა. გერმანიაში SME-ები („Mittelstand“) ეკონომიკის ბირთვია. ძირითადი მახასიათებლები: კორპორაციული გადასახადი: 15% + სოლიდარობის გადასახადი, ადგილობრივი (მუნიციპალური) გადასახადი (Gewerbesteuer), სპეციალური შეღავათები მცირე ბიზნესისთვის.

მენეჯმენტის თავისებურებები: საგადასახადო კონსულტაციის მაღალი როლი, მკაცრი, მაგრამ პროგნოზირებადი რეგულაციები, ამორტიზაციის მოქნილი პოლიტიკა.

გერმანია ნაკლებად ამარტივებს გადასახადებს, მაგრამ უზრუნველყოფს სტაბილურობასა და პროგნოზირებადობას, რაც ბიზნესისთვის კრიტიკულია.

ესტონეთი – ერთ-ერთი ყველაზე ინოვაციური მოდელი. ესტონეთი ხშირად ითვლება საგადასახადო რეფორმის საუკეთესო მაგალითად ევროპაში. მთავარი პრინციპი – 0% გადასახადი რეინვესტირებულ მოგებაზე, რაც დაინერგა ასევე საქართველოში, 2017 წლიდან, მოგების გადასახადის ექტონური მოდელის სახელწოდებით. ეს ნიშნავს, რომ კომპანია არ იხდის გადასახადს, სანამ მოგებას არ გაიტანს დივიდენდად. მენეჯმენტის თავისებურებები: სრულად ციფრული სისტემა (e-Tax), დეკლარირების დრო – რამდენიმე წუთი, მინიმალური ბიუროკრატია. შედეგი: მაღალი ინვესტიციები, სწრაფი ბიზნესის ზრდა, დაბალი ადმინისტრაციული ხარჯები.

რაც შეეხება დიდი ბრიტანეთს – ის წარმოადგენილია, როგორც ციფრული ტრანსფორმაციის ლიდერი. სისტემა – “Making Tax Digital” – ეს პროგრამა ავალდებულებს ბიზნესებს: ელექტრონულად აწარმოონ აღრიცხვა, ონლაინ წარადგინონ დეკლარაციები. SME მხარდაჭერა: VAT threshold (ზღვარი) – მცირე ბიზნესისთვის, R&D tax credits (ინოვაციებისთვის), simplified accounting. შედეგი: შემცირებული შეცდომები, გაზრდილი გამჭვირვალობა, ეფექტური საგადასახადო კონტროლი.

რაც შეეხება საფრანგეთს, მას აქვს კომპლექსური, მაგრამ მხარდაჭერაზე ორიენტირებული სისტემა. გამოირჩევა შემდეგი მახასიათებლებით: შედარებით მაღალი გადასახადები, ძლიერი სოციალური სისტემა. SME მხარდაჭერა – საგადასახადო კრედიტები ინოვაციაზე (CIR), სტარტაპებისთვის შეღავათები, რეგიონული მხარდაჭერის პროგრამები. მის პრობლემას წარმოადგენს მაღალი ადმინისტრაციული ტვირთის ქონა, ხოლო უპირატესობას – ძლიერი სახელმწიფო მხარდაჭერა.

ევროპული გამოცდილება აჩვენებს, რომ ყველაზე ეფექტური საგადასახადო სისტემები მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის არის ის, რომელიც: ამცირებს ადმინისტრაციულ ხარჯებს, იყენებს ციფრულ ტექნოლოგიებს, უზრუნველყოფს სტაბილურ და პროგნოზირებად გარემოს, მიზნობრივად უწყობს ხელს ინოვაციას. განსაკუთრებით წარმატებულ მოდელად მიიჩნევა ესტონეთის მოდელი, ხოლო გერმანია წარმოადგენს სტაბილურობის მაგალითს.

რაც შეეხება აშშ-ს, SME-ებისთვის დამახასიათებელია – მოქნილი საგადასახადო ფორმები (LLC, S-Corp), საგადასახადო კრედიტები, კონსულტაციის განვითარებული სისტემა. აშშ-ში მცირე და საშუალო ბიზნესი წარმოადგენს ეკონომიკის მნიშვნელოვან ნაწილს — დასაქმების და ინოვაციების ერთ-ერთ მთავარ წყაროს. საგადასახადო სისტემა ხასიათდება მრავალფეროვანი სტრუქტურით და მოქნილი დაბეგვრის რეჟიმებით, რაც ბიზნესს აძლევს არჩევანის შესაძლებლობას. აშშ-ში SME-ები ფუნქციონირებენ სხვადასხვა იურიდიული ფორმით, რაც პირდაპირ განსაზღვრავს საგადასახადო მენეჯმენტს: ინდივიდუალური მეწარმე (Sole Proprietorship) – იბეგრება პირადი საშემოსავლო გადასახადით, მარტივი ადმინისტრირება, მაღალი პირადი პასუხისმგებლობა. პარტნიორობა (Partnership) – მოგება ნაწილდება პარტნიორებს შორის, ე.წ. “pass-through taxation”, არ იბეგრება ცალკე როგორც კომპანია. LLC (Limited Liability Company) – ყველაზე პოპულარული ფორმა SME-ებში, მოქნილი დაბეგვრა (შეიძლება აირჩიოს როგორც pass-through ან corporation), შეზღუდული პასუხისმგებლობა. S-Corporation – სპეციალური საგადასახადო სტატუსი, მოგება იბეგრება მხოლოდ მესაკუთრეთა დონეზე, თავიდან იცილებს ორმაგ დაბეგვრას. C-Corporation – იბეგრება 21%-იანი

კორპორაციული გადასახადით, შემდეგ დივიდენდები კვლავ იბეგრება → ორმაგი დაბეგვრა.

საგადასახადო მენეჯმენტის ძირითადი მახასიათებლები არის: “Pass-through taxation” ეს არის აშშ-ის ერთ-ერთი მთავარი თავისებურება. ბიზნესი არ იხდის კორპორაციულ გადასახადს, მოგება პირდაპირ გადადის მფლობელზე და იბეგრება პირად დონეზე, ამცირებს საგადასახადო ტვირთს, ამარტივებს მენეჯმენტს. აშშ აქტიურად იყენებს სტიმულირების მექანიზმებს: R&D Tax Credit – ინოვაციური კომპანიებისთვის, Small Business Deduction (Section 199A), Accelerated depreciation. ეს ხელს უწყობს: ინვესტიციებს, ტექნოლოგიურ განვითარებას, სტარტაპების ზრდას. აშშ-ში გადასახადები დაწესებულია სამ დონეზე: ფედერალური, შტატის და ადგილობრივი, რაც ქმნის სისტემის სირთულეს, მაგრამ ასევე მოქნილობას. რაც შეეხება საგადასახადო ადმინისტრირებას - დეკლარაციები წარდგენილია Internal Revenue Service-ში, ელექტრონული სისტემა ფართოდ გამოიყენება და მაღალია მოთხოვნები დოკუმენტაციაზე. SME-ებისთვის ხშირად საჭიროა ბუღალტერისა და საგადასახადო კონსულტანტის ყოლა. საგადასახადო რისკები და გამოწვევები -აშშ-ში SME სექტორი აწყდება შემდეგ პრობლემებს - სხვადასხვა წესები შტატების მიხედვით და რთული რეგულაციები, ასევე ბუღალტრული მომსახურებისა და იურიდიული კონსულტაციის მაღალი ხარჯები, ხშირად ხდება საგადასახადო ფორმების გატარება და საკანონმდებლო განახლებები. აშშ-ის სისტემის ძლიერი მხარეებია, მისი მოქნილობა, ბიზნესს შეუძლია აირჩიოს დაბეგვრის რეჟიმი, ხდება ინოვაციური პროექტების მხარდაჭერა, საგადასახადო კრედიტებით და სტარტაპ ეკოსისტემით.

აშშ-ის საგადასახადო მენეჯმენტის სისტემა SME სექტორისთვის ხასიათდება მაღალი მოქნილობით, თუმცა ასევე სირთულით.

რაც შეეხება სინგაპურს, ის გამოირჩევა დაბალი საგადასახადო განაკვეთებით, სტარტაპებისთვის საგადასახადო შეღავათებით და ბიზნესზე ორიენტირებული პოლიტიკით. სინგაპური მსოფლიოში ერთ-ერთ ყველაზე ბიზნეს-მეგობრულ ქვეყნად მიიჩნევა. მისი საგადასახადო სისტემა გამოირჩევა დაბალი განაკვეთებით, სიმარტივითა და ეფექტიანი ადმინისტრირებით, რაც განსაკუთრებულად ხელს უწყობს მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებას. ქვეყნის ეკონომიკური პოლიტიკა მიზანმიმართულად არის ორიენტირებული ინვესტიციების მოზიდვასა და სტარტაპ ეკოსისტემის გაძლიერებაზე. ბიზნესის სამართლებრივი ფორმები და დაბეგვრა კი ასე გამოიყურება: Sole Proprietorship - იბეგრება პირადი საშემოსავლო გადასახადით, მარტივი რეგისტრაცია, სრული პასუხისმგებლობა; Partnership - მოგება ნაწილდება პარტნიორებს შორის, “pass-through” პრინციპი, დაბალი ადმინისტრაციული ბარიერი; Private Limited Company (Pte Ltd) - ყველაზე გავრცელებული ფორმა SME-ში, იბეგრება კორპორაციული გადასახადით (17%), შეზღუდული პასუხისმგებლობა. ეს ფორმა განსაკუთრებით მიმზიდველია ინვესტორებისთვის.

საგადასახადო მენეჯმენტის ძირითადი მახასიათებლებია, დაბალი და კონკურენტული გადასახადები, რაც განაპირობებს მაღალ კონკურენტუნარიანობას და ინვესტიციების ზრდას. სინგაპური აქტიურად იყენებს სტიმულირების მექანიზმებს: Startup Tax Exemption Scheme, Partial Tax Exemption და ინოვაციური საქმიანობის მხარდაჭერა. პირველ წლებში კომპანიები შეიძლება პრაქტიკულად არ იხდიდნენ სრულ გადასახადს. სინგაპურში იბეგრება მხოლოდ ქვეყანაში მიღებული შემოსავალი ან ქვეყანაში გადმოტანილი (remitted) შემოსავალი. უცხოური შემოსავალი ხშირად არ იბეგრება. ეს განსაკუთრებით ხელსაყრელია საერთაშორისო ბიზნესისთვის. რაც შეეხება ციფრული საგადასახადო ადმინისტრირება, ხდება ელექტრონული დეკლარირება და პროცესები ძირითადად ავტომატიზირებულია. დეკლარაციები წარდგენილია Inland Revenue Authority of Singapore-ში, რაც უზრუნველყოფს დაბალ ადმინისტრაციულ ხარჯებს და სწრაფ მომსახურებას. მიუხედავად ეფექტიანობისა, არსებობს გარკვეული გამოწვევები: საერთაშორისო შესაბამისობა - გლობალური სტანდარტების დაცვა (OECD, BEPS), დამოკიდებულება გლობალურ ეკონომიკაზე - ექსპორტზე ორიენტირებული ეკონომიკა, კვალიფიციური კადრების საჭიროება - ფინანსური და საგადასახადო ცოდნა.

სინგაპურის საგადასახადო სისტემა SME სექტორისთვის წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე ეფექტიან მოდელს მსოფლიოში. მისი წარმატება განპირობებულია: დაბალი საგადასახადო განაკვეთებით, მიზნობრივი შეღავათებით, მარტივი და ციფრული ადმინისტრირებით და საერთაშორისო ბიზნესზე ორიენტაციით. სინგაპური შეიძლება ჩაითვალოს საუკეთესო პრაქტიკის მაგალითად, განსაკუთრებით სტარტაპებისა და მცირე ბიზნესისთვის.

კვლევები აჩვენებს, რომ საგადასახადო პოლიტიკა გავლენას ახდენს ბიზნესის შექმნაზე, ინვესტიციებზე და ინოვაციებზე. არასწორად დაგეგმილმა საგადასახადო პოლიტიკამ შეიძლება გამოიწვიოს ბიზნესის დაყოფა საგადასახადო შეღავათების მისაღებად და ეკონომიკური არაეფექტიანობა. თანამედროვე ტენდენციები მოიცავს ციფრული ტრანსფორმაციას, ელექტრონულ დეკლარირებას,

ავტომატიზებული კონტროლს და მონაცემთა ინტეგრაციას. ციფრული სისტემები მნიშვნელოვნად ამცირებს ადმინისტრაციულ ხარჯებს და ზრდის ეფექტიანობას.

ბევრ ქვეყანაში გამოიყენება დაბალი განაკვეთები მცირე ბიზნესისთვის, საგადასახადო შეღავათები და ინვესტიციების სტიმულირება. საგადასახადო პოლიტიკა უნდა იყოს ნეიტრალური, მარტივი და გამჭვირვალე.

საერთაშორისო გამოცდილების საფუძველზე შესაძლებელია შემდეგი რეკომენდაციების ჩამოყალიბება საქართველოს საგადასახადო სისტემისათვის, რაც მოიცავს, საგადასახადო სისტემის შემდგომ ციფრულ განვითარებას, SME სექტორისთვის ადმინისტრაციული თუ საგადასახადო ტვირთის შემცირებას, საგადასახადო განათლების თუ კულტურის გაუმჯობესებას და რისკზე დაფუძნებული კონტროლის სისტემის დანერგვას. საქართველოში უკვე მოქმედებს გამარტივებული რეჟიმები (მაგ. მცირე ბიზნესის 1%-იანი გადასახადი), რაც საერთაშორისო პრაქტიკასთან შესაბამისობაშია.

დასკვნა

საზღვარგარეთის გამოცდილება ცხადყოფს, რომ ეფექტური საგადასახადო მენეჯმენტი SME სექტორში უნდა ეფუძნებოდეს ადმინისტრაციულ სიმარტივეს, ციფრულ ტექნოლოგიებს და მიზნობრივ საგადასახადო შეღავათებს. საგადასახადო სისტემის სწორი მენეჯმენტი ხელს უწყობს არა მხოლოდ ბიუჯეტის შემოსავლებს, არამედ ეკონომიკურ ზრდასა და ბიზნესის განვითარებას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. <https://saras.gov.ge/ka/Home/IfsForSmes> -ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტი (ფასს) მცირე და საშუალო საწარმოებისათვის (2015)
2. <https://matsne.gov.ge/> - საგადასახადო კოდექსი
3. НАЛОГОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РАЗВИТИЯ - Ю.А. Звягинцева, Н.В. Пьянова (Вестник ОрелГИЭТ, 2013, №4(26))
4. OECD (2009). Taxation of SMEs: Key Issues and Policy Considerations ^[66]
5. OECD (2015). Taxation of SMEs in OECD and G20 Countries ^[66]
6. OECD. Tax Policy Overview ^[66]
7. Accountancy Europe (2026). SME Risk Management: Taxation ^[66]
8. OECD (2019). SME Policy Index ^[66]
9. OECD (2019). SME and Entrepreneurship Outlook ^[66]
10. OECD (2024). Eastern Partner Countries SME Policy Index
11. OECD (2015) – Taxation of SMEs in OECD Countries
12. IRS (2024) – Small Business Tax Guide
13. U.S. Small Business Administration (SBA) Reports
14. OECD (2023) – Tax Policy Reviews: Singapore
15. Inland Revenue Authority of Singapore – ოფიციალური სახელმძღვანელოები
16. World Bank – Doing Business Reports

Peculiarities of tax management of small and medium-sized businesses in foreign countries

*Mikelashvili Merab, professor
Georgian Technical University*

*Barbakadze-Petashvili Khatuna, PhD student
Georgian Technical University*

Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are an important pillar of the modern economy, providing employment, innovation and economic growth. The aim of the paper is to analyze the tax management systems of SMEs in foreign countries, compare them and identify effective practices. The research is based on data and reports of international organizations, in particular the OECD. The paper discusses the impact of tax policy on the SME sector, administrative burden, tax benefits and the role of digital governance. Proper management of the tax system contributes not only to budget revenues, but also to economic growth and business development.

Keywords: SME, tax management, tax policy, international practice

გლობალიზაცია და მენტალური ჯანმრთელობა

*მულაძე თამარიკო, ასისტენტ-პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ბოლქვაძე თეკლა, სტუდენტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია, თუ რა გავლენას ახდენს სოციალური მედია ადამიანის ფსიქიკურ მდგომარეობაზე. საუბარია ინტერნეტ სივრცესა და ადამიანს შორის კავშირზე. გამოვიკვლიეთ რა სირთულეები ახლავს სოციალური პლატფორმების ხშირ გამოყენებას და რა ზიანის მოტანა შეუძლია ამ სივრცეს ადამიანის ფსიქიკურ მდგომარეობაზე.

სოც. ქსელების გავლენა ადამიანის მენტალურ ჯანმრთელობაზე მნიშვნელოვან გლობალურ გამოწვევად იქცა. განსაკუთრებით კი ბოლო პერიოდში ამ ყველაფერმა დიდ მასშტაბებს მიაღწია. არაერთმა კვლევამ აჩვენა, რომ ინტერნეტის ჭარბი დოზით მოხმარება ადამიანებში იწვევს ყურადღების გაფანტვას, მეხსიერების დაქვეითებას, თვითშეფასების ნაკლებობას, მატულობს აგრესიულობა, რაც ყოველდღიურად ხელს გვიშლის სრულფასოვან ცხოვრებაში. 21-ე საუკუნეში ადამიანებისთვის რეალურ ცხოვრებაზე არანაკლებ მნიშვნელოვანია ვირტუალური სამყარო. ეს ყველაფერი ჩვენი ყოველდღიურობის ნაწილად იქცა, ოფიციალური შეხვედრები, სასწავლო პროცესები, გაკვეთილები, კონფერენციები, სხვადასხვა ტიპის კურსები და მრავალი სხვა დღეს ონლაინ რეჟიმში, დისტანციურად წარიმართება. დღეს ჩვენს დროს რაციონალურად ვიყენებთ და სოციალური სამყარო ამაში გვეხმარება, თუმცა არსებობს მეორე მხარეც, კომუნიკაციის ნაკლებობა ერთმანეთთან, ინფორმაციის მიმოცვლა, დისკუსია არა დისტანციურად, არამედ რეალურ ცხოვრებაში. ადამიანის პიროვნულად ზრდას ხელს უწყობს ერთმანეთთან პირდაპირი კომუნიკაცია, თუნდაც მხოლოდ მოსმენა და ინფორმაციის მიღება ეკრანს მიღმა.

დღესდღეობით ციფრული სამყარო უსწრაფესად განიცდის პროგრესს, იხვეწება და ადამიანებამდე მარკეტინგულად შეფუთული ისე აღწევს, რომ შეუძლებელია მას გვერდი ავუაროთ და არ გვინდოდეს, რომ ჩვენც მისი ნაწილი გავხდეთ. არაერთ ფაქტზე დაყრდნობით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ინტერნეტი იწვევს დამოკიდებულებას, ვწყდებით რეალობას და ეს ყველაფერი საკუთარი სულიერი კეთილდღეობის ხარჯზე ხდება.

აღნიშნულიდან გამომდინარე კი ადამიანი გაუცნობიერებლად საკუთარ თავს დიდ ზიანს აყენებს.

საკვანძო სიტყვები: სოციალური ქსელები, გაკვეთილი, კონფერენცია, ჯანმრთელობა.

ძირითადი ტექსტი

არაერთ კვლევაზე დაყრდნობით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ინტერნეტ სივრცეში დიდი დროის გატარება აქვეითებს ტვინის უჯრედების მოქმედებას. ადამიანის აზროვნების ორგანო კარგავს უნარს შეასრულოს თავისი ფუნქცია - აღიქვას გარემოდან მიღებული ინფორმაცია, გადაამუშაოს და გამოხატოს ადეკვატური საპასუხო რეაქცია. ხალხი დღეს სოციალურ ქსელებს იმაზე მეტ მნიშვნელობას ანიჭებენ, ვიდრე ოდესმე. ეს განსაკუთრებით ეხება თანამედროვე, ინოვაციური ხელოვნური ინტელექტის, AI-ს გამოგონებას. ჩვენ ვხედავთ, თუ როგორ ანაცვლებს ხელოვნური ინტელექტი წიგნებს, მასწავლებლებს და მათ შორის სამედიცინო სფეროს წარმომადგენლებს.

ჩვენ გვიწევს ისეთ ეპოქაში ცხოვრება, სადაც ადამიანის როლი და ფუნქცია თანდათან უკანა პლანზე გადადის.

გლობალურ სამყაროში მცხოვრებ თანამედროვე ადამიანს 24 საათის განმავლობაში რა ინფორმაციის მოძიებაც შეუძლია, იგივე რაოდენობის ინფორმაციის მოძიება მე - 17 საუკუნეში მცხოვრებ ადამიანს ას წელიწადში შეეძლო. მსგავსი ჭარბი რაოდენობის ინფორმაცია, რა თქმა უნდა, ნეგატიურად აისახება ჩვენს ტვინზე, რადგან ადამიანების გონება სასრულია.

უძილობა, დეპრესია, შფოთვა, პანიკური შეტევები, უხასიათობა, ენერგიის ნაკლებობა თანამედროვე მსოფლიოს მოსახლეობისთვის მეტად დამახასიათებელი სიმპტომებია. ბევრმა კვლევამ აჩვენა, რომ ინტერნეტის ხშირი მოხმარება პირდაპირ კავშირშია ამ კლინიკურ სურათთან. თანამედროვე ადამიანისთვის ინფორმაციის მიღების მთავარი წყარო სოციალური ქსელია.

დადგინდა, რომ ადამიანს, რომელიც 5 ღამის განმავლობაში 4 საათს ატარებს ელექტრონული

წიგნის კითხვაში, ძილის წინ, გამოუმუშავდებათ 55 % - ით ნაკლები მელატონინი, ვიდრე მას ვინც დაბეჭდილ წიგნს კითხულობს.

ლურჯი სინათლის ზედმეტმა ზემოქმედებამ, რომელიც ეკრანებიდან მოდის, შესაძლოა დაარღვიოს ჩვენი სხეულის ბუნებრივი ძილის ციკლი, რომელიც ცნობილია ცირკადული რიტმის სახელით. ცირკადული რიტმები თავის ტვინის ჰიპოთალამუსში რეგულირდება და აკონტროლებს, როგორც ადამიანის სხეულის ტემპერატურას, ასევე ძილ-ღვიძილის რეჟიმს. სინათლე ანელებს მელატონინის გამოყოფას ჩვენს ორგანიზმში. უძილობა კი იწვევს სტრესს, თავის ტკივილს და მრავალ უარყოფით თვისებას. უძილობა ნებისმიერი ადამიანის ცხოვრების ხარისხსა და ფსიქიკაზე ნეგატიურ გავლენას ახდენს.

როგორც წესი, სოციალური მედია არასასურველ ინფორმაციას უფრო მეტად გვაწვდის ვიდრე დადებითს. ყველა ადამიანს განსხვავებული მენტალური მდგომარეობა აქვს და თითოეული ჩვენგანი ინფორმაციას სხვადასხვაგვარად აღვიქვამთ, ზოგიერთის ტვინი მეტად მგრძნობიარეა და ვერ უძლებს ამდენ ნეგატიურ სიახლეებს. მით უფრო, რომ სოციალურ მედიაში ინფორმაცია არ იფილტრება, ადამიანი თავად ვერ განსაზღვრავს რა ტიპის ინფორმაცია შეხვდება, შესაბამისად თავისდა უნებურად ებმება „უარყოფითი სამყაროს მორევში“. მნიშვნელოვანია ფსიქიკური დაავადებების ეროვნული ალიანსის (NAMI) მიერ გაზიარებული გამოკითხვა, რომლის მიხედვითაც შიზოფრენიის სპექტრის აშლილობის მქონე პირები სოციალურ მედიას აქტიურად მოიხმარდნენ.

კვლევის ფარგლებში გამოკითხეთ საქართველოში მცხოვრები 18-დან 25-წლამდე 100 რესპოდენტი. კვლევაზე დაყრდნობით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ახალგაზრდების 42,9 % 5 საათზე მეტ დროს ატარებს სოციალურ აპლიკაციებში. 93,9 პროცენტი კი აღნიშნავდა რომ გახდნენ ეკრანზე დამოკიდებულები და ბოლო წლებში მახსოვრობა გაუუარესდათ. გამოკითხულთა 90 % აღნიშნავს, რომ ყოველდღიურად იყენებს ხელოვნურ ინტელექტს ნებისმიერი საკითხის გადაჭრისთვის, მათ შორის უნივერსიტეტში დავალებებისა თუ პრეზენტაციების შესასრულებლად.

დასკვნა

საბოლოოდ, დასკვნის სახით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ სოციალური მედიის გავლენა ადამიანის ფსიქოლოგიურ მდგომარეობაზე ძალიან დიდია. ეს ყველაფერი პირდაპირ აისახება ჩვენს ყოველდღიურ ყოფიერებაზე. თანამედროვე სამყაროში მცხოვრებ ადამიანებს უჭირთ ემოციების მართვა და მიდრეკილნი არიან დეპრესიისკენ. 21-ე საუკუნეში ყოველდღიურად იმატებს დემენციით დაავადებული ადამიანების რაოდენობა, მით უფრო რომ ამ კოგნიტური ფუნქციების დარღვევის ერთ-ერთი გამომწვევი მიზეზი სწორედ სტრესია. თანამედროვე სამყაროში მენტალური ჯანმრთელობა დიდი გლობალური გამოწვევაა, რომლის აღმოსაფხვრელად მრავალი ღონისძიების გატარება საჭირო, თუმცა უპირველესად საკუთარ სულიერ კეთილდღეობაზე თავად უნდა ვიზრუნოთ. ამისთვის კი აუცილებელია მხოლოდ საჭიროებისთვის გამოვიყენოთ ხელოვნური ინტელექტი, შევზღუდოთ სოციალურ ქსელებში ყოფნის დრო და დავუბრუნდეთ ბუნებას.

გამოყენებული ლიტერატურა

- 1.<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7785056/>
- 2.<https://particle.scitech.org.au/>

Globalization and mental health

*Muladze Tamriko, assistant-professor
Georgian Technical University*

*Bolkvadze Tekla, student
Georgian Technical University*

Abstract

This paper discusses the impact of social media on human mental health. The article explores the connection between the online environment and individuals, focusing on the challenges associated with frequent use of social platforms and the potential harm this space can cause to psychological well-being. The influence of social networks on mental health has become a significant global issue, especially in recent years when it has reached a larger scale. Numerous studies have shown that excessive internet use leads to problems such as reduced attention span, memory decline, low self-esteem, and increased aggression, all of which interfere with a person's ability to live a balanced and fulfilling life. In the twenty-first century, the virtual world has become nearly as important as real life for many individuals. It is now an integral part of daily routines, including formal meetings, educational processes, lessons, conferences, and various types of courses, which are often conducted online and remotely. While digital platforms help us use our time more efficiently and offer convenient ways to communicate, they also present certain drawbacks. There is a noticeable decrease in direct communication, meaningful discussion, and real-life interaction. Personal growth is strongly supported by face-to-face communication, including listening, sharing ideas, and exchanging information beyond a screen. Today, the digital world is rapidly advancing and becoming increasingly refined. It is presented in a way that makes it highly appealing and difficult to avoid, encouraging people to become part of it. Based on various observations, it can be said that internet use may lead to dependency, distancing individuals from reality and often affecting their health. As a result, people may unknowingly experience high levels of stress. In addition, prolonged exposure to digital environments may negatively influence sleep patterns, emotional stability, and overall quality of life, making it essential to maintain a healthy balance between online and offline activities.

ადგილობრივი თვითმმართველობის რეფორმა საქართველოში

*მშველიძე სანდრო, მაგისტრანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ქათამაძე ნატო, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

ძლიერი რეგიონული მმართველობა თანამედროვე სახელმწიფოს მდგრადი განვითარების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი წინაპირობაა. ადგილობრივი თვითმმართველობის ეფექტიანი სისტემა უზრუნველყოფს მოსახლეობის საჭიროებებზე ორიენტირებულ მართვას, ამყარებს კავშირს სახელმწიფოსა და მოქალაქეს შორის და ხელს უწყობს დემოკრატიული პროცესების გაღრმავებას. საქართველოს შემთხვევაში ადგილობრივი თვითმმართველობის რეფორმა უკავშირდება საბჭოთა ცენტრალიზებული მმართველობის მოდელიდან დეცენტრალიზებული და ევროპულ სტანდარტებზე დაფუძნებული სისტემის ჩამოყალიბების მცდელობას.

დამოუკიდებლობის აღდგენის შემდეგ ქვეყანაში განხორციელდა არაერთი საკანონმდებლო და ინსტიტუციური ცვლილება, მათ შორის ადგილობრივი თვითმმართველობის შესახებ ორგანული კანონის მიღება, ევროპული ქარტიის რატიფიცირება და „ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსის“ დამტკიცება. მიუხედავად ამისა, ადგილობრივი თვითმმართველობის რეალური დამოუკიდებლობა კვლავ გამოწვევად რჩება. პრობლემად რჩება ფინანსური დამოკიდებულება ცენტრალურ ხელისუფლებაზე, უფლებამოსილებათა არასრულყოფილი გამიჯვნა, მუნიციპალიტეტების გადამეტებული გამსხვილება და პოლიტიკური გავლენების არსებობა.

სტატიის მიზანია გააანალიზოს საქართველოში ადგილობრივი თვითმმართველობის სისტემის ევოლუცია პოსტსაბჭოთა პერიოდიდან დღემდე, გამოავლინოს არსებული პრობლემები და შეაფასოს დეცენტრალიზაციის პროცესის ეფექტიანობა. კვლევა განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებს მუნიციპალიტეტების ავტონომიის, მოქალაქეთა მონაწილეობის, ფინანსური დამოუკიდებლობისა და კრიზისების მართვის საკითხებზე. ასევე წარმოდგენილია რეკომენდაციები, რომლებიც უკავშირდება რეგიონული მმართველობის გაძლიერებას, ელექტრონული მმართველობის განვითარებასა და ადგილობრივი ინსტიტუტების ეფექტიანობის ზრდას.

საკვანძო სიტყვები: დეცენტრალიზაცია, ადგილობრივი თვითმმართველობა, მუნიციპალიტეტი, დემოკრატიული მმართველობა, ცენტრალური ხელისუფლება, რეგიონული განვითარება.

ძირითადი ტექსტი

ადგილობრივი თვითმმართველობა თანამედროვე დემოკრატიული სახელმწიფოს ერთ-ერთი ფუნდამენტური ინსტიტუტია. იგი წარმოადგენს მოქალაქეთა პოლიტიკური მონაწილეობის, საჯარო სერვისების ეფექტიანი მიწოდებისა და რეგიონული განვითარების მნიშვნელოვან მექანიზმს. ძლიერი ადგილობრივი მმართველობა ხელს უწყობს ხელისუფლებისა და საზოგადოების ურთიერთდობის განმტკიცებას, ადგილობრივი საჭიროებების დროულ იდენტიფიცირებასა და პრობლემების ოპერატიულ გადაწყვეტას.

საქართველოსთვის ადგილობრივი თვითმმართველობის რეფორმა განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ატარებს, რადგან ქვეყნის პოლიტიკური და ადმინისტრაციული მოწყობის ტრანსფორმაცია პირდაპირ უკავშირდება საბჭოთა მმართველობის მემკვიდრეობის გადალახვასა და ევროპულ დემოკრატიულ სივრცესთან ინტეგრაციას. დამოუკიდებლობის აღდგენის შემდეგ საქართველოს სახელმწიფოებრივი განვითარების ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევად იქცა ისეთი მმართველობითი სისტემის ჩამოყალიბება, რომელიც დააბალანსებდა ცენტრალური ხელისუფლებისა და ადგილობრივი ინსტიტუტების უფლებამოსილებებს.

1997 წელს მიღებულმა ორგანულმა კანონმა „ადგილობრივი თვითმმართველობის შესახებ“, ხოლო 2004 წელს „ევროპული ქარტიის ადგილობრივი თვითმმართველობის შესახებ“ რატიფიცირებამ მნიშვნელოვანი სამართლებრივი საფუძველი შექმნა თვითმმართველობის განვითარებისათვის. შემდგომი ეტაპი იყო 2014 წლის რეფორმა და „ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსის“ მიღება, რომელმაც მუნიციპალიტეტების უფლებამოსილებები, ფინანსური საქმიანობა და ინსტიტუციური მოწყობა ერთიან სამართლებრივ ჩარჩოში მოაქცია. მიუხედავად ამ ნაბიჯებისა, ადგილობრივი თვითმმართველობის სისტემის ეფექტიანობა კვლავ დისკუსიის საგანია როგორც აკადემიურ, ისე

პოლიტიკურ სივრცეში.

კვლევის მიზანია საქართველოში ადგილობრივი თვითმმართველობის რეფორმის შეფასება, მისი განვითარების ძირითადი ეტაპების ანალიზი და იმ გამოწვევების გამოვლენა, რომლებიც აფერხებს რეალურ დეცენტრალიზაციას. ნაშრომი ასევე მიმოიხილავს მუნიციპალიტეტების ფუნქციურ, ფინანსურ და პოლიტიკურ პრობლემებს და განიხილავს ადგილობრივი დემოკრატიის გაძლიერების პერსპექტივებს.

განვითარებული ადგილობრივი თვითმმართველობა დემოკრატიული სახელმწიფოს აუცილებელი კომპონენტია. საქართველოს მიერ განვლილი პოლიტიკური ტრანსფორმაცია — საბჭოთა კავშირის მკაცრად ცენტრალიზებული სისტემიდან დამოუკიდებელ სახელმწიფოებრიობამდე — მოითხოვდა მმართველობის ახალი მოდელის ჩამოყალიბებას. ადგილობრივი თვითმმართველობის რეფორმა ამ პროცესის მნიშვნელოვან ნაწილად იქცა, რადგან იგი უკავშირდებოდა როგორც შიდა პოლიტიკური სისტემის დემოკრატიზაციას, ისე ქვეყნის ევროპულ ინტეგრაციას.

საქართველოს პარლამენტმა 1997 წლის 16 ოქტომბერს მიიღო ორგანული კანონი „ადგილობრივი თვითმმართველობის შესახებ“, ხოლო 2004 წლის 26 ოქტომბერს საქართველომ მოახდინა „ევროპული ქარტიის ადგილობრივი თვითმმართველობის შესახებ“ რატიფიცირება. აღნიშნულმა პროცესებმა შექმნა საფუძველი ადგილობრივი თვითმმართველობის განვითარების გრძელვადიანი სტრატეგიის-თვის და დაადასტურა სახელმწიფოს მისწრაფება ევროპული სტანდარტებისადმი.

დეცენტრალიზაციის პროცესი საქართველოში დღემდე აქტუალურ საკითხად რჩება. მიუხედავად 2014 წელს განხორციელებული რეფორმისა და „ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსის“ მიღებისა, თვითმმართველობების რეალური დამოუკიდებლობა კვლავ შეზღუდულია. პრობლემურია მუნიციპალიტეტების ფინანსური დამოკიდებულება ცენტრალურ ხელისუფლებაზე, ადმინისტრაციული რესურსების სიმწირე და პოლიტიკური გავლენები. შედეგად, არსებობს წინააღმდეგობა დე-იურე პროგრესულ საკანონმდებლო ჩარჩოსა და დე-ფაქტო ცენტრალიზებულ პრაქტიკას შორის.

2014 წლის რეფორმის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ნაბიჯად მიიჩნეოდა თვითმმართველი ქალაქების რაოდენობის ზრდა, რამაც ქალაქისა და სოფლის ინტერესების გამიჯვნის შესაძლებლობა შექმნა. აღნიშნული მოდელი ხელს უწყობდა ურბანული და სოფლის პრობლემების განსხვავებული სპეციფიკის გათვალისწინებას. ქალაქის მმართველობა მეტად ორიენტირებული იყო ინფრასტრუქტურულ და ურბანულ განვითარებაზე, ხოლო სოფლის ინტერესები — სასოფლო-სამეურნეო, სოციალური და საბაზისო ინფრასტრუქტურული პრობლემების მოგვარებაზე.

თუმცა შემდგომმა საკანონმდებლო ცვლილებებმა აღნიშნული მოდელი გააუქმა და კვლავ გაზარდა ცენტრალიზაციის დონე. მუნიციპალიტეტების გამსხვილებამ შექმნა მართვის ეფექტიანობის პრობლემები, განსაკუთრებით იმ რეგიონებში, სადაც გეოგრაფიული და სოციალური პირობები განსაკუთრებულ სირთულეს ქმნის. დიდ ადმინისტრაციულ ერთეულებში რთულია თითოეული თემის სპეციფიკური საჭიროებების სრულყოფილი ცოდნა და შესაბამისი პოლიტიკის დაგეგმვა. შედეგად, ადგილობრივი თვითმმართველობა ხშირად გარდაიქმნება ბიუროკრატიულ მექანიზმად, რომელიც ნაკლებად არის ორიენტირებული მოქალაქეთა უშუალო ინტერესებზე.

განსაკუთრებით პრობლემურია კრიზისების მართვის საკითხი. მაღალმთიან და რთულად მისადგომ რეგიონებში ადგილობრივი ხელისუფლების რეაგირება ხშირად დამოკიდებულია ცენტრალური უწყებების გადაწყვეტილებებსა და რესურსებზე, რაც პროცესს აჭიანურებს. მსგავსი ვითარება უარყოფითად აისახება მოქალაქეთა უსაფრთხოებასა და სოციალურ მდგომარეობაზე. შესაბამისად, აქტუალური ხდება მცირე ადმინისტრაციული ერთეულების გაძლიერებისა და მათთვის მეტი ფინანსური და ადმინისტრაციული ავტონომიის მინიჭების საკითხი.

თანამედროვე დემოკრატიული გაგებით ადგილობრივი თვითმმართველობა არ უნდა განიხილებოდეს სახელმწიფო ვერტიკალის გაგრძელებად. მისი არსი მდგომარეობს ადგილობრივი საზოგადოების მიერ საკუთარი ინტერესების დამოუკიდებლად მართვასა და რეგულირებაში. სწორედ ამიტომ დეცენტრალიზაციის მთავარი მიზანია მუნიციპალიტეტების ინსტიტუციური გაძლიერება, ფინანსური დამოუკიდებლობის უზრუნველყოფა და მოქალაქეთა მონაწილეობის ზრდა.

მონაწილეობითი დემოკრატიის განვითარება ადგილობრივი თვითმმართველობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტია. მოქალაქეებს უნდა ჰქონდეთ შესაძლებლობა მონაწილეობა მიიღონ ბიუჯეტის დაგეგმვაში, ადგილობრივი პროექტების განხილვასა და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. პრაქტიკაში კი მოსახლეობის ჩართულობა კვლავ შეზღუდულია, ხოლო ადგილობრივი წარმომადგენლების უფლებამოსილებები — არასაკმარისი.

პრობლემად რჩება ასევე ცენტრალური ხელისუფლების გავლენა მუნიციპალიტეტებზე. გუბერნატორის ინსტიტუტი ხშირად აღიქმება როგორც პოლიტიკური კონტროლის მექანიზმი, რომელიც ზღუდავს ადგილობრივი თვითმმართველობის დამოუკიდებლობას. მსგავსი პრაქტიკა წინააღმდეგობაში მოდის როგორც დემოკრატიული მმართველობის პრინციპებთან, ისე ადგილობრივი თვითმმართველობის ევროპულ სტანდარტებთან.

2014 წლის „ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსმა“ მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა თვითმმართველობის სამართლებრივი სისტემის ერთიანობაში. კოდექსმა მკაფიოდ გამიჯნა მუნიციპალიტეტების საკუთარი და დელეგირებული უფლებამოსილებები, თუმცა პრაქტიკაში ამ პრინციპის დაცვა კვლავ გამოწვევად რჩება. ხშირ შემთხვევაში დელეგირებული ფუნქციების შესრულება დაკავშირებულია ცენტრალური ბიუჯეტიდან ფინანსების დაგვიანებულ გადარიცხვასთან, რაც მუნიციპალიტეტების საქმიანობას აფერხებს და მათ პოლიტიკურ დამოკიდებულებას ზრდის.

ეფექტიანი ადგილობრივი თვითმმართველობის ჩამოსაყალიბებლად აუცილებელია რამდენიმე მიმართულებით სისტემური ცვლილებების განხორციელება. მნიშვნელოვანია მაღალმთიანი და საზღვრისპირა რეგიონებისთვის სპეციალური სტატუსისა და დამატებითი ფინანსური რესურსების უზრუნველყოფა. ასევე საჭიროა ელექტრონული მმართველობისა და „ჭკვიანი კონტროლის“ მექანიზმების განვითარება, რაც შეამცირებს კორუფციის, ნეპოტიზმისა და პოლიტიკური გავლენების რისკებს.

განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ადგილობრივი ადმინისტრაციული პერსონალის პროფესიულ განვითარებას. მერის აპარატის თანამშრომელთა გადამზადება, სერტიფიცირება და პროფესიული სტანდარტების დანერგვა მნიშვნელოვნად გაზრდის მუნიციპალური მართვის ეფექტიანობას. ამასთანავე, აუცილებელია სოფლის წარმომადგენლების უფლებამოსილებების გაფართოება და მათი ანგარიშვალდებულების გაზრდა ადგილობრივი მოსახლეობის წინაშე.

დასკვნა

საქართველოში ადგილობრივი თვითმმართველობის რეფორმა კვლავ დაუსრულებელ პროცესად რჩება. მიუხედავად მნიშვნელოვანი საკანონმდებლო და ინსტიტუციური ცვლილებებისა, ქვეყანაში ჯერ კიდევ ვერ ჩამოყალიბდა სრულად დეცენტრალიზებული და ძლიერი ადგილობრივი მმართველობის სისტემა. არსებული მოდელი მნიშვნელოვანწილად ინარჩუნებს ცენტრალიზებული მმართველობის ელემენტებს, რაც ზღუდავს მუნიციპალიტეტების რეალურ ავტონომიას და აფერხებს ადგილობრივი დემოკრატიის განვითარებას.

კვლევამ აჩვენა, რომ ადგილობრივი თვითმმართველობის ძირითადი გამოწვევებია ფინანსური დამოკიდებულება ცენტრალურ ხელისუფლებაზე, მუნიციპალიტეტების გადამეტებული გამსხვილება, უფლებამოსილებათა არასრულყოფილი გამიჯვნა და მოქალაქეთა დაბალი ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. განსაკუთრებით პრობლემურია მაღალმთიანი და საზღვრისპირა რეგიონების მდგომარეობა, სადაც ადგილობრივი პრობლემების ეფექტიანი მართვა კვლავ სირთულეებთან არის დაკავშირებული.

ადგილობრივი თვითმმართველობის ეფექტიანი სისტემა აუცილებელია ქვეყნის დემოკრატიული განვითარებისთვის, რეგიონული სტაბილურობისა და სოციალურ-ეკონომიკური პროგრესისთვის. რეალური დეცენტრალიზაცია, მუნიციპალიტეტების ფინანსური გამდიერება, ელექტრონული მმართველობის განვითარება და მოქალაქეთა აქტიური მონაწილეობა შექმნის საფუძველს ისეთი მმართველობითი მოდელის ფორმირებისთვის, რომელიც მეტად იქნება ორიენტირებული ადამიანის საჭიროებებსა და ადგილობრივი ინტერესების დაცვაზე.

ძლიერი რეგიონული მმართველობა არა მხოლოდ ადგილობრივი პრობლემების ეფექტიან გადაწყვეტას უზრუნველყოფს, არამედ მთლიანად ქვეყნის მდგრად განვითარებას, პოლიტიკური სტაბილურობის განმტკიცებასა და ევროპულ დემოკრატიულ სივრცესთან დაახლოებას შეუწყობს ხელს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ევროპული ქარტია ადგილობრივი თვითმმართველობის შესახებ — სტრასბურგი, 1985.
2. საქართველოს ორგანული კანონი „ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი“ — თბილისი, 2014.
3. საქართველოს ორგანული კანონი „ადგილობრივი თვითმმართველობის შესახებ“ — თბილისი, 1997.
4. საქართველოს პარლამენტი. ადგილობრივი თვითმმართველობის საკანონმდებლო ბაზა და რეფორმები. თბილისი, 2014–2024.

5. Council of Europe. *Local Self-Government in Europe: Principles and Practice*. Strasbourg, 2019.
6. United Nations Development Programme. *Decentralization and Local Governance in Georgia*. Tbilisi, 2020.
7. National Association of Local Authorities of Georgia. ადგილობრივი თვითმმართველობის განვითარების ანგარიშები. თბილისი, 2018–2023.
8. Transparency International Georgia. *მუნიციპალური მმართველობის გამოწვევები საქართველოში*. თბილისი, 2021.
9. World Bank. *Decentralization, Governance and Regional Development*. Washington D.C., 2017.
10. OSCE. *Local Democracy and Citizen Participation in Transition Countries*. Warsaw, 2018.
11. OECD. *Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers*. Paris, 2019.
12. ნ.წიშნაძე. ნ. ქათამაძე “ადგილობრივი თვითმმართველობის განვითარების ტენდენციები საქართველოში” თბილისი 2025 წ.
13. ნ.ქათამაძე. ს.დოლონაძე. შ.დოლონაძე. თ.რევაზიშვილი „დეცენტრალიზაცია-ადგილობრივი თვითმმართველობების გაძლიერების ერთადერთი სწორი და აუცილებელი გზა“. სტუ-ის შრომები N1 (535) 2025.
14. ნ. ქათამაძე. „ადგილობრივი თვითმმართველობების (მუნიციპალიტეტების) განვითარების შემაფერხებელი ფაქტორები“. „ხელისუფლება და საზოგადოება“ საგამომცემლო სახლი ტექნიკური უნივერსიტეტი. 2019.

Local self-government reform in Georgia

*Mshvelidze Sandro, Master
Georgian Technical University*

*Katamadze Nato, Associate Professor
Georgian Technical University*

Abstract

Strong regional governance is one of the most important prerequisites for the sustainable development of a modern state. An effective system of local self-government provides management oriented to the needs of the population, establishes a connection between the state and the citizen, and contributes to the deepening of democratic processes.

In the case of Georgia, the reform of local self-government is connected with the attempt to establish a decentralized system based on European standards from the Soviet centralized governance model.

After the restoration of independence, a number of legislative and institutional changes were implemented in the country, including the adoption of the Organic Law on Local Self-Government, the ratification of the European Charter and the approval of the "Local Self-Government Code". Nevertheless, the real independence of local self-government remains a challenge. Financial dependence on the central government, imperfect separation of powers, excessive expansion of municipalities and the presence of political influences remain a problem.

The purpose of the article is to analyze the evolution of the local self-government system in Georgia from the post-Soviet period to the present, identify the existing problems and evaluate the effectiveness of the decentralization process. The research focuses on issues of municipal autonomy, citizen participation, financial independence and crisis management. Recommendations related to the strengthening of regional governance, the development of e-governance and the increase in the effectiveness of local institutions are also presented.

Key words: decentralization, local self-government, municipality, democratic governance, central government, regional development.

სახელმწიფო ბიუჯეტის გადასახდელების სტრუქტურის ანალიზი

*მჭედლიშვილი გიორგი, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

სახელმწიფო ბიუჯეტის გადასახდელების სტრუქტურა წარმოადგენს ქვეყნის ფინანსური პოლიტიკის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტს, რომელიც ასახავს საჯარო რესურსების განაწილების პრიორიტეტებსა და ეკონომიკური განვითარების მიმართულებებს. სტატიაში განხილულია გადასახდელების ძირითადი კატეგორიები, მათ შორის: სოციალური უზრუნველყოფა, ჯანდაცვა, განათლება, თავდაცვა და ინფრასტრუქტურული პროექტები. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა გადასახდელების ფუნქციონალურ და ეკონომიკურ კლასიფიკაციას, რაც საშუალებას იძლევა შეფასდეს სახელმწიფო ხარჯვის ეფექტიანობა და მისი გავლენა ეკონომიკურ ზრდაზე. ასევე გაანალიზებულია ბიუჯეტის დეფიციტისა და სახელმწიფო ვალის ურთიერთკავშირი გადასახდელების სტრუქტურასთან. კვლევის მიზანია გამოავლინოს ოპტიმალური ხარჯვითი პოლიტიკის ფორმირების გზები და მათი მნიშვნელობა მდგრადი განვითარების უზრუნველსაყოფად.

საკვანძო სიტყვები: ბიუჯეტი, საბიუჯეტო სახსრები, გადასახდელების ფუნქციონალური და ეკონომიკური კლასიფიკაცია, მიმდინარე და კაპიტალური ხარჯები.

ძირითადი ტექსტი

სახელმწიფო ბიუჯეტი წარმოადგენს ქვეყნის ეკონომიკური და სოციალური პოლიტიკის განხორციელების უმნიშვნელოვანეს ინსტრუმენტს. მისი მეშვეობით ხდება ფინანსური რესურსების მობილიზაცია და განაწილება, რაც გავლენას ახდენს ეკონომიკურ ზრდაზე, სოციალური კეთილდღეობის დონეზე და ქვეყნის სტაბილურობაზე. ბიუჯეტის გადასახდელების სტრუქტურა ასახავს სახელმწიფოს პრიორიტეტებს და აჩვენებს, თუ რომელ სფეროებს ანიჭებს მთავრობა განსაკუთრებულ მნიშვნელობას.

საქართველოს შემთხვევაში, სახელმწიფო ბიუჯეტის გადასახდელები იყოფა რამდენიმე ძირითად კატეგორიად, რაც შეესაბამება საერთაშორისო პრაქტიკას და ეფუძნება როგორც ფუნქციონალურ, ისე ეკონომიკურ კლასიფიკაციას. ფუნქციონალური კლასიფიკაცია აერთიანებს ხარჯებს კონკრეტული სფეროების მიხედვით და მოიცავს 10 ძირითად კატეგორიას: საერთო დანიშნულების სახელმწიფო მომსახურებას, თავდაცვას, საზოგადოებრივი წესრიგი და უსაფრთხოებას, ეკონომიკური საქმიანობას, გარემოს დაცვას, საბინაო-კომუნალურ მეურნეობას, ჯანდაცვას, დასვენებას, კულტურას და რელიგიას, განათლებას და სოციალურ დაცვას. ეკონომიკური კლასიფიკაცია კი მოიცავს მიმდინარე და კაპიტალურ ხარჯებს, რაც მნიშვნელოვანია ხარჯების ეფექტიანობის შეფასებისთვის.

ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტია სოციალური სფეროს დაფინანსება. საქართველოს ბიუჯეტში მნიშვნელოვანი წილი უკავია სოციალურ გადასახდელებს, მათ შორის პენსიებს, სოციალურ დახმარებებსა და ჯანდაცვის პროგრამებს. განსაკუთრებით აღსანიშნავია საყოველთაო ჯანდაცვის პროგრამა, რომელმაც მნიშვნელოვნად გაზარდა სახელმწიფოს როლი მოსახლეობის ჯანმრთელობის დაცვის უზრუნველყოფაში. აღნიშნული ხარჯები ხელს უწყობს სიღარიბის შემცირებას და სოციალური უთანასწორობის დაძლევას, თუმცა ამავდროულად საჭიროებს ეფექტიან მართვას, რათა არ შეიქმნას ფისკალური რისკები.

განათლების სექტორი ასევე წარმოადგენს პრიორიტეტულ მიმართულებას. სახელმწიფო ბიუჯეტიდან ფინანსდება როგორც ზოგადი, ისე უმაღლესი განათლების სისტემა, რაც მიზნად ისახავს ადამიანური კაპიტალის განვითარებას. განათლებაში ინვესტიციები გრძელვადიან პერსპექტივაში დადებითად აისახება ეკონომიკურ ზრდაზე, რადგან ზრდის შრომის პროდუქტიულობას და ინოვაციურ შესაძლებლობებს.

თავდაცვისა და უსაფრთხოების ხარჯები საქართველოსთვის განსაკუთრებული მნიშვნელობის მატარებელია, გამომდინარე ქვეყნის გეოპოლიტიკური მდგომარეობიდან. ამ მიმართულებით ხარჯები მოიცავს სამხედრო ძალების დაფინანსებას, უსაფრთხოების სისტემების გაძლიერებას და საერთაშორისო ვალდებულებების შესრულებას. მიუხედავად იმისა, რომ აღნიშნული ხარჯები აუცილებელია ეროვნული უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად, მნიშვნელოვანია მათი ბალანსი სხვა სოციალურ და ეკონომიკურ საჭიროებებთან.

ეკონომიკური საქმიანობისა და ინფრასტრუქტურის დაფინანსება წარმოადგენს კიდევ ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტს. სახელმწიფოს მიერ განხორციელებული ინფრასტრუქტურული

პროექტები, როგორცაა გზების, ენერგოსისტემებისა და კომუნალური ინფრასტრუქტურის განვითარება, ხელს უწყობს ბიზნესგარემოს გაუმჯობესებას და ინვესტიციების მოზიდვას. კაპიტალური ხარჯები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რადგან ისინი ქმნის გრძელვადიან ეკონომიკურ ეფექტს.

ეკონომიკური კლასიფიკაციის მიხედვით, საქართველოს ბიუჯეტის გადასახდელები იყოფა მიმდინარე და კაპიტალურ ხარჯებად. მიმდინარე ხარჯები მოიცავს შრომის ანაზღაურებას, საქონელსა და მომსახურებას, პროცენტს, სუბსიდიებს, გრანტებს, სოციალურ უზრუნველყოფას და სხვა ხარჯებს. კაპიტალური ხარჯები კი მიმართულია ძირითადი აქტივების შექმნასა და გაუმჯობესებაზე. პრაქტიკაში ხშირად შეინიშნება მიმდინარე ხარჯების მაღალი წილი, რაც გარკვეულწილად ზღუდავს კაპიტალური ინვესტიციების ზრდას.

ასევე მნიშვნელოვანია ბიუჯეტის დეფიციტისა და სახელმწიფო ვალის საკითხი. როდესაც სახელმწიფო ხარჯები აღემატება შემოსავლებს, წარმოიქმნება ბიუჯეტის დეფიციტი, რომლის დაფინანსება ხდება ვალის აღებით. საქართველოს შემთხვევაში, სახელმწიფო ვალის მართვა ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევად რჩება, განსაკუთრებით გლობალური ეკონომიკური ცვლილებების პირობებში. შესაბამისად, აუცილებელია ხარჯვითი პოლიტიკის ისეთი დაგეგმვა, რომელიც უზრუნველყოფს ფინანსურ მდგრადობას.

საქართველოს ბიუჯეტის გადასახდელების სტრუქტურა დროთა განმავლობაში იცვლება, რაც დამოკიდებულია როგორც შიდა, ისე გარე ფაქტორებზე. ეკონომიკური კრიზისები, პანდემიები და გეოპოლიტიკური მოვლენები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ბიუჯეტის პრიორიტეტებზე. მაგალითად, პანდემიის პერიოდში გაიზარდა ჯანდაცვისა და სოციალური დახმარებების ხარჯები, რაც აუცილებელი იყო მოსახლეობის მხარდაჭერისთვის.

საბოლოოდ, შეიძლება ითქვას, რომ სახელმწიფო ბიუჯეტის გადასახდელების სტრუქტურა საქართველოს შემთხვევაში ასახავს ქვეყნის განვითარების პრიორიტეტებსა და გამოწვევებს. ეფექტიანი ბიუჯეტური პოლიტიკა უნდა უზრუნველყოფდეს რესურსების ოპტიმალურ განაწილებას, ეკონომიკურ ზრდას და სოციალური კეთილდღეობის გაუმჯობესებას. ამისათვის აუცილებელია ხარჯების მუდმივი ანალიზი, პრიორიტეტების სწორად განსაზღვრა და ფინანსური დისციპლინის დაცვა.

დასკვნა

საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის გადასახდელების სტრუქტურის ანალიზი აჩვენებს, რომ ხარჯვითი პოლიტიკა ძირითადად მიმართულია სოციალური და ეკონომიკური სტაბილურობის უზრუნველყოფისკენ. მნიშვნელოვანი რესურსები იხარჯება სოციალურ დაცვაზე, ჯანდაცვასა და განათლებაზე, რაც ასახავს სახელმწიფოს მისწრაფებას მოსახლეობის კეთილდღეობის გაუმჯობესებისკენ. ამასთანავე, ინფრასტრუქტურულ პროექტებში განხორციელებული ინვესტიციები ხელს უწყობს ეკონომიკურ ზრდას და ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას.

მიუხედავად ამისა, გამოწვევად რჩება მიმდინარე და კაპიტალური ხარჯების შორის ბალანსის დაცვა. მიმდინარე ხარჯების მაღალი წილი ხშირად ზღუდავს გრძელვადიან განვითარებისათვის აუცილებელი ინვესტიციების ზრდას. ასევე მნიშვნელოვანია ბიუჯეტის დეფიციტისა და სახელმწიფო ვალის ეფექტიანი მართვა, რათა შენარჩუნდეს მაკროეკონომიკური სტაბილურობა.

მომავალში საქართველოსთვის პრიორიტეტული უნდა იყოს ხარჯვითი პოლიტიკის ოპტიმიზაცია, რაც გულისხმობს რესურსების უფრო ეფექტიან განაწილებას, შედეგებზე ორიენტირებულ ბიუჯეტიზაციას და ფინანსური გამჭვირვალობის გაძლიერებას. აღნიშნული ნაბიჯები უზრუნველყოფს მდგრად ეკონომიკურ განვითარებას და საზოგადოების ცხოვრების დონის გაუმჯობესებას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საქართველოს საბიუჯეტო კოდექსი;
2. საქართველოს 2025 წლის სახელმწიფო ბიუჯეტის შესახებ;
3. საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2019 წლის 5 აპრილის №99 ბრძანება „საქართველოს საბიუჯეტო კლასიფიკაციის თაობაზე“
4. ქვეყნის ძირითადი მონაცემების და მიმართულებების დოკუმენტი 2025-2028 წლებისათვის;
5. საქართველოს პარლამენტის საბიუჯეტო ოფისი – სახელმწიფო ბიუჯეტის შესრულების მიმოხილვები და ანალიტიკა;
6. International Monetary Fund – *Fiscal Monitor: Spending Smarter*, October 2025

Structure of State Budget Expenditures

*Mchedlishvili Giorgi, PhD student
Georgian Technical University*

Abstract

The structure of state budget expenditures is one of the key components of a country's financial policy, reflecting the priorities of public resource allocation and directions of economic development. The article discusses the main categories of expenditures, including social protection, healthcare, education, defense, and infrastructure projects. Particular attention is given to the functional and economic classification of expenditures, which makes it possible to assess the efficiency of public spending and its impact on economic growth. The relationship between budget deficit and public debt in connection with the expenditure structure is also analyzed. The aim of the study is to identify ways to form an optimal spending policy and highlight its importance for ensuring sustainable development.

Keywords: budget, budgetary funds, functional and economic classification of expenditures, current and capital expenditures.

ეკოტურიზმი და მისი მომსახურების ახალი მოდელი საქართველოში

*ნადარიშვილი ნანა, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*გოგიტიძე გიორგი, ასოცირებული პროფესორი
გრ. რობაქიძის სახ. უნივერსიტეტი*

*ბიძიკაშვილი ნატო, მაგისტრანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

საქართველოს რეგიონებში ეკოტურიზმის განვითარება მზარდი დინამიკით გამოირჩევა და მიმზიდველია როგორც ადგილობრივი, ისე უცხოელი ტურისტებისთვის. საქართველოს მთავრობამ შეიმუშავა „საქართველოს ეკოტურიზმის სტრატეგია 2020-2030“, რომლის მიხედვით აქტიურად ხორციელდება ეკოტურიზმის განვითარება, არსებული ინფრასტრუქტურის რეაბილიტაცია და ახალი ტურისტული ობიექტების მოწყობა, რათა საქართველოს დაცული ტერიტორიები კიდევ უფრო მეტად უახლოვდებოდეს საერთაშორისო სტანდარტებს, ხოლო ვიზიტორებს უსაფრთხო და კომფორტული გარემო შესთავაზოს.

ამასთან, პრობლემატურია მომსახურების ფასების სიძვირე ხარისხთან შედარებით. ამის გამო, გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს დაცული ტერიტორიების სააგენტომ ვიზიტორთა მომსახურების გასაუმჯობესებლად 2026 წელს განახორციელა ბილეთების ფასების განახლება და ახალი მოდელის დანერგვა („კომბო ბილეთების“ შემოღებით) ეკოტურიზმის მომსახურების სფეროში.

„კომბო“ ბილეთის საშუალებით შესაძლებელი იქნება ერთიანი ბილეთით რამდენიმე ტურისტულ ობიექტზე შესვლა. ინიციატივის მიზანია ვიზიტორებისთვის ფინანსური დანახარჯის შემცირება, დროის ეფექტიანად გამოყენება და ეკოტურისტული მარშრუტების უფრო მოქნილად დაგეგმვა.

კომბინირებული ბილეთები გაზრდის ინტერესს სხვადასხვა მიმართულების მიმართ და წაახლისებს ტურისტებს ერთი ვიზიტის ფარგლებში რამდენიმე დაცული ტერიტორია მოინახულონ, რაც ხელს შეუწყობს ტურისტული ნაკადების დაბალანსებასა და ეკოტურიზმის განვითარებას.

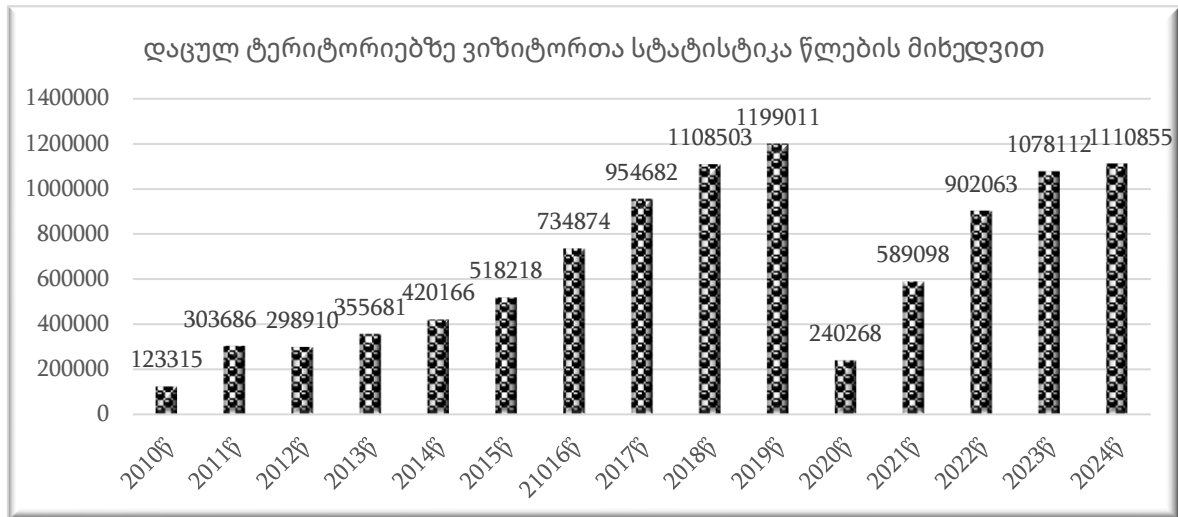
კომბინირებული ბილეთები აერთიანებს იმ ბუნებრივ ღირსშესანიშნაობებს, რომლებიც ვიზიტორთა რაოდენობითა და ტურისტული ინტერესით ერთ-ერთ ყველაზე პოპულარულ მიმართულებებს წარმოადგენენ.

საკვანძო სიტყვები: დაცული ტერიტორიები, ეკოტურიზმი, „კომბო“ ბილეთები.

ძირითადი ტექსტი

უკანასკნელ წლებში, საქართველოში ეკოტურიზმი ერთ-ერთი ყველაზე მოთხოვნადი მიმართულება გახდა და ის ტურიზმის ყველაზე მზარდ სეგმენტად გადაიქცა. ბუნებრივი რესურსების მდგრადი გამოყენება და ეკოსისტემის შენარჩუნება მნიშვნელოვანია, როგორც არსებული, ასევე მომავალი თაობების მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. ამისათვის, აუცილებელია ბუნებასთან ურთიერთობის კულტურის ამაღლება და ბუნებრივ გარემოში ქცევის ეთიკური ნორმების გამომუშავება. მნიშვნელოვანია ეკოტურიზმის გონივრული განვითარება დაცულ ტერიტორიებზე, რაც ხელს უწყობს ადამიანთა ცნობიერების ამაღლებას.

ჩვენს ქვეყანას ბუნების მრავალი ღირსშესანიშნაობის შეთავაზება შეუძლია ტურისტისათვის. საქართველოს დაცული ტერიტორიების სააგენტოს ინფორმაციის თანახმად, ყოველწლიურად იზრდება დაინტერესება საქართველოს მიმართ. (იხ. ნახ.1).



ნახ.1. დაცულ ტერიტორიებზე ვიზიტორთა სტატისტიკის დინამიკა. წყარო: დაცული ტერიტორიების სააგენტო <http://apa.gov.ge/ge/statistika/vizitorta-statistika/vizitorta-statistika-wlebis-mixedvit>

წარმოდგენილი დიაგრამიდან ჩანს, რომ ჩვენ ქვეყანაში 2010-2019 წლებში ეკოვიზიტორთა მზარდი დინამიკა შეფერხდა 2020 წელს, კორონა ვირუსის პანდემიის გამო.

2021 წლიდან განახლდა ვიზიტორთა რაოდენობის ზრდა, თუმცა 2019 წლის მაჩვენებელს ჯერ ვერ მიაღწია. ზრდის ტენდენციასთან ერთად უნდა შენარჩუნდეს ქვეყნის ბიომრავალფეროვნება. აღსანიშნავია, რომ ვიზიტორთა შორის 41% ქართველია (452712 ვიზიტორი), ხოლო 59% უცხოელი (658173 ვიზიტორი). ბოლო წლების მიხედვით ვიზიტორთა სტატისტიკა შემდეგ სურათს იძლევა:

2023-2024 წლებში საქართველოს დაცულ ტერიტორიებზე ვიზიტორთა საერთო რაოდენობა 3%-ით გაიზარდა. ქართველი ვიზიტორების რაოდენობამ მოიმატა 450,6 ათასიდან 452,7 ათასამდე, ანუ 0.5%-ით, ხოლო უცხოელი ვიზიტორების რაოდენობამ კი, 627,5 ათასიდან 658,2 ათასამდე, ანუ 5%-ით.

მართალია დღესდღეობით საქართველოში ეკოლოგიური ტურიზმი დადებითი ტენდენციით ხასიათდება, მაგრამ ჯერ კიდევ ბევრია გასაკეთებელი სამართლებრივი და ადმინისტრაციული კუთხით. დამკვიდრებულია არასწორი სტერეოტიპები მის ირგვლივ და ზოგადად ტერმინიც ხშირად არასათანადოდ არის გაგებული, რის შესახებაც უკვე იყო აღნიშნული ჩვენს ერთ-ერთ სტატიაში[1]. ამიტომ, საქართველოს მთავრობამ გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოების (GIZ) დახმარებით, გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს დაცული ტერიტორიების სააგენტოს (APA), ეროვნული სატყეო სააგენტოს (NFA), საქართველოს ეკოტურიზმის ასოციაციის (GEA) და საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს სისტემაში შემავალი სსიპ – საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის ჩართულობით შეიმუშავა „საქართველოს ეკოტურიზმის სტრატეგია 2020-2030“ [2]. აღნიშნული სტრატეგიის მიზნად სახელდება ქვეყნის მასშტაბით კონკურენტუნარიანი ეკოტურისტული სერვისებისა და პროდუქტების შექმნა, დივერსიფიცირება, ხარისხის გაუმჯობესება-განვითარება. სტრატეგიის მიხედვით 2030 წლისათვის საქართველო კავკასიის რეგიონში წამყვანი ეკოტურისტული ქვეყანა უნდა გახდეს, რომელიც მდიდარი ცოცხალი კულტურისა და ბუნების, აგრეთვე მაღალი ხარისხის მომსახურების გათვალისწინებით ოთხივე სეზონის ეკოტურისტულ შეთავაზებებს უზრუნველყოფს.

ზემოთ აღნიშნულ სტრატეგიულ დოკუმენტში 5 მიზანია აღწერილი:

1. ავთენტური, მაღალი ხარისხის, ოთხივე სეზონის ტურისტული პროდუქტები და სერვისები განვითარებულია ქვეყნის მრავალფეროვანი ბუნებისა და მდიდარი ცოცხალი კულტურის საფუძველზე.

2. ადგილობრივი მოსახლეობა აქტიურად უზრუნველყოფს ეკოტურიზმის მომსახურებას და მისგან იღებს სარგებელს. ეკოტურიზმის განვითარებაში ადგილობრივი თემების ჩართვით შენარჩუნებულია ეკოტურისტული რესურსები.

3. მარკეტინგი და კომუნიკაცია შეესაბამება ეკოტურიზმის სამიზნე ბაზრების მოთხოვნებს და ზრდის ვიზიტორების ეკოლოგიურ ცნობიერებას.

4. ეკოტურიზმის განვითარება ხელს უწყობს მისი ძირითადი რესურსების - ქვეყნის მრავალფეროვანი ბუნებისა და მდიდარი ცოცხალი კულტურის გრძელვადიან პერსპექტივაში შენარჩუნებას.

5. ეკოტურიზმის მართვა ყველა დონეზე ითვალისწინებს მულტისექტორულ, ინტერდისციპლინარულ და თანამონაწილეობრივ მიდგომას, რომელიც ეფუძნება ეროვნულ კანონმდებლობას.

მაგრამ, ისმის კითხვა: ვინ უნდა განახორციელოს აღნიშნული ეკოტურიზმის სტრატეგია? უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველოში ეკოტურიზმის განვითარებაზე ზრუნავენ: ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს სსიპ საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია (GNTA), გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს დაცული ტერიტორიების სააგენტო (APA) ეროვნული სატყეო სააგენტო (NFA) და საქართველოს ეკოტურიზმის ასოციაციის (GEA).

2024 წლის საანგარიშო პერიოდში შემუშავდა ეკოტურიზმის განვითარების გენერალური გეგმა 6 დაცული ტერიტორიის ადმინისტრაციისთვის: კინტრიშის, კოლხეთის, მაჭახელას, ვაშლოვანის, აჯამეთის, მარიამჯვარის დაცული ტერიტორიები, დონორი: შვედეთის მთავრობა (SIDA).

2024 წლის მდგომარეობით შემუშავებულია 14 დაცული ტერიტორიის ეკოტურიზმის განვითარების გენერალური გეგმა: თბილისის, ბორჯომ-ხარაგაულის, ფშავ-ხევსურეთის, ალგეთის, ლაგოდეხის, ჯავახეთის, მარტვილისა და ოკაცეს ბუნების ძეგლების, მტირალას, მაჭახელას, ვაშლოვანის, კინტრიშის, კოლხეთის, აჯამეთის და მარიამჯვარის დაცული ტერიტორიებისთვის. დონორი: შვედეთის საერთაშორისო განვითარების სააგენტო (SIDA) [3].

გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს დაცული ტერიტორიების სააგენტოს შემოსავლები, ერთი მხრივ, მიმართულია ბუნების დაცვის ღონისძიებებისკენ — ეკოსისტემების აღდგენა, ბიომრავალფეროვნების მონიტორინგი, ინფრასტრუქტურის მოვლა-პატრონობა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფა. ამ კუთხით 2013-2024 წლებში საქართველოს დაცულ ტერიტორიებზე აშენდა 13 ვიზიტორთა ცენტრი, 54 ტურისტული თავშესაფარი, მოეწყო 73 ეკოტურისტული ბილიკი (1000 კმ-მდე სიგრძის). მეორე მხრივ, აქტიურად ხორციელდება ეკოტურიზმის განვითარება, არსებული ინფრასტრუქტურის რეაბილიტაცია და ახალი ტურისტული ობიექტების მოწყობა, რათა საქართველოს დაცული ტერიტორიები კიდევ უფრო მეტად უახლოვდებოდეს საერთაშორისო სტანდარტებს და ვიზიტორებს უსაფრთხო და კომფორტული გარემო შესთავაზოს.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ დღემდე საქართველოში ეკოტურიზმის განვითარების ერთ-ერთ გამოწვევად რჩება მაღალი ფასები მომსახურებაზე. მომსახურების ხარისხი ფასთან შედარებით არ არის ადეკვატური და ძირითადად ფასი უფრო მაღალია ხარისხზე. ამიტომ, სააგენტოს საქმიანობის შემდგომი გაძლიერების მიზნით, 2026 წელს განხორციელდა ბილეთების ფასების განახლება და **ახალი მოდელის** დანერგვა („კომბო ბილეთების“ შემოღებით) ეკოტურიზმის მომსახურების სფეროში. [4]

2026 წლის 1 აპრილიდან დაცული ტერიტორიების სააგენტო ვიზიტორებს კომბინირებული („კომბო“) ბილეთების სისტემას სთავაზობს. „კომბო“ ბილეთის საშუალებით შესაძლებელი იქნება ერთიანი ბილეთით რამდენიმე ტურისტულ ობიექტზე შესვლა. ინიციატივის მიზანია ვიზიტორებისთვის ფინანსური დანახარჯის შემცირება, დროის ეფექტიანად გამოყენება და ეკოტურისტული მარშრუტების უფრო მოქნილად დაგეგმვა.

კომბინირებული ბილეთები გაზრდის ინტერესს სხვადასხვა მიმართულების მიმართ და წახალისებს ვიზიტორებს, ერთი ვიზიტის ფარგლებში რამდენიმე დაცული ტერიტორია მოინახულონ, რაც ხელს შეუწყობს ტურისტული ნაკადების დაბალანსებასა და ეკოტურიზმის განვითარებას.

კომბინირებული ბილეთები აერთიანებს იმ ბუნებრივ ღირსშესანიშნაობებს, რომლებიც ვიზიტორთა რაოდენობითა და ტურისტული ინტერესით ერთ-ერთ ყველაზე პოპულარულ მიმართულებებს წარმოადგენენ. ესენია:

1. პრომეთეს მღვიმე + ნავენახევის მღვიმე;
2. პრომეთეს მღვიმე + სათაფლიას მღვიმე + ნავენახევის მღვიმე;
3. მარტვილის კანიონი + კინჩხას ჩანჩქერი;
4. მარტვილის კანიონი + ოკაცეს კანიონი + კინჩხას ჩანჩქერი;
5. ოკაცეს კანიონი + კინჩხას ჩანჩქერი;
6. პრომეთეს მღვიმე + მარტვილის კანიონი + ნავენახევის მღვიმე;
7. პრომეთეს მღვიმე + მარტვილის კანიონი + კინჩხას ჩანჩქერი.

აღნიშნული სიახლე გაამარტივებს მოგზაურობის დაგეგმვას და ერთიან ფასში რამდენიმე ტურისტული ობიექტის მონახულების შესაძლებლობას შექმნის.

დასკვნა

საქართველოში ეკოტურიზმის განვითარების ერთ-ერთ გამოწვევად რჩება მაღალი ფასები მომსახურებაზე. ამიტომ, გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს დაცული ტერიტორიების სააგენტომ ვიზიტორთა მომსახურების გასაუმჯობესებლად 2026 წელს განახორციელა ბილეთების ფასების განახლება და **ახალი მოდელის** დანერგვა („კომბო ბილეთების“ შემოღებით) ეკოტურიზმის მომსახურების სფეროში.

კომბინირებული ბილეთები გაზრდის ინტერესს სხვადასხვა მიმართულების მიმართ და წახალისებს ვიზიტორებს, ერთი ვიზიტის ფარგლებში რამდენიმე დაცული ტერიტორია მოინახულონ. აღნიშნული სიახლე გაამარტივებს მოგზაურობის დაგეგმვას და ერთიან ფასში რამდენიმე ტურისტული ობიექტის მონახულების შესაძლებლობას შექმნის.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ნადარეიშვილი ნანა, გოგიტიძე გიორგი. „დაცული ტერიტორიების მნიშვნელობა ეკოტურიზმის განვითარებაში“, სტუ-ს მე-9 საერთაშორისო კონფერენციის მასალები, „გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები“, 05/06/2025 წ. გვ.272-276.
2. „საქართველოს ეკოტურიზმის სტრატეგია 2020-2030“. Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://faolex.fao.org/docs/pdf/geo209863GEO.pdf
3. საქართველოს გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტრო სსიპ დაცული ტერიტორიების სააგენტოს 2024 წლის ანგარიში;
4. გარემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის სამინისტროს დაცული ტერიტორიების სააგენტო <http://apa.gov.ge/ge/>

Ecotourism and its new service model in Georgia

*Nadareishvili Nana, Associate Professor
Georgian Technical University*

*Gogitidze Giorgi, Associate Professor
Gr. Robakidze university*

*Dzidzikashvili Nato, Master's student
Georgian Technical University*

Abstract

The development of ecotourism in the regions of Georgia is characterized by growing dynamics and is attractive to both local and foreign tourists. The Government of Georgia has developed the "Georgian Ecotourism Strategy 2020-2030", according to which the development of ecotourism, the rehabilitation of existing infrastructure and the arrangement of new tourist facilities are actively carried out in order to bring the protected areas of Georgia closer to international standards, while offering visitors a safe and comfortable environment.

However, the high cost of services compared to quality is problematic. Because of this, the Agency of Protected Areas of the Ministry of Environmental Protection and Agriculture in order to improve visitor service in 2026 has updated ticket prices and introduced a new model (with the introduction of "combo tickets") in the field of ecotourism services.

With the "Combo" ticket, it will be possible to enter several tourist facilities with a single ticket. The aim of the initiative is to reduce financial costs for visitors, use time efficiently and plan ecotourism routes more flexibly.

The combined tickets will increase interest in different destinations and encourage tourists to visit several protected areas within one visit, which will help balance tourist flows and develop ecotourism. Combined tickets combine those natural attractions that are one of the most popular destinations in terms of the number of visitors and tourist interest.

კიბერშეტევები საერთაშორისო პოლიტიკაში, როგორც სახელმწიფოს ქცევის ინსტრუმენტი: ძალთა ბალანსის ცვლილება

*ნიბლიაშვილი ვაჟა, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

დღევანდელ მსოფლიოში კიბერშეტევები თანამედროვე საერთაშორისო სისტემაში ჩამოყალიბდა, როგორც სახელმწიფო ქცევის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან და ეფექტიანი ინსტრუმენტად, რომელიც არსებითად ცვლის ძალის ბალანსის ტრადიციულ გაგებას. კიბერსივრცე გადაიქცა სახელმწიფოთაშორის კონკურენციის დამოუკიდებელ და მრავალგანზომილებიან არენად, სადაც სამხედრო, პოლიტიკური და ეკონომიკური მიზნები ხშირად ხორციელდება ფარული და ირიბი გზებით. ამ სივრცეში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ასიმეტრიული შესაძლებლობები, რაც საშუალებას აძლევს შედარებით სუსტ აქტორებსაც კი მნიშვნელოვანი ზეგავლენა მოახდინონ ძლიერ სახელმწიფოებზე. ამასთან, ცხადია ანონიმურობის მაღალი ხარისხი ზრდის გაურკვევლობას და ართულებს საერთაშორისო სამართლებრივი და პოლიტიკური რეაგირების მექანიზმების გამოყენების საშუალებას. ტექნოლოგიური პროგრესი აძლიერებს, როგორც სახელმწიფო, ისე არასახელმწიფო აქტორების როლს, რაც კიდევ უფრო ართულებს ძალთა განაწილების კლასიკურ მოდელებს. სტატია მიზნად ისახავს კიბერშეტევების სტრატეგიული მნიშვნელობის ანალიზს, მათი გამოყენების ფორმებისა და მიზნების გამოკვეთას, ასევე მათი გავლენის შეფასებას გლობალურ უსაფრთხოებასა და საერთაშორისო სტაბილურობაზე.

საკვანძო სიტყვები: კიბერშეტევა, კიბერსივრცე, ძალის ბალანსი, კიბერუსაფრთხოება, საერთაშორისო პოლიტიკა, საერთაშორისო უსაფრთხოება.

ძირითადი ტექსტი

უპირველეს ყოვლისა უნდა აღინიშნოს, რომ თანამედროვე საერთაშორისო პოლიტიკის სისტემაში კიბერსივრცის წარმოქმნამ ფუნდამენტურად შეცვალა ძალაუფლების, უსაფრთხოებისა და სახელმწიფო ქცევის ტრადიციული გაგება. კიბერსივრცე დღეს წარმოადგენს დამოუკიდებელ და მრავალგანზომილებიან არენას, სადაც სახელმწიფოები ახორციელებენ, როგორც კონკურენციას, ისე თანამშრომლობას, ხოლო კიბერშეტევები სულ უფრო მკაფიოდ ყალიბდება, როგორც სტრატეგიული საგარეო პოლიტიკური ინსტრუმენტი.

კიბერსივრცის სპეციფიკა განისაზღვრება მისი გლობალური, დეცენტრალიზებული და ტექნოლოგიურად რთულად კონტროლირებადი ბუნებით. ამ გარემოში მოქმედება ხასიათდება მაღალი ანონიმურობითა, რაც სახელმწიფოებს აძლევს შესაძლებლობას განახორციელონ ზემოქმედებითი ოპერაციები პირდაპირი პასუხისმგებლობის აშკარა გამოკვეთის გარეშე ანუ შეუმჩნევლად. სწორედ ეს გარემოება ზრდის კიბერშეტევების გამოყენების ინტენსივობას საერთაშორისო პოლიტიკაში და აქცევს მას ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ინსტრუმენტად სახელმწიფო ინტერესების განხორციელებისათვის.

კიბერშეტევები მნიშვნელოვნად ცვლის ძალის ბალანსის ტრადიციულ კონცეფციას, რომელიც ისტორიულად ეფუძნებოდა სამხედრო და ეკონომიკურ რესურსებს. კიბერსივრცეში ცხადია ძალაუფლება განისაზღვრება ტექნოლოგიური შესაძლებლობებით, ინფორმაციული უპირატესობითა და კიბერკომპეტენციით. შესაბამისად, საერთაშორისო სისტემაში ჩნდება, თუ კი ასე ითქმის ე.წ ახალი ასიმეტრიული რეალობა.

ამასთან, კიბერშეტევები აღარ შემოიფარგლება მხოლოდ სამხედრო ან უშუალოდ უსაფრთხოების მიზნებით. ისინი აქტიურად გამოიყენება პოლიტიკური გავლენის ფორმირებისთვისაც, მათ შორის საინფორმაციო ოპერაციების, დეზინფორმაციის კამპანიებისა და საზოგადოებრივი აზრის მანიპულაციის გზით. ეს ფაქტი კიდევ უფრო ამყარებს კიბერსივრცის, როგორც ჰიბრიდული კონკურენციისა და ძალაუფლების ბრძოლის სივრცის მნიშვნელობას საერთაშორისო პოლიტიკაში.

სტატიის მიზანია გაანალიზოს კიბერშეტევები, როგორც სახელმწიფო ქცევის ინსტრუმენტი საერთაშორისო პოლიტიკაში, გამოიკვეთოს მათი სტრატეგიული მნიშვნელობა და შეფასდეს მათი გავლენა ძალთა ბალანსის ტრანსფორმაციაზე კიბერსივრცეში და ესე ვთქვათ კიბერსამყაროში. კვლევა ასევე შეეცდება წარმოაჩინოს ის ძირითადი გამოწვევები, რომლებიც კიბერსივრცის განვითარებას თან ახლავს საერთაშორისო უსაფრთხოების არქიტექტურის კონტექსტში.

I. კიბერშეტევები როგორც სახელმწიფო ქცევის ინსტრუმენტი საერთაშორისო პოლიტიკაში

კიბერშეტევები თანამედროვე საერთაშორისო პოლიტიკაში ჩამოყალიბდა, როგორც ერთ-ერთი ყველაზე კომპლექსური, მოქნილი და სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი, რომელიც სახელმწიფოების საგარეო და უსაფრთხოების პოლიტიკის სისტემურ ნაწილს წარმოადგენს. მისი მნიშვნელობა განსაკუთრებით გაიზარდა იმ პირობებში, როდესაც საერთაშორისო სისტემა ხასიათდება მაღალი კონკურენციით, ურთიერთდამოკიდებულების გაღრმავებითა და უსაფრთხოების მზარდი გაურკვევლობით. ამ კონტექსტში კიბერშეტევები აღარ განიხილება მხოლოდ ტექნიკურ საფრთხედ; იგი გადაიქცა პოლიტიკური ზემოქმედების, ძალის პროექციისა და სტრატეგიული მიზნების მიღწევის ეფექტიან საშუალებად.

კიბერსივრცის სპეციფიკური ბუნება მისი გლობალურობა, საზღვრების არარსებობა, დეცენტრალიზაცია და ტექნოლოგიური სირთულე ცხადია ქმნის სრულიად ახალ გარემოს სახელმწიფო მოქმედებისათვის. სწორედ ეს გარემო ქმნის ე.წ. „ნაცრისფერ ზონას“, სადაც ძალის გამოყენება შესაძლებელია პირდაპირი სამხედრო კონფლიქტის გარეშე და ხშირად სამართლებრივი პასუხისმგებლობის მკაფიო განსაზღვრის გარეშე.¹

კიბერშეტევების ერთ-ერთი ძირითადი მახასიათებელია მათი დაბალი ხილვადობა და მაღალი ეფექტიანობა. სამხედრო ოპერაციებისგან განსხვავებით, კიბერშეტევები ხშირად ხორციელდება ფარულად, ხოლო მათი შედეგები შეიძლება გამოვლინდეს დაგვიანებით ან ეტაპობრივად.² ეს სახელმწიფოებს აძლევს შესაძლებლობას, ერთდროულად მიადგინონ სტრატეგიულ მიზნებს და შეინარჩუნონ ესე, რომ ვთქვათ, „პოლიტიკური უარყოფის სივრცე“. სწორედ ამ მიზეზით კიბერშეტევები განიხილება, როგორც ასიმეტრიული ზემოქმედების ინსტრუმენტი, რომელიც ამცირებს პირდაპირი სამხედრო ესკალაციის ხარჯებს, თუმცა ზრდის სისტემურ რისკებს. ფუნქციურად კიბერშეტევები მრავალმხრივ ხასიათს ატარებს და მოიცავს რამდენიმე ძირითად მიმართულებას. მათ შორისაა კიბერჯაშუშობა, რომელიც მიმართულია სტრატეგიული ინფორმაციის მოპოვებაზე; კიბერდივერსია, რომელიც გულისხმობს კრიტიკული ინფრასტრუქტურის დაზიანებას; ეკონომიკური და ფინანსური სისტემების დესტაბილიზაცია; სამხედრო შესაძლებლობების შეზღუდვა; და საინფორმაციო ოპერაციები, რომლებიც მიზნად ისახავს საზოგადოებრივი აზრის ფორმირებასა და პოლიტიკური პროცესების ზემოქმედებას.

კიბერშეტევები მნიშვნელოვან როლს ასრულებს თანამედროვე ჰიბრიდული ომის სტრატეგიებში, სადაც სამხედრო, საინფორმაციო, ეკონომიკური და ფსიქოლოგიური კომპონენტები ერთიან სისტემაშია ინტეგრირებული. ასეთი მიდგომა სახელმწიფოებს აძლევს შესაძლებლობას ერთდროულად იმოქმედონ სხვადასხვა დონეზე და მოახდინონ ზემოქმედება მოწინააღმდეგის გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე ღია სამხედრო კონფლიქტის გარეშე. შედეგად, კიბერშეტევები იქცევა სტრატეგიული კონკურენციის ერთ-ერთ ცენტრალურ ელემენტად.³

ამასთან, კიბერშეტევები ცვლის სახელმწიფო სუვერენიტეტის ტრადიციულ გაგებას. თუ კლასიკურ საერთაშორისო სამართალში სუვერენიტეტი ტერიტორიულ კონტროლს ეფუძნება, კიბერსივრცეში ეს პრინციპი ნაწილობრივ ირღვევა. სახელმწიფოები ხშირად აღმოჩნდებიან ისეთ მდგომარეობაში, როდესაც მათი კრიტიკული ინფრასტრუქტურა ენერგეტიკა, ფინანსური სისტემა, კომუნიკაციები შეიძლება გახდეს გარე ზემოქმედების ობიექტი ფიზიკური საზღვრების გადაკვეთის გარეშე. ეს ქმნის უსაფრთხოების ახალ ტიპის გამოწვევას, რომელიც სრულად არ ჯდება ტრადიციული თავდაცვის მექანიზმებში. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისიც, რომ კიბერშეტევები ხორციელდება არა მხოლოდ სახელმწიფო, არამედ არასახელმწიფო აქტორების მიერაც. ჰაკერული ჯგუფები, კიბერკრიმინალური ქსელები და პროქსი აქტორები ხშირად მოქმედებენ სახელმწიფო ინტერესებთან კოორდინაციაში ან მათთვის ხელსაყრელი მიმართულებით.⁴ ეს ართულებს პასუხისმგებლობის განსაზღვრას და ქმნის ე.წ. ჰიბრიდული პასუხისმგებლობის სივრცეს, სადაც სახელმწიფო და არასახელმწიფო მოქმედების ზღვარი ბუნდოვანია.

ამგვარად, კიბერშეტევები საერთაშორისო პოლიტიკაში წარმოადგენს არა მხოლოდ

¹ Libicki M. C., *Cyberdeterrence and Cyberwar*. RAND Corporation, 2009, pp. 1–218, <https://www.rand.org/pubs/monographs/MG877.html> [7.05.2026]

² Rid T., *Cyber War Will Not Take Place*. Oxford University Press, 2013, pp. 1–320, <https://global.oup.com/academic/product/cyber-war-will-not-take-place-9780199918119> [7.05.2026]

³ Nye J. S., *Cyber Power*. Harvard Kennedy School, Belfer Center, 2010, pp. 1–15, <https://www.belfercenter.org/publication/cyber-power> [7.05.2026]

⁴ Singer P. W., Friedman A., *Cybersecurity and Cyberwar: What Everyone Needs to Know*. Oxford University Press, 2014, pp. 1–280.

ტექნოლოგიურ ფენომენს, არამედ სტრუქტურულ ცვლილებას ძალის გამოყენების ლოგიკაში. შესაბამისად, კიბერსივრცე განსაზღვრავს საერთაშორისო სისტემის დინამიკას, ძალის ბალანსის ტრანსფორმაციას და გლობალური უსაფრთხოების არქიტექტურის მომავალ განვითარებას.

II. ძალთა ბალანსის გარდაქმნა კიბერსივრცეში

კიბერსივრცის განვითარებამ არსებითად შეცვალა ძალთა ბალანსის კლასიკური გაგება საერთაშორისო პოლიტიკაში. თუ ტრადიციულ რეალისტურ პარადიგმაში ძალა ძირითადად განისაზღვრებოდა სამხედრო პოტენციალით, ეკონომიკური რესურსებითა და ტერიტორიული კონტროლით, კიბერსივრცეში ძალის კონცენტრაცია გადანაწილდა უფრო არამატერიალურ ფაქტორებზე, როგორცაა ტექნოლოგიური განვითარება, ინფორმაციული უპირატესობა და კიბერკომპეტენცია. შედეგად, საერთაშორისო სისტემაში ჩამოყალიბდა ახალი ტიპის ასიმეტრიული გარემო, სადაც ძალის იერარქია აღარ არის მკაცრად ფიქსირებული.¹

კიბერსივრცეში ძალთა ბალანსის ტრანსფორმაციის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან განზომილებას წარმოადგენს ნდობის ფაქტორი, რომელიც პირდაპირ გავლენას ახდენს საერთაშორისო ურთიერთობების სტაბილურობაზე. კიბერსივრცეში მოქმედი მაღალი გაურკვევლობა და ატრიბუციის სირთულე მნიშვნელოვნად ამცირებს სახელმწიფოთა შორის ნდობის დონეს, რაც თავის მხრივ ართულებს თანამშრომლობისა და შეკავების მექანიზმების ეფექტიან ფუნქციონირებას. ამ პირობებში კიბერუსაფრთხოება არ განიხილება მხოლოდ ტექნიკურ საკითხად, არამედ იქცევა პოლიტიკურ კატეგორიად, რომელიც განსაზღვრავს სახელმწიფოების ურთიერთქმედების ხარისხს.² შესაბამისად, ნდობის დეფიციტი კიბერსივრცეში კიდევ უფრო ამძაფრებს ძალთა ბალანსის არასტაბილურობას და ზრდის სტრატეგიული გაურკვევლობის დონეს საერთაშორისო სისტემაში. ამავდროულად, კიბერსივრცეში ძალთა ბალანსის გარდაქმნა დაკავშირებულია გაურკვევლობის ზრდასთან. ატრიბუციის სირთულე, მოქმედებების ფარული ხასიათი და პასუხისმგებლობის ბუნდოვანება ამცირებს საერთაშორისო სისტემის პროგნოზირებადობას. სახელმწიფოები ხშირად მოქმედებენ ინფორმაციული დეფიციტის პირობებში, რაც ზრდის არასწორი ინტერპრეტაციისა და კონფლიქტის ესკალაციის რისკს. შესაბამისად, კიბერსივრცე არა მხოლოდ ცვლის ძალთა განაწილებას, არამედ გავლენას ახდენს საერთაშორისო უსაფრთხოების სტაბილურობაზე.³

ამრიგად, კიბერსივრცეში ძალთა ბალანსი წარმოადგენს დინამიკურ, მრავალფეროვან, თუ კი ასე ითქმის და ნაკლებად პროგნოზირებად სისტემას, რომელიც განსხვავდება ტრადიციული საერთაშორისო ურთიერთობების მოდელებისგან.

დასკვნა

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე ცხადია, რომ კიბერშეტევები თანამედროვე საერთაშორისო პოლიტიკაში ჩამოყალიბდა, როგორც სახელმწიფოთა ქცევის ერთ-ერთი ცენტრალური ინსტრუმენტი, რომელიც არსებითად გარდაქმნის ძალის გამოყენებისა და ძალთა ბალანსის ტრადიციულ გაგებას. კიბერსივრცე, როგორც ახალი და დამოუკიდებელი კონკურენციის არენა, ქმნის პირობებს, სადაც სამხედრო, პოლიტიკური და ეკონომიკური მიზნები ხორციელდება არაპირდაპირი, ფარული და ასიმეტრიული მეთოდებით. კვლევის ფარგლებში დადასტურდა, რომ კიბერსივრცეში ძალის განაწილება აღარ ემყარება მხოლოდ კლასიკურ მატერიალურ რესურსებს, როგორცაა სამხედრო პოტენციალი ან ეკონომიკური სიძლიერე. მის ნაცვლად, გადაწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება ტექნოლოგიურ განვითარებას, ინფორმაციულ უპირატესობასა და კიბერკომპეტენციას, რაც მნიშვნელოვნად ზრდის საერთაშორისო სისტემის დინამიკურობას და ამავდროულად ამცირებს მის განსაზღვრას.

ხაზგასასმელია, რომ კიბერშეტევების ერთ-ერთი უმთავრესი მახასიათებელი ატრიბუციის სირთულე მნიშვნელოვნად ასუსტებს საერთაშორისო სამართლებრივი პასუხისმგებლობის მექანიზმებს და ართულებს შეკავების კლასიკური მოდელების ეფექტიანობას. ეს ქმნის სტრატეგიული გაურკვევლობის სივრცეს, სადაც სახელმწიფოები ხშირად მოქმედებენ არასრული ინფორმაციის

¹ Nye J. S., *Cyber Power*. Harvard Kennedy School, Belfer Center, 2010, pp. 1–15, <https://www.belfercenter.org/publication/cyber-power> [7.05.2026]

² ქობულაძე თ., ნდობა და კიბერუსაფრთხოება საერთაშორისო პოლიტიკაში. თბილისი, გამომცემლობა საქართველოს დიპლომატიური აკადემია, 2022.

³ ჭელიძე მ., კიბერსივრცე და საერთაშორისო ნდობა. თბილისი, გამომცემლობა საქართველოს საერთაშორისო ურთიერთობების ინსტიტუტი, 2021.

პირობებში, რაც ზრდის არასწორი აღქმისა და კონფლიქტის ესკალაციის რისკს.

ცხადია კვლევამ ასევე წარმოაჩინა, რომ კიბერშეტევები სცდება მხოლოდ ტექნიკური ან სამხედრო სფეროს და იქცევა ჰიბრიდული ომისა და საერთაშორისო პოლიტიკური გავლენის ერთ-ერთ ძირითად ინსტრუმენტად. შესაბამისად, საერთაშორისო ურთიერთობებში იზრდება, როგორც სახელმწიფო, ისე არასახელმწიფო აქტორების როლი, რაც კიდევ უფრო ართულებს ძალთა ბალანსის კლასიკურ მოდელის უზრუნველყოფას.

ამრიგად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ კიბერსივრცე წარმოადგენს თანამედროვე საერთაშორისო სისტემის ერთ-ერთ ყველაზე ტრანსფორმაციულ ელემენტს. იგი არა მხოლოდ ცვლის ძალთა ბალანსის სტრუქტურას, არამედ აყალიბებს ახალ უსაფრთხოების გამოწვევებს, რომლებიც მოითხოვს საერთაშორისო სამართლის, პოლიტიკისა და უსაფრთხოების არქიტექტურის ადაპტაციას. შესაბამისად, კიბერუსაფრთხოების გაძლიერება და საერთაშორისო თანამშრომლობის მექანიზმების განვითარება წარმოადგენს აუცილებელ პირობას გლობალური სტაბილურობის შენარჩუნებისათვის.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Libicki M. C., *Cyberdeterrence and Cyberwar*. RAND Corporation, 2009, pp. 1–218, <https://www.rand.org/pubs/monographs/MG877.html> [7.05.2026]
2. Nye J. S., *Cyber Power*. Harvard Kennedy School, Belfer Center, 2010, pp. 1–15, <https://www.belfercenter.org/publication/cyber-power> [7.05.2026]
3. Rid T., *Cyber War Will Not Take Place*. Oxford University Press, 2013, pp. 1–320, <https://global.oup.com/academic/product/cyber-war-will-not-take-place-9780199918119> [7.05.2026]
4. Singer P. W., Friedman A., *Cybersecurity and Cyberwar: What Everyone Needs to Know*. Oxford University Press, 2014, pp. 1–280.
5. Zuboff S., *The Age of Surveillance Capitalism*. PublicAffairs, 2019, pp. 45–50.
6. ჭელიძე მ., კიბერსივრცე და საერთაშორისო ნდობა. თბილისი, გამომცემლობა საქართველოს საერთაშორისო ურთიერთობების ინსტიტუტი, 2021.
7. ქობულაძე თ., ნდობა და კიბერუსაფრთხოება საერთაშორისო პოლიტიკაში. თბილისი, გამომცემლობა საქართველოს დიპლომატიური აკადემია, 2022.

Cyberattacks in International Politics as an Instrument of State Behavior: The Balance of Power in Cyberspace

*Nibliashvili Vazha, PhD student
Georgian Technical University*

Abstract

In today's world, cyberattacks have emerged as one of the most significant and effective instruments of state behavior within the contemporary international system, fundamentally transforming the traditional understanding of the balance of power. Cyberspace has evolved into an independent and multidimensional arena of interstate competition, where military, political, and economic objectives are often pursued through covert and indirect means. Within this domain, asymmetric capabilities acquire particular importance, enabling relatively weaker actors to exert significant influence over more powerful states. At the same time, the high degree of anonymity increases uncertainty and complicates the application of international legal and political response mechanisms. Technological progress strengthens the role of both state and non-state actors, further challenging classical models of power distribution. This article aims to analyze the strategic significance of cyberattacks, to identify their forms and objectives, and to assess their impact on global security and international stability.

Keywords: cyberattacks, cyberspace, balance of power, cybersecurity, international politics, international security.

სამხრეთ კავკასიის ქვეყნების რეგიონული და საერთაშორისო თანამშრომლობის ასპექტები¹

*ოვსიანიკოვი ნიკოლოზი, მაგისტრანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ხელმძღვანელი: მანანა დარჩაშვილი, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

სამხრეთ კავკასია გეოპოლიტიკურად მნიშვნელოვან რეგიონს წარმოადგენს, სადაც დიდი პოლიტიკური აქტორების ინტერესები გავლენას ახდენს ადგილობრივი სახელმწიფოების საგარეო პოლიტიკის ფორმირებაზე. შესაბამისად, ნაშრომი ეხება საქართველოს, აზერბაიჯანისა და სომხეთის რეგიონული და საერთაშორისო თანამშრომლობის გამოწვევებსა და პერსპექტივებს თანამედროვე გეოპოლიტიკური ცვლილებების ფონზე.

კვლევის მიზანია გავარკვიოთ თუ როგორ მოქმედებენ გლობალური და რეგიონული ძალები სამხრეთ კავკასიის ქვეყნების საგარეო პოლიტიკაზე, როგორ ინარჩუნებენ კონკურენტული გეოპოლიტიკური ზეწოლის პირობებში საკუთარი სუვერენიტეტის შენარჩუნებასა და სტრატეგიული ბალანსის დაცვას. ნაშრომი აანალიზებს რეგიონის გეოპოლიტიკურ ვითარებას, გარე აქტორთა (რუსეთი, თურქეთი, ირანი, ჩინეთი ევროკავშირი, აშშ) ინტერესთა გადაკვეთას, ეკონომიკური და სატრანზიტო თანამშრომლობის ფორმატებს, აგრეთვე რეგიონში არსებული კონფლიქტების გავლენას ინტეგრაციის პროცესებზე. სტატიაში წარმოდგენილია სისტემური მოწყობის პრაქტიკული ეფექტიანობა. („3+3“ ფორმატი, აღმოსავლეთის პარტნიორობა, GUAM, „მშვიდობიანი მეზობლობის ინიციატივა“, „მშვიდობის გზაჯვარედინი“).

შესწავლილი საკითხი ცხადყოფს, რომ გარე აქტორების ჩართულობა ზრდის როგორც განვითარების შესაძლებლობებს, ასევე დამოკიდებულების რისკებს. ნაშრომში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ენერგეტიკული უსაფრთხოების საკითხებს და მასთან დაკავშირებულ გამოწვევებს, სატრანზიტო ფუნქციის სტრატეგიულ მნიშვნელობას. ამასთან, ჩამოყალიბებულია რეგიონული ინტეგრაციის პროგნოზი ახალი მსოფლიო წესრიგის ფორმირების კონტექსტში.

საკვანძო სიტყვები: სამხრეთ კავკასია; რეგიონული თანამშრომლობა; გეოპოლიტიკა; სატრანზიტო დერეფანი; „3+3“ ფორმატი; ევროინტეგრაცია; ჰიბრიდული ომი.

ძირითადი ტექსტი

სამხრეთ კავკასია წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე სტრატეგიულად მნიშვნელოვან რეგიონს ევრაზიის სივრცეში. რეგიონის გეოგრაფიული მდებარეობა შავი და კასპიის ზღვების, რუსეთის ფედერაციის, თურქეთისა და ირანის გადაკვეთაზე მას აქცევს „აღმოსავლეთი–დასავლეთის“ და „ჩრდილოეთი–სამხრეთის“ დერეფნად, რასაც განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება მსოფლიო ეკონომიკურ-პოლიტიკურ პროცესებში². 2020 წლის ყარაბაღის მეორე ომის და 2022 წელს უკრაინაში რუსეთის სრულმასშტაბიანი შეჭრის შემდეგ რეგიონში გეოპოლიტიკური ვითარება არსებითად შეიცვალა, ახალი შესაძლებლობები ჩამოყალიბდა, გაჩნდა ასევე გამოწვევები.

სამხრეთ კავკასიის ფენომენის გასაგებად მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ, რომ ეს რეგიონი არ წარმოადგენს კულტურულ ან ეკონომიკურ ერთგვაროვან მთლიანობას. აღმოსავლეთმცოდნე-ისტორიკოსი და გეოგრაფი რევაზ გაჩეჩილაძე აღნიშნავს, რომ სამხრეთ კავკასია არის „აღქმითი რეგიონი“, რომელიც გაერთიანებულია სამი ქვეყნის ტერიტორიული სიახლოვით, თუმცა ენობრივ, რელიგიურ თუ კულტურული თვალსაზრისით ისინი განსხვავებულნი არიან³, რაც ხშირ შემთხვევაში განაპირობებს, რომ სამივე ქვეყანას აქვს განსხვავებული, ხშირად ურთიერთსაწინააღმდეგო საგარეო პოლიტიკური ვექტორი.

¹ კვლევა განხორციელდა შოთა რუსთაველის საქართველოს ეროვნული სამეცნიერო ფონდის მხარდაჭერით (გრანტის ნომერი MR-25-1100).

² Giorgi Chavleishvili, Edisher Japharidze, „Challenges and Prospects for Regional Development of the South Caucasus,“ History, Archaeology, Ethnology (2024): 517.

³ Revaz Gachechiladze, „The Making of the South Caucasus Region: A Geographical Approach,“ Environment and Society, no. 14 (December 2024): 158–159.

წინამდებარე ნაშრომის კვლევის მეთოდად შერჩეულია, თანამედროვე აკადემიური პირველადი და მეორადი წყაროების საფუძველზე, ისტორიულ-აღწერითი და კონტენტ-ანალიზის მეთოდი.

1. სამხრეთ კავკასიის გეოპოლიტიკური კონტექსტი და გარე აქტორები

სამხრეთ კავკასიის გეოპოლიტიკური მნიშვნელობა განპირობებულია მისი მდებარეობით სამი მსხვილი რეგიონული ძალის - რუსეთის, თურქეთისა და ირანის გადაკვეთაზე, რასაც ემატება გლობალური აქტორების (ევროკავშირი, აშშ, ჩინეთი) ინტერესი. ისტორიულად, XIX საუკუნიდან XX საუკუნის ბოლომდე, რეგიონი იყო რუსეთის იმპერიის და შემდგომ საბჭოთა კავშირის შემადგენლობაში, ხოლო საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ რეგიონის სამმა დამოუკიდებელმა ქვეყანამ მიიღო საერთაშორისო საზოგადოების ლეგიტიმური წევრის სტატუსი განსხვავებული საგარეო ვექტორებით.

რუსეთი, უკრაინის ომის მიუხედავად, კვლავ ცდილობს შეინარჩუნოს რეგიონში ჰეგემონიური ინტერესები. ისტორიკოსი-აღმოსავლეთმცოდნე ვიტალი ნაუმკინი აღწერს, რომ რეგიონი წარმოადგენს „ბუფერულ ზონას“ NATO-ს გავრცელების წინააღმდეგ¹. ამ მიზნისთვის რუსეთი იყენებს სხვადასხვა ბერკეტს: 2008 წლის ომის შემდგომ აფხაზეთისა და ცხინვალის რეგიონის ოკუპაციას, სომხეთში გიუმრის სამხედრო ბაზას, ენერგო-ეკონომიკურ ზეწოლას და „ბორდერიზაციის“ პოლიტიკას. თურქეთი, თავის მხრივ, წარმოადგენს რეგიონის ყველაზე აქტიურ მოთამაშეს – 2020 წლის ყარაბაღის კონფლიქტის შემდგომ რ. ერდოღანის მიერ ინიცირებული „3+3“ ფორმატი ცხადყოფს ანკარის ამბიციებს გახდეს რეგიონის წამყვანი ძალა, ამავდროულად პრიორიტეტს ანიჭებს ბაქოს ინტერესებს.

ირანი ინარჩუნებს ისტორიულ კავშირს რეგიონთან, განსაკუთრებით აზერბაიჯანთან, რომლის მოსახლეობის გარკვეული ნაწილი ირანულ პროვინციებშიც ცხოვრობს. თეირანი მკვეთრად ეწინააღმდეგება „ზანგეზურის დერეფნის“ პროექტს, რომელშიც ხედავს თურქული გავლენას. ირან-სომხეთის სახმელეთო კავშირის შესაძლო შეჩერების საფრთხეს. სამხრეთ კავკასიის რეგიონი ბუნებრივია, შედის ევროკავშირისა და აშშ-ის ინტერესებში. ევროკავშირის ჩართულობა სამხრეთ კავკასიაში 2009 წელს „აღმოსავლეთ პარტნიორობის“ (EaP) ჩამოყალიბებით დაიწყო. საქართველომ 2014 წელს ასოცირების შეთანხმება გააფორმა და 2023 წელს კანდიდატის სტატუსი მიიღო; სომხეთმა, ყარაბაღის კონფლიქტის გათვალისწინებით, 2013 წელს EAEU-ს ინტეგრაციას მიანიჭა პრიორიტეტი; აზერბაიჯანთან კი ყოვლისმომცველი ხელშეკრულება ვერ ჩამოყალიბდა.

აღსანიშნავია, რომ სამხრეთ კავკასიაში ბრიუსელის რეგიონული ჩართულობის ძირითადი ელემენტი ენერგეტიკული ინტერესია. 2022 წელს ევროკომისიის პრეზიდენტმა ვონ დერ ლაიენმა და ი. ალიევმა ხელი მოაწერეს ურთიერთგაგების მემორანდუმს, რომლის მიხედვით აზერბაიჯანის გაზის ექსპორტი ევროპაში 2027 წლისთვის უნდა გაორმაგდეს. ბოლო პერიოდში ევროკავშირის გავლენა საქართველოში შესუსტდა, დროებით შეჩერდა ევროინტეგრაციის პროცესი. სამხრეთ კავკასიაში ამჟამად ევროკავშირის დასაყრდენს წარმოადგენს სომხეთი, რომელმაც 2025 წლის დეკემბერს გააფორმა ევროკავშირ-სომხეთის სტრატეგიული დღის წესრიგი.

რაც შეეხება ჩინეთს, 2022 წლამდე „სარტყელი და გზის“ ინიციატივა (BRI) ძირითადად რუსეთის გავლით გამავალ ჩრდილოეთ მარშრუტს ანიჭებდა პრიორიტეტს. უკრაინის ომის შემდეგ, სანქციებისა და ლოგისტიკური ხარვეზების გამო ამ მარშრუტმა სანდოობა დაკარგა, რის შედეგადაც „შუა დერეფანი“ ცენტრალური აზიიდან სამხრეთ კავკასიამდე ჩინეთის ევრაზიული სტრატეგიის ინტერესად იქცა. ჩინეთმა სამივე ქვეყანასთან სტრატეგიული პარტნიორობა გააფორმა: საქართველოსთან 2023 წელს, აზერბაიჯანთან 2025 წლის აპრილში („ყოვლისმომცველი სტრატეგიული პარტნიორობა“) და სომხეთთან 2025 წლის სექტემბერში.

სამხეთ კავკასიაში ჩინეთის ტაქტიკა არსებითად განსხვავდება დასავლური მიდგომისგან. პეკინი არ მოითხოვს დემოკრატიულ რეფორმებს, ადამიანის უფლებების ხელშეწყობას ან გეოპოლიტიკური ერთგულების დემონსტრირებას. იგი ძირითადად ფოკუსირებულია ეკონომიკურ ჩართულობაზე. თუმცა, ჩინეთის მოქმედება ბევრად არის დამოკიდებული უკრაინის ომის შედეგებზე. რადგან ჩრდილოეთ მარშრუტის „გახსნა“ შეამცირებს „შუა დერეფნის“ შედარებით უპირატესობას.

2. ეკონომიკური თანამშრომლობა და სატრანზიტო პროექტები

სამხრეთ კავკასიის ეკონომიკური მნიშვნელობა უპირველესად განპირობებულია კასპიის ნავთობის და გაზის ევროპულ ბაზარზე ექსპორტთან².

¹Vitaly V. Naumkin, Russian Policy in the South Caucasus (New York: Columbia University, 2020), 139.

²Irshad Karimli et al., „The Reality and Prospects of Economic Development of the South Caucasus Region,“ WSEAS Transactions on Computer Research 12 (2024): 138.

ეკონომიკური მაჩვენებლების მიხედვით, აზერბაიჯანი წამყვან პოზიციას იკავებს რეგიონში, რაც ნავთობისა და გაზის რესურსების ექსპორტს ეყრდნობა (მთლიანი ექსპორტის დაახლოებით 90%-ს).

საქართველოს ეკონომიკური მნიშვნელობა გამორჩეულია სატრანზიტო ფუნქციით. ქვეყანაში გადის 1660 კმ-ზე მეტი საერთაშორისო სატრანზიტო მარშრუტი. ამასთან, ერთ-ერთი სტრატეგიული პროექტია ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანის მილსადენი, რომელიც აზერბაიჯანულ ნავთობს თურქეთის ხმელთაშუა ზღვის პორტ ჯეიჰანს უკავშირდება შავი ზღვის გვერდის ავლით. ეს პროექტი არა მხოლოდ ეკონომიკური სარგებლის წყაროა, არამედ ამყარებს დასავლეთის გეოპოლიტიკურ ინტერესს რეგიონის სტაბილურობაში.

რეგიონის ტრანზიტულ ასპექტებზე საუბრისას მნიშვნელოვანია ე.წ. „შუა დერეფანის“ მარშრუტი, რომელიც ჩინეთს ევროპას უკავშირებს ყაზახეთის, აზერბაიჯანისა და საქართველოს გავლით. ეს მარშრუტი დასავლეთის და აღმოსავლეთის ძირითადი მხარეებისთვის წარმოადგენს რუსული სავაჭრო გზის ალტერნატივას, თუმცა მისი ტევადობა შეზღუდულია მრავალი სახმელეთო-საზღვაო გადაცემის გამო, რაც მას „რუსულ მარშრუტთან“ შედარებით უფრო ძვირიან და ნელ ალტერნატივად აქცევს.

აღსანიშნავია „ზანგეზურის დერეფნის“ პროექტი, რომელიც აზერბაიჯანის ძირითადი ტერიტორიის ნახიჩევანის ექსკლავთან დამაკავშირებელ 40-კილომეტრიან სატრანსპორტო-ლოგისტიკურ მარშრუტს გულისხმობს სომხეთის სიუნიქის რეგიონის გავლით¹. სომხეთი ეწინააღმდეგება „დერეფანის“ კონცეფციას და ამ პროექტის ალტერნატივად „მშვიდობის გზაჯვარედინის“ ინიციატივას გვთავაზობს². საქართველოს პოზიცია ამ ორი ინიციატივის მიმართ ნეიტრალურია, თუმცა გრძელვადიან პერსპექტივაში ნებისმიერი მათგანის რეალიზაცია გავლენას მოახდენს საქართველოს, როგორც სატრანზიტო ჰაზის კონკურენტუნარიანობაზე³.

3. კონფლიქტები და მათი გავლენა რეგიონულ თანამშრომლობაზე

რეგიონული ინტეგრაციის ერთ-ერთი ფუნდამენტური დაბრკოლება არის გადაუჭრელი ეთნო-ტერიტორიული კონფლიქტები. ისტორიულად მთიანი ყარაბაღის კონფლიქტმა აზერბაიჯანსა და სომხეთს შორის (1988-1994 წწ. და 2020 წ.) განაპირობა ის, რომ ამ ორ ქვეყანას შორის სტაბილური დიპლომატიური და ეკონომიკური ურთიერთობები არ დამყარებულა. 2023 წლის სექტემბერში აზერბაიჯანმა სამხედრო ოპერაციით აღადგინა კონტროლი ყარაბაღის ტერიტორიაზე.

საქართველოსთვის რეგიონული კონფლიქტების გამოწვევაა - აფხაზეთისა და ცხინვალის რეგიონის ოკუპაცია, 2008 წლის რუსეთ-საქართველოს ომის შემდგომ ამ რეგიონების რუსეთის მხრიდან დამოუკიდებელ სახელმწიფოებად აღიარება⁴. საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიები ფაქტობრივად ქვეყნის ევროატლანტიკურ სივრცეში ინტეგრაციის დაბრკოლებაა⁵.

კონფლიქტებზე მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს რეგიონული ეკონომიკური თანამშრომლობის ფრაგმენტაციას, ყარაბაღის კონფლიქტმა დასაწყისში გამოიწვია აზერბაიჯან-სომხეთის უშუალო ორმხრივი თანამშრომლობა, სომხეთი ძირითადად რუსეთთან და ირანთან ურთიერთობებზე დამოკიდებული გახდა, ხოლო აზერბაიჯანის სტრატეგია თურქეთის გავლით ევროპისა და აზიის ბაზრებთან დაკავშირება იყო. 2022 წლის შემდგომ უკრაინაში რუსეთის სამხედრო ჩარევამ დაასუსტა რუსეთის რეგიონული გავლენა, რამაც სომხეთს დასავლეთთან დაახლოვების შესაძლებლობა მისცა (2024-2025წწ.).

4. ინსტიტუციური ჩარჩო რეგიონული თანამშრომლობისთვის

1990-იანი წლებიდან მოყოლებული, რეგიონში წარმოიქმნა მრავალი ინსტიტუციური ინიციატივა, რომელთა მიზანი იყო სამხრეთ კავკასიის ქვეყნების ერთიანი თანამშრომლობის ფორმატის ჩამოყალიბება. პირველი მცდელობა იყო ზვიად გამსახურდიას „კავკასიური სახლის“ კონცეფცია, შემდეგ ედუარდ შევარდნაძის „მშვიდობიანი კავკასიის“ ექსპრინციპიანი ინიციატივა (1996წ.), რომელსაც ჰეიდარ ალიევთან ერთად გამოეხმაურნენ თურქეთი და რუსეთიც⁶. თუმცა, რუსეთმა ჩამოაყალიბა საკუთარი ალტერნატივა - „კავკასიური ოთხეული“, რომელიც გამორიცხავდა აშშ-ისა და ევროკავშირის მონაწილეობას.

¹Chavleishvili and Japharidze, „Challenges and Prospects,“ 520.

²Dolidze, Tatia Regional Cooperation in the South Caucasus: Historical Lessons and Future Prospects,“ 113–114.

³Dolidze, Tatia Regional Cooperation in the South Caucasus: Historical Lessons and Future Prospects,“ 114–115.

⁴Shoshiashvili and Bazerashvili, „Georgia's Stability and Security Challenges,“ 141–142.

⁵ Reza Rahmati and Hossein Emamverdi, „Hybrid Warfare in Contemporary Conflicts: Examining the Strategies and Consequences of Russia's Hybrid War against Georgia,“ International Relations Researches 15, no. 2 (2025):

⁶Dolidze, Tatia Regional Cooperation in the South Caucasus: Historical Lessons and Future Prospects“ 102–103.

თანამედროვე ეტაპზე ცენტრალური რეგიონული ფორმატია „3+3“ საკონსულტაციო პლატფორმა (საქართველო, აზერბაიჯანი, სომხეთი + თურქეთი, რუსეთი, ირანი), რომლის იდეა ერთობლივად შემოთავაზებულია აზერბაიჯანის პრეზიდენტ ილჰამ ალიევისა და თურქეთის პრეზიდენტ რეჯეფ ტაიფ ერდოღანის მიერ 2020 წლის მეორე ყარაბაღის ომის შემდგომ, დღემდე ჩატარებულია სამი შეხვედრა (მოსკოვში 2021 წ., თეირანში 2023 წ., სტამბოლში 2024 წ. ფორმატის მე-4 მინისტერიული შეხვედრა ჯერ არ გამართულა, რაც ფორმატის პრაქტიკული ეფექტიანობის შესახებ გარკვეულ კითხვებს აჩენს.). საქართველო, რომლის ტერიტორიის 20% რუსეთის ფედერაციის მიერ ოკუპირებულია, უარს ამბობს ფორმატში მონაწილეობაზე, რაც არგუმენტირებულია სუვერენიტეტისა და ტერიტორიული მთლიანობის პრინციპებით.

„3+3“-ის ალტერნატივად საქართველომ წამოაყენა „მშვიდობიანი მეზობლობის ინიციატივა“, რომელიც ფორმატში „3+2“ სადაც 3- სამხრეთ კავკასიის ქვეყნებია, ხოლო 2 - ევროკავშირი და აშშ, რუსეთის ჩართულობის გამორიცხვით¹. თუმცა, ამ ფორმატთან მიმართებაში სომხეთის ინტერესი არ იკვეთება, აზერბაიჯანმა კი გამოხატა „ღიაობა“ სამხრეთი თანამშრომლობისადმი. აქვე დავძენთ, რომ თანამშრომლობა ვრცელდება სხვა ფორმატის ფარგლებშიც (GUAM-ი, ევროკავშირის „აღმოსავლეთის პარტნიორობა“ (EaP), რომლის ფარგლებშიც საქართველომ 2014 წელს ხელი მოაწერა ღრმა და ყოვლისმომცველი თავისუფალი სავაჭრო შეთანხმებას (DCFTA).

დასკვნა

სამხრეთ კავკასიის რეგიონული და საერთაშორისო თანამშრომლობის ანალიზი ცხადყოფს, რომ რეგიონი იმყოფება მნიშვნელოვან ისტორიულ/გარდამავლ მომენტში. რუსეთის გავლენის შესუსტება, აზერბაიჯან-სომხეთის სამშვიდობო პროცესის წინსვლა, თურქეთის მზარდი როლი, ჩინეთისა და ევრო-ატლანტიკური აქტორების გააქტიურება ქმნის სრულიად ახალ ვითარებას, რომელშიც რეგიონული თანამშრომლობის პერსპექტივა უფრო რეალისტურად გამოიყურება, ვიდრე გასული ოცდაათი წლის განმავლობაში².

თანამშრომლობა კონკრეტულ სფეროებში: ენერგეტიკა, ტრანსპორტი, ვაჭრობა, და უსაფრთხოება, რომელიც ვითარდება ეტაპობრივად, მომავლის თანამშრომლობის/ნდობის აღდგენის იმედს ბადებს, რადგან სამხრეთ კავკასიის რეგიონული თანამშრომლობის წარმატება დამოკიდებულია ნდობის ჩამოყალიბებაზე, რომელიც მოიცავს გამჭვირვალე გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმებს, მდგრადი გრძელვადიანი ინიციატივების ჩამოყალიბება-განვითარებას, რომელიც უზრუნველყოფილი იქნება ინსტიტუციური ჩარჩოებით.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Chavleishvili, Giorgi, and Edisher Japharidze. „Challenges and Prospects for Regional Development of the South Caucasus.“ *ისტორია, არქეოლოგია, ეთნოლოგია / History, Archaeology, Ethnology*, no. 12 (2024): 515–527. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1328198>.
2. Gachechiladze, Revaz. „The Making of the South Caucasus Region: A Geographical Approach.“ *Environment and Society*, no. 14 (December 2024): 156–177. <http://www.es.tsu.ge/index.php/es/article/view/230>.
3. Karimli, Irshad, Reyhan Azizova, Ramal Karimov, Ilkin Bayramov, and Abdulla Jasim Al Shamsi. „The Reality and Prospects of Economic Development of the South Caucasus Region: New Approaches to the Influence of Internal and External Economic Factors.“ *WSEAS Transactions on Computer Research* 12 (2024): 132–142. <https://www.wseas.com/journals/cr/2024/a265107-2378.pdf>.
4. Naumkin, Vitaly V. „Russian Policy in the South Caucasus.“ *The Quarterly Journal*, no. 3 (September 2002): 31–46. https://ciaotest.cc.columbia.edu/olj/co/co_jul02/co_jul02e.pdf.
5. Rahmati, Reza, and Hossein Emamverdi. „Hybrid Warfare in Contemporary Conflicts: Examining the Strategies and Consequences of Russia's Hybrid War against Georgia.“ *International Relations Researches* 15, no. 2 (2025): 201–230. <https://doi.org/10.22034/irr.2025.511584.2679>.
6. *Regional Stability in the South Caucasus: Connectivity Risks and Opportunities in the South*

¹Dolidze, Tatia „Regional Cooperation in the South Caucasus: Historical Lessons and Future Prospects“ 117–118.

² Chavleishvili, Giorgi, and Edisher Japharidze. „Challenges and Prospects for Regional Development of the South Caucasus.,“ 526

- Caucasus*. Study Group Information 25/04. Vienna: Austrian National Defence Academy / PFP Consortium, 2025. https://www.bmlv.gv.at/pdf_pool/publikationen/rssc_sgi_25_04_web.pdf.
7. Shoshiashvili, Ketevan, and Mariami Bazerashvili. „Georgia's Stability and Security Challenges in the Context of Regional Conflicts." *Vectors of Social Sciences*, no. 10 (2025): 137–144. ISSN 2667-9906. https://admin.vectors.ge/custom-files/1766145907_12-KETEVAN%20SHOSHIASHVILI,%20MARIAMI%20BAZERASHVILI.pdf.

South Caucasus Countries in the Interests of Major Political Actors¹

*Ovsianikov Nikoloz, Master's student
Georgian Technical University*

*Darchashvili Manana, Professor
Georgian Technical University*

Abstract

The South Caucasus constitutes a geopolitically significant region in which the interests of major political actors substantially shape the foreign policies of local states. Accordingly, this paper addresses the challenges and prospects of regional and international cooperation among Georgia, Azerbaijan, and Armenia against the backdrop of contemporary geopolitical transformations.

The aim of the study is to examine how global and regional powers influence the foreign policies of the South Caucasus states, and how these states preserve their sovereignty and maintain strategic balance under conditions of competing geopolitical pressures. The paper analyzes the geopolitical landscape of the region, the intersection of interests of external actors (Russia, Türkiye, Iran, China, the European Union, and the United States), the formats of economic and transit cooperation, as well as the impact of existing regional conflicts on integration processes. The article assesses the practical effectiveness of the existing institutional arrangements (the "3+3" format, the Eastern Partnership, GUAM, the "Peaceful Neighbourhood Initiative," and the "Crossroads of Peace").

The findings demonstrate that the engagement of external actors generates both developmental opportunities and risks of dependency. Particular attention is devoted to issues of energy security and the associated challenges, as well as to the strategic significance of the region's transit function. The study concludes by offering a forecast for regional integration in the context of the emerging new world order.

Keywords: South Caucasus; regional cooperation; geopolitics; transit corridor; "3+3" format; European integration; hybrid warfare

¹ This work was supported by Shota Rustaveli National Science Foundation of Georgia (SRNSFG) [grant number MR-25-1100]

ავტომატიზებული შენობების განვითარების პერსპექტივები

*ოთინაშვილი რამაზ, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*აბულაძე დიმიტრი, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

ბიზნესის წამყვანი მმართველების სამშენებლო ბიზნესის ავტომატიზაცია არის ფაქტორი, რომელიც მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს ურბანიზაციის პერსპექტივებზე. ხელოვნური ინტელექტი ქმნის შესაძლებლობას, რომ თანამედროვე სისტემებმა რეალურ დროში მიიღონ გადაწყვეტილებები, აკონტროლონ გარემო პირობები და მოახდინონ ადაპტაცია მაცხოვრებელთა საჭიროებების მიხედვით.

ავტომატიზებული შენობები გარდაიქმნება მომავლის ინფრასტრუქტურად. მსოფლიოს წამყვან კომპანიებსა და კვლევით ცენტრებში მიმდინარეობს მუშაობა, რომ თანამედროვე შენობა იყოს არა უბრალოდ შემსრულებელი სივრცე არამედ ციფრული პლატფორმა, რომელიც განსაზღვრავს რესურსების მოთხოვნას და აკონტროლებს ენერგიის ხარჯს. სისტემური ინტეგრაცია მოიცავს სენსორების წარმოებას, პროგრამულ უზრუნველყოფას, ენერგოანალიტიკას, ტექნიკურ სერვისსა, ათასობით სამუშაო ადგილს და სრულიად ახალ ეკონომიკურ სეგმენტს.

საქართველოში შენობების ავტომატიზაცია მნიშვნელოვანია იმ ფონზე, როდესაც ენერგოეფექტურობა, შრომითი რესურსების დეფიციტი და უსაფრთხოების სისტემები ოპტიმალური და ეფექტური გადაწყვეტების წინაშე დგანან. თბილისში უკვე აშენებულ და მომავალში დაგეგმილ საცხოვრებელ და კომერციულ მშენებლობებში ენერგომომარაგების პრობლემის გადაჭრა მხოლოდ ავტომატიზაციაზე დაფუძნებული სისტემებით იქნება შესაძლებელი.

მასასადამე ავტომატიზებული შენობების სრულყოფა წარმოადგენს ტრანსფორმაციის ერთიან პროცესს, სადაც შენობები ციფრულ ორგანიზმად იქცევა, რომლებიც ადაპტირდებიან და შესაბამის რეაგირებენ გარემოს მოთხოვნებზე.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნესი, ავტომატიზაცია, ტექნოლოგია, ურბანიზაცია, ხელოვნური ინტელექტი

ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე ტექნოლოგიები არსებითად ცვლის ნებისმიერი ქვეყნის ისტორიული ევოლუციის ხასიათს, აქტიურ ზეგავლენას ახდენს რა ბიზნესის განვითარებაზე და მოსახლეობის ცხოვრების დონეზე. დღეს კეთილდღეობა წარმოადგენელია ტექნოლოგიური პროგრესის მნიშვნელოვანი მიმართულების ავტომატიზაციის გარეშე.

ბიზნესის ერთ-ერთი წამყვანი სფეროს, სამშენებლო ბიზნესის, ავტომატიზაცია არაა მხოლოდ „ინოვაცია“, რომელიც ცალკეულ ობიექტს განავითარებს. დღეს ის გვევლინება სისტემურ სივრცედ, რომელიც ურბანიზაციის პერსპექტივებს განსაზღვრავს.

ხელოვნური ინტელექტის მასობრივი გავრცელება ქმნის გარემოს, სადაც ავტომატიზებული შენობები გარდაიქმნება მომავლის ინფრასტრუქტურად. ავტომატიზებული შენობების განვითარების მამოძრავებელი ფაქტორი სტანდარტების ცვლილებაა. თუ დღეს ავტომატიზაცია დამატებით სარგებლად განიხილება პერსპექტივაში გარდაუვალ მოთხოვნად იქცევა. ქვეყნები და ქალაქები, რომლებიც სერიოზულად უდგებიან ენერგოეფექტურობასა და თანამედროვე ურბანულ დაგეგმარებას, ავტომატიზაციას როგორც ნორმატიულ ისე სტრატეგიულ ასპექტად მოიაზრებენ.

ევროპის მაგალითი ადასტურებს ამ მიმართულებას: EPBD-ის, ESG-ისა და Net Zero პოლიტიკის მიმდინარეობის ფონზე, თითქმის ყველა ახალი შენობა ითხოვს ინტეგრირებული BMS/IBMS-ის (შენობის მართვის სისტემა) არსებობას. აღნიშნული ტენდენცია მხოლოდ ევროკავშირის არ ეხება. აღმოსავლეთ აზიაში, ჰკვიანი ქალაქების (Smart City) მშენებლობა სახელმწიფო პოლიტიკის ნაწილია. აღნიშნულ კონტექსტში ავტომატიზებული შენობა არაა მხოლოდ არქიტექტურული ან საინჟინრო პროექტი. ის მონაცემთა წყარო, ენერგეტიკული ჰაბი და მოქალაქეთა კომფორტული ყოფის გარემოდ იქცევა.

მსოფლიოს წამყვან კომპანიებსა და კვლევით ცენტრებში მიმდინარეობს მუშაობა იმაზე, რომ ავტომატიზებული შენობა იყოს არა უბრალოდ „შემსრულებელი“ სისტემა, არამედ ციფრული

პლატფორმა, რომელიც განსაზღვრავს რესურსების მოთხოვნას და აკონტროლებს ენერგეტიკულ ხარჯებს.

ავტომატიზაცია ეფუძნება წინასწარ გაწერილ სცენარებს, სენსორულ უკუკავშირსა და მომხმარებლის მიერ შერჩეულ პარამეტრებს. მისი განვითარების მომავალი ეტაპი იქნება სისტემის ინტელექტუალიზაცია. პროცესი, როცა შენობა თავად ახდენს ანალიზს, შეისწავლის მაცხოვრებლის ქცევებს და ღებულობს ოპტიმალურ გადაწყვეტილებებს.

AI-ის განვითარება ქმნის რეალურ შესაძლებლობას, რომ ობიექტები „მართვად ცენტრებად“ იქცეს. მაგალითად, საცხოვრებელი სივრცეები თავად განსაზღვრავენ ტემპერატურის ოპტიმალურ რეჟიმს ოჯახის პრეფერენციებს, მედიკამენტების მიღების, ჯანმრთელობის მდგომარეობის ენერგეტიკულ კვოტებთან შესაბამისობის მიხედვით. კომერციულ სექტორში AI უფრო ღრმად მოქმედებს: ოფისები თავად არეგულირებენ განათებას, განთავსებას, მომხმარებელთა ნაკადების კონტროლს და ახდენენ გამოწვევების და ინციდენტების პრევენციას.

სასტუმრო ბიზნესში ინტელექტუალიზაცია ხელს უწყობს მაცხოვრებლის ქცევის პროგნოზირებას: სტუმრის ჩვევები, სითბოს და გაგრილების რეჟიმი, სინათლის ინტენსივობა, მუსიკის ხმა ყველაფერი წინასწარ ადაპტირდება.

საქართველოში AI-ის როლი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ ფონზე, როდესაც ენერგოეფექტურობა, შრომითი რესურსების დეფიციტი და უსაფრთხოების სისტემა უფრო ოპტიმალური და ეფექტური გადაწყვეტების წინაშე დგებიან.

მომავალი ათწლეულის განმავლობაში ადგილობრივ ბაზარზე მეტი მოთხოვნა იქნება არა უბრალოდ ავტომატიზაციაზე, არამედ იმ სისტემებზე, რომლებიც რეალურ დროში გამოითვლიან და მართავენ მომარაგებას, მოხმარებას და შენობის საერთო ბიზნეს-რიტმს.

ენერგეტიკული უსაფრთხოება სულ უფრო აქტუალური გამოწვევაა. ქვეყნები, რომლებიც ენერგიის იმპორტზე არიან დამოკიდებული ზრუნავენ მოხმარების შემცირებასა და სისტემური დანაკარგების კონტროლზე. ავტომატიზებული შენობები ამ პროცესის საუკეთესო საშუალებაა. ინტელექტუალური ენერგომონიტორინგი, დინამიკური ტარიფებისთვის მზადება, განახლებადი ენერგიის წყაროებთან ინტეგრაცია ქმნის სისტემას სადაც თითოეული შენობა ენერგეტიკული პოლიტიკის შემადგენელ ნაწილად იქცევა.

საქართველოსთვის, რომელიც ელექტრო ენერგიის ნაწილის იმპორტირებას ახდენს და ზამთარში მოხმარება მკვეთრად ზრდის ზეწოლას ქსელზე, ავტომატიზაციის დანერგვას სტრატეგიული მნიშვნელობა ენიჭება.

თბილისში უკვე აშენებულ და მომავალში დაგეგმილ საცხოვრებელ და კომერციულ მშენებლობებში ენერგომომარაგების პრობლემის გადაჭრა მხოლოდ ავტომატიზაციაზე დაფუძნებული სისტემებით იქნება შესაძლებელი. საქართველოს ბაზარი, ისე როგორც სხვა განვითარებადი ქვეყნები, ემზადება, გადავიდეს „ენერგიის თვითმართვად რეჟიმზე“, სადაც ჭკვიანი შენობა არა მხოლოდ ინჟინრების ან არქიტექტორების საზრუნავი არამედ ქვეყნის ენერგოპოლიტიკის ნაწილი იქნება.

საქართველოს დემოგრაფიული სურათი, როგორც ევროპის ქვეყნების, თანდათან დაბერებისკენ იხრება. მეტი ადამიანი ირჩევს დამოუკიდებლად ცხოვრებას, მატულობს ხანდაზმულთა რაოდენობა. შედეგად, იზრდება ჯანმრთელობის მონიტორინგისა და სტაბილური გარემოსადმი წაყენებული მოთხოვნები. ავტომატიზებული სახლი არა მხოლოდ კომფორტის ჰაბად, არამედ სოციალური მხარდაჭერის გარემოდ იქცევა.

სისტემები, რომლებიც აფიქსირებენ მოძრაობას ასევე აკონტროლებენ საყოფაცხოვრებო გადაცდომებს, აფრთხილებენ ოჯახის წევრებს რისკის არსებობას რითაც ამცირებენ ოჯახის მხრიდან მონიტორინგის საჭიროებას და ზრდიან მოზინადრის ცხოვრების ხარისხს.

საქართველოში ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთ ქალაქებში, როგორიცაა თბილისი, ბათუმი და ქუთაისი. ახალგაზრდა თაობის გადატვირთული გრაფიკის პირობებში ასაკოვან ადამიანებს ხშირად უწევთ მარტო დარჩენა. ამ დროს ავტომატიზებული საცხოვრებელი სისტემები სოციალური პოლიტიკის დანამატად იქცევა.

ავტომატიზებული შენობების განვითარებაში მნიშვნელოვანი ეკონომიკური ეფექტი მასშტაბის ზრდას მოაქვს. ინდუსტრია, რომელიც მოიცავს სისტემურ ინტეგრაციას, სენსორების წარმოებას, პროგრამულ უზრუნველყოფას, ენერგოანალიტიკას, ტექნიკურ სერვისსა და ღრუბლოვან ინფრასტრუქტურას, ათასობით სამუშაო ადგილს და სრულიად ახალ ეკონომიკურ სეგმენტს ქმნის.

საქართველოში ამ მიმართულებით უნდა შეიქმნას პროფესიონალების ძლიერი ბაზა: ინჟინრების, KNX პროგრამისტების, ელექტროტექნიკოსების, სისტემური არქიტექტორების და ენერგოანალიტიკო-

სების სახით. ინვენტარიზაციის, კომერციული შენობების რეტროფიტის, არსებული სისტემების განახლებისა და AI-ზე გადასვლის ზრდასთან ერთად აღნიშნული ბაზარი კიდევ უფრო გაფართოვდება. გარდა ამისა, ავტომატიზაციის სფერო საქართველოს შესაძლებლობას აძლევს, გახდეს რეგიონული ლიდერი კავკასიაში და მიიღოს უცხოური ინვესტიციები, რომლებიც დაინტერესდებიან სანდო, თანამედროვე და ენერგოეფექტური ინფრასტრუქტურის მშენებლობით.

ავტომატიზებული შენობების განვითარების პერსპექტივები მრავალსაფეხურიან, სტრატეგიულ პროცესს წარმოადგენს, რომელიც მნიშვნელოვან როლს თამაშობს თანამედროვე ურბანული სივრცის ფორმირებაში. დოკუმენტირებული ანალიზის შედეგად გამოჩნდა, რომ ავტომატიზაციის დანერგვა ტექნოლოგიურ ინოვაციას აღემატება. იგი ქმნის სისტემურ ეფექტს, რომელიც არეგულირებს ენერგომომხმარებას, აუმჯობესებს მოსახლეობის უსაფრთხოებას, ზრდის კომფორტს და ხელს უწყობს ადმინისტრაციულ და ეკონომიკურ გადაწყვეტილებების მიღებას რეალურ დროში. აღნიშნულ პროცესში ცენტრალური როლი ენიჭება არა მხოლოდ ინდივიდუალურ მომხმარებელს ან საინჟინრო ჯგუფს, არამედ მთლიან ურბანულ ინფრასტრუქტურას, სახელმწიფო სტრატეგიებს, ინვესტორთა ინტერესებსა და ინსტიტუციურ სტრუქტურას.

გლობალური ტრენდები, მათ შორის ენერგეტიკული კრიზისები, კლიმატური მიზნების მოთხოვნები, საერთაშორისო სტანდარტების გამკაცრება და ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრაცია ქმნის გარემოს, სადაც ავტომატიზებული შენობები გარდაუვალ მოთხოვნად გვევლინება. აღსანიშნავია, რომ ევროპისა და აზიის განვითარებულ ქვეყნებში შემუშავებული პოლიტიკები (EPBD, ESG, Net Zero) ავტომატიზაციას არა როგორც დამატებით ფუნქციას, არამედ როგორც სტანდარტულ კომპონენტს მიიჩნევენ. ამასთან, ჭკვიანი ქალაქების კონცეფცია სახელმწიფო სტრატეგიის მნიშვნელოვანი ასპექტია, სადაც თითოეული შენობა მონაცემთა წყაროდ, ენერგეტიკულ ჰაბად და უსაფრთხოების ცენტრალიზებულ სისტემად აღიქმება. აღნიშნული მიდგომა მეტყველებს იმაზე, რომ ავტომატიზებული შენობა აღარ არის მხოლოდ ფიზიკური ობიექტი, არამედ ფუნქციონირებს, როგორც ინტელექტუალური ციფრული პლატფორმა, რომელიც პროგნოზირებს რესურსების მოთხოვნას და ოპტიმალურად მართავს ენერგომომხმარებას.

ხელოვნური ინტელექტისა და მონაცემების ინტეგრაცია ქმნის შესაძლებლობას, რომ ავტომატიზებულმა სისტემებმა რეალურ დროში მიიღონ გადაწყვეტილებები, აკონტროლონ გარემო პირობები და მოახდინონ ადაპტაცია მაცხოვრებელთა საჭიროებებზე. საცხოვრებელი სივრცეები სწავლობენ ოჯახების ქცევებს, აკონტროლებენ ტემპერატურულ რეჟიმს, ტენიანობას, ენერგომომხმარების პარამეტრებს. კომერციული სექტორისთვის ეს ნიშნავს ოფისების, სასტუმროების და საზოგადოებრივი სივრცეების ოპტიმალურ მუშაობას, ნაკადების ეფექტურ რეგულირებას, ენერგიის ეკონომიასა და გამოწვევების პრევენციას.

საქართველოს ბაზრის კონტექსტში AI-ის ინტეგრაცია მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ენერგოეფექტურობის ზრდასა და შრომითი რესურსების ოპტიმიზაციაში, რაც ქმნის ადგილობრივ ინოვაციურ გარემოს. ენერგეტიკული სტაბილურობა და მწვანე პოლიტიკა სულ უფრო აქტუალურს ხდის ავტომატიზაციის პერსპექტივებს. ენერგიის იმპორტზე დამოკიდებული ქვეყნები, მათ შორის საქართველო ეძებენ შესაძლებლობებს დანაკარგების შესამცირებლად.

დინამიური ტარიფების ადაპტაცია და განახლებადი ენერგიის წყაროებთან ინტეგრაცია ქმნის სისტემას, სადაც თითოეული შენობა ეროვნული ენერგეტიკული პოლიტიკის განხორციელებაში მონაწილეობს. აღნიშნული მიდგომა უზრუნველყოფს უსაფრთხო და ეკონომიკურად ეფექტურ ურბანულ გარემოს, რომელიც ადგილობრივ გამოწვევებთან ადაპტირდება და ქმნის საფუძველს გრძელვადიანი განვითარებისთვის. დემოგრაფიული და სოციალური ფაქტორები მნიშვნელოვნად ზრდის ავტომატიზებული სისტემების საჭიროებას. ხანშიშესული და დამოუკიდებლად მცხოვრები მოსახლეობის ასაკოვანი ჯგუფები საჭიროებენ ტექნოლოგიურ მხარდაჭერას, რომელიც უზრუნველყოფს მათ კომფორტს და ჯანმრთელობის მონიტორინგს.

ავტომატიზებული საცხოვრებელი სივრცეები აკონტროლებენ რა მოძრაობებს გვაფრთხილებენ რისკების არსებობაზე, რითაც ზრდიან ოჯახის წევრების მენტალურ და ფიზიკურ მდგრადობას, აღნიშნული ეტაპობრივად ციფრულ სოციალურ მხარდაჭერად გადაიქცევა. საქართველოში აღნიშნული განსაკუთრებით აქტუალურია ისეთ ურბანულ ცენტრებში, როგორიცაა თბილისი, ბათუმი და ქუთაისი, სადაც ახალგაზრდობის დატვირთული გრაფიკი და ხანდაზმულთა იზოლაცია ტექნოლოგიურ დახმარებას საჭიროებს.

ეკონომიკური შესაძლებლობები, რომლებიც ავტომატიზაციასთანაა დაკავშირებული, ახალ ინდუსტრიებსა და სამუშაო ადგილებს ქმნის. სისტემური ინტეგრაცია, სენსორების წარმოება,

პროგრამული უზრუნველყოფა, ენერგოანალიტიკა, ტექნიკური მომსახურება და ღრუბლოვანი ინფრასტრუქტურა უზრუნველყოფს პროფესიონალთა წრის ჩამოყალიბებას. აღნიშნული ბაზა მოიცავს ინჟინრებს, KNX პროგრამისტებს, ელექტროტექნიკოსებს, სისტემურ არქიტექტორებსა და ენერგოანალიტიკოსებს. რეტროფიტისა და არსებული სისტემების განახლების ზრდასთან ერთად აღნიშნული ბაზარი კიდევ უფრო ფართოვდება, რაც საქართველოს შესაძლებლობას აძლევს გახდეს რეგიონული ლიდერი კავკასიაში და მოიზიდოს უცხოური ინვესტიციები თანამედროვე, ენერგოინფრასტრუქტურის განვითარებაში.

დასკვნა

მასასადამე ავტომატიზებული შენობების სრულყოფა ტექნოლოგიური, სოციალურ-ეკონომიკური და ურბანული ტრანსფორმაციის ერთიან პროცესს წარმოადგენს. პერსპექტივაში შენობები ციფრულ ორგანიზმად იქცევა, რომლებიც ადაპტირდებიან და შესაბამისად რეაგირებენ გარემოს ცვლილებებზე.

საქართველო ჩართულია შენობების ავტომატიზაციის პროცესებში, შემდგომი ეტაპები განსაზღვრავს ქვეყნის პოზიციებს ჰკვიანი ინფრასტრუქტურის განვითარებაში, ენერგოეფექტურობის უზრუნველყოფასა და თანამედროვე ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებაში. ავტომატიზებული შენობები ურბანულ სივრცეს ინტელექტუალურ, ენერგეტიკულად მდგრად ეკოსისტემად აქცევს, რომელიც ინოვაციური განვითარების გრძელვადიანი სტრატეგიის საფუძველი ხდება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. აბულაძე დიმიტრი, ოთინაშვილი რამაზ, ინოვაციური ტექნოლოგიები თანამედროვე შენობა-ნაგებობების მართვაში, სტუ ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი, „გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები“, IX საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის შრომების კრებული, 2025, გვ.285-289, <https://doi.org/10.36073/978-9941-512-42-1;>
2. დიმიტრი აბულაზე, რამაზ ოთინაშვილი, გიორგი ოთინაშვილი, (2026), ციფრული ტრანსფორმაციის ტენდენციები საქართველოს სამშენებლო ბიზნესში, ჟ. „ეკონომიკა“, ტომი 108, № 1-3, 2026, გვ.71-80, <file:///D:/RAMAZI-1/Scavla/Stat+Konf+Gamasaqv+Masaleb/2026/EKONOMIKA%20-%201-3-2026%20axali-1.pdf>, DOI:10.36962/ECS108/1-3/2026-71;
3. ვეშაპიძე მ., ოთინაშვილი რ., ვანიშვილი მ. (2025). კონკურენტული ინტელექტის როლი ბიზნესის კონკურენტული უპირატესობის ჩამოყალიბებაში. თსუ ჟ.ეკონომიკა და ბიზნესი, 2025, №2, გვ...
<https://eb.tsu.ge/?cat=numer&leng=ge&adgi=1628&title=%E2%80%9E%E1%83%99%>
4. ენერგოეფექტურობის პოლიტიკა საქართველოში. საქართველოს გარემოს დაცვის სამინისტრო, 2023, www.mepa.gov.ge. Accessed 10 Feb. 2026.
5. ოთინაშვილი რამაზ ბიზნეს უსაფრთხოება (მეორე შევსებული და გადამუშავებული გამოცემა), საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, თბილისი, 2025-628გვ;
6. Building Management System or Integrated Building Management Systems Market Size & Insights Report [2033]. Market Growth Reports, 2025, www.marketgrowthreports.com/market-reports/building-management-system-or-integrated-building-management-systems-market-114687. Accessed 10 Feb. 2026.
7. Otinashvili R., Veshapidze S., Gvarutsidze A., Abuselidze G., & Zoidze G. (2022). Modern Technologies to Overcome the Challenges of Globalization. **Journal of Innovations and Sustainability,** Entrepreneurship, file:///D:/RAMAZI-1/Scavla/KONKYRSI/Shromebi/Entrepreneurship_2_2022-23-33.pdf, (<https://is-journal.com/is/about/submissions>), CEEOL - Journal Detail);
8. Otinashvili R., Vanishvili M., Abuladze D. (2025). Georgian Practices in Energy Efficiency and Building Automation . European Science Review 2025, No 9–10. <https://doi.org/10.29013/ESR-25-9.10-37-40>, https://ppublishing.org/media/uploads/journals/article/ESR_9.10_p37-40.pdf

Prospects for the development of automated buildings

*Otinashvili Ramaz, Professor
Georgian Technical University*

*Abulaze Dimitri, Doctoral student
Georgian Technical University*

Abstract

The leading business sector is the construction business. Automation is a factor that has a significant impact on the prospects for urbanization. Artificial intelligence creates the opportunity for modern systems to make decisions in real time, monitor environmental conditions and adapt to the needs of residents. Automated buildings are transforming into the infrastructure of the future. Leading companies and research centers around the world are working to make a modern building not just a performance space, but a digital platform that determines resource demand and controls energy consumption. System integration includes the production of sensors, software, energy analytics, technical services, thousands of jobs and a completely new economic segment. Building automation in Georgia is important in a context where energy efficiency, labor shortages, and security systems are facing optimal and effective solutions. The energy supply problem in residential and commercial buildings already built and planned in Tbilisi will be solved only with automation-based systems. Therefore, the development of automated buildings is a unified process of transformation, where buildings become digital organisms that adapt and respond appropriately to the demands of the environment.

Keywords: business, automation, technology, urbanization, artificial intelligence

მოტივაციის როლი ორგანიზაციის ეფექტური მართვის გაუმჯობესებაში

*როსტიაშვილი შოთა, სტუდენტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*გოდერძიშვილი ბელა, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

ნაშრომის მიზანს წარმოადგენს თანამშრომელთა მოტივაციის გავლენის დადგენა ორგანიზაციულ ეფექტიანობაზე. კვლევა ფოკუსირებულია მოტივაციის კონცეფციებისა და მეთოდების განსაზღვრაზე, წამყვანი მოტივაციური ფაქტორების იდენტიფიცირებასა და დასაქმებულთა მოტივაციის დონისა და ორგანიზაციის პროდუქტიულობასა თუ ეფექტიანობას შორის არსებული კავშირის ანალიზზე. გარდა ამისა, ნაშრომში შემუშავებულია რეკომენდაციები პერსონალის მოტივაციის ამაღლების გზებისა და ამ მიმართულებით, შემდგომი კვლევების პერსპექტივების შესახებ. გვაქვს მიმოხილული მოტივაციის თეორიების სხვადასხვა მოდელი. თუმცა, ძირითადი ყურადღება გამახვილდა სამი წამყვანი თეორიის ანალიზზე: მასლოუს მოთხოვნილებების იერარქიაზე, ჰერცბერგის ორფაქტორიან თეორიასა და ვრუმის მოლოდინის თეორიაზე.

მონაცემთა შესაგროვებლად გამოყენებულ იქნა კვლევის რაოდენობრივი მეთოდი. შერჩეული თეორიული ჩარჩოს საფუძველზე შეიქმნა კითხვარი, რომელიც შემდგომში გადაეგზავნათ შპს „ბლისმარტის“ თანამშრომლებს, აგრეთვე საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სტუდენტებსა და კურსდამთავრებულებს.

გამოკვეთილია რომ ფული, პიროვნული ზრდა და სამუშაოსა და ცხოვრების ბალანსი - თანამშრომლებისთვის სამი ყველაზე გავლენიანი მოტივატორია. ფაქტორები, რომლებიც თანამშრომლებს მოტივაციას უმაღლესს, სრულად არ ემთხვევა იმ ფაქტორებს, რომლებითაც მათ სამსახურში ინარჩუნებენ. მიუხედავად იმისა, რომ მოტივაციის დონის ამაღლების სხვადასხვა გზა არსებობს, მატერიალური და არამატერიალური სტიმულირების შერწყმის პრაქტიკა ყველაზე ეფექტური აღმოჩნდა.

საკვანძო სიტყვები: მოტივაცია, მოტივაციის ფაქტორები, ორგანიზაციის ეფექტურობა, სტრატეგიული დაგეგმვა.

ძირითადი ტექსტი

მოტივაცია უდიდეს გავლენას ახდენს კომპანიის წარმატებაზე. მაღალი მოტივაციის მქონე პერსონალის მიერ შესრულებული სამუშაო სტატისტიკურად გაცილებით მომგებიანია ფირმისთვის. მოტივაციის არსი მდგომარეობს კონკრეტული შედეგების მიღწევასა და კარგად დაგეგმილ სტრატეგიაში; ეს ნიშნავს, რომ კომპანიამ სწორად უნდა გადაანაწილოს დავალები და უზრუნველყოს შესაბამისი სტიმულირება, რათა თანამშრომელმა არ დაკარგოს პასუხისმგებლობის გრძნობა და შრომისმოყვარეობა.

როდესაც სამუშაო გარემო ადამიანს დახარჯული რესურსის შესაბამის მოტივაციას სთავაზობს, თანამშრომელი არ გრძნობს ენერგიის ფუჭად კარგვას, პირიქით, მასში იზრდება შრომითი მონდომება. სწორად შერჩეული მეთოდი გულისხმობს მიზნისკენ სწორი მიმართულებით მოძრაობას, ამიტომ ორგანიზაციამ კარგად უნდა შეისწავლოს საკუთარი პერსონალი და გაითვალისწინოს მათი მოთხოვნილებები, რათა სტიმულირების სისტემა ეფექტური იყოს.

მოტივაციის ეფექტური სისტემის შექმნის გასაღები არის პასუხი კითხვაზე: რა აღძრავს რეალურად თანამშრომლებს? ჩვენი მიზანია დავადგინოთ, მოტივაციის რომელი ფაქტორები მიიჩნევა ყველაზე მნიშვნელოვნად სტუდენტების (როგორც მომავალი ბიზნესსუბიექტების) და კომპანია „ბლისმარტის“ მოქმედი თანამშრომლების მიერ. კვლევის მიზანია ამ მიგნებების ანალიზი არსებული მოტივაციური თეორიების კონტექსტში. ნაშრომის თეორიული ნაწილიდან მიღებული ცოდნა სასარგებლო იქნება მენეჯერებისთვის, ორგანიზაციის ხელმძღვანელებისა და HR სპეციალისტებისთვის, რომლებიც გეგმავენ დასაქმების კამპანიებს (მაგალითად, სტუდენტების მოზიდვაზე ორიენტირებულ პროექტებს).

„მოტივაცია“ მომდინარეობს ლათინური სიტყვიდან „movere“. „Movere“ ნიშნავს მოძრაობას, იგი ქმნის ასოციაციას რაღაცის წინსვლისა, რაც გვაიძულებს ვიმუშაოთ და გვებმარება ჩვენი მიზნების მიღწევაში (Korth 2007). ჯეფრი ს. ნევიდმა, ფსიქოლოგიის პროფესორმა, „მოტივაცია“ შემდეგნაირად

განმარტა: „ტერმინი მოტივაცია ეხება ფაქტორებს, რომლებიც ააქტიურებენ, მიმართავენ და ინარჩუნებენ მიზანმიმართულ ქცევას... მოტივები არის ქცევის „მიზეზები“ – საჭიროებები ან სურვილები, რომლებიც წარმართავენ ქცევას და ხსნიან იმას, თუ რას ვაკეთებთ. ჩვენ რეალურად არ ვაკვირდებით მოტივს; არამედ, ჩვენი დაკვირვების საფუძველზე ვასკვნი, რომ ის არსებობს იმ ქცევიდან გამომდინარე, რასაც ვხედავთ“.

ორგანიზაციულ ასპექტში მოტივაცია განისაზღვრება, როგორც „იმ პროცესების ერთობლიობა, რომლებიც გავლენას ახდენენ სამუშაო გარემოსთან დაკავშირებული ქცევების აღმგრაზე, მიმართულებასა და შენარჩუნებაზე“. სამუშაო ადგილზე თანამშრომელთა მოტივაცია განიხილება, როგორც უმნიშვნელოვანესი მამოძრავებელი ძალა, რადგან ის წარმოშობს ძალისხმევასა და ქმედებებს სამსახურებრივი საქმიანობისკენ – მაგალითად, თანამშრომლის მზაობას, დახარჯოს ენერგია საერთო მიზნის მისაღწევად ან ჯილდოს მისაღებად. როდესაც მიმართულება არის მიზანი, რომელიც აიძულებს ინდივიდს შეასრულოს ესა თუ ის მოქმედება მის მისაღწევად. ინდივიდი მიზანს გამიზნულად ან ქვეცნობიერად ირჩევს. არსებობს ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ადამიანის მიერ მიზნის შერჩევაზე, მათ შორის, როგორც შიდა, ისე გარე ფაქტორები, ხოლო საბოლოო მიზანი პოტენციურ ალტერნატივებს შორის შერჩეული საუკეთესო ვარიანტია. **ინტენსივობა** არის მტკიცე გადაწყვეტილების ან ძალისხმევის დონე, რომელსაც ინდივიდი მიზნის მიღწევის პროცესში დებს; ანუ ის, თუ რამდენად ბევრს ცდილობს ადამიანი და რამდენ ენერგიას, დროს, ფულს ან სხვა მენტალურ, თუ ფიზიკურ რესურსს ხარჯავს ამ პროცესში. მოტივაცია წარმატების მიღწევის საფუძველია. მოტივირებული ადამიანი, დიდი ალბათობით, მზად არის მეტი ძალისხმევა ჩადოს დავალების შესრულებაში, რაც კარგ შედეგს მოსალოდნელს ხდის. მიზნების მიღწევა თანამშრომლებში იწვევს კმაყოფილებისა და სიამოვნების განცდას, რაც სამუშაო ადგილზე პოზიტიურ სამუშაო განწყობას ქმნის. აგრეთვე, ეს კონცეფცია მოიცავს მოტივაციის ტიპების კლასიფიკაციასაც, რომელიც შეიძლება დაიყოს შინაგან (ინტრინსიკულ) და გარეგან (ექსტრინსიკულ) მოტივაციად.

ჩვენს მიერ შერჩეული მოტივაციის თეორია არის ვრუმის მოლოდინის თეორია. მოცემული თეორია, რომელიც ვიქტორ ჰ. ვრუმმა 1964 წელს შეიმუშავა, ხაზს უსვამს კავშირს ინდივიდის ძალისხმევასა და მოტივაციასა და მოსალოდნელ სასურველ შედეგებს შორის. იგი განმარტავს იმ პროცესს, თუ როგორ ირჩევს ადამიანი ქცევის კონკრეტულ მოდელს სხვებთან შედარებით და როგორ უკავშირდება მიღებული გადაწყვეტილება დასახულ მიზნებს (Skemp-Arlt & Toupence 2007).

ვრუმის (Vroom 1964) თანახმად, ინდივიდის მოტივაცია, მიაღწიოს სასურველ შედეგს, განისაზღვრება სამი ძირითადი კომპონენტით: **მოლოდინი (Expectancy)**, **ინსტრუმენტალობა (Instrumentality)** და **ვალენტობა (Valence)**.

ფორმულის პირველი კომპონენტი **მოლოდინი**, რომელიც განისაზღვრება, როგორც ადამიანის რწმენა იმისა, რომ მისი ძალისხმევა გამოიღებს სასურველ შედეგს, მაგალითად, მაღალ პროდუქტიულობას ან წარმატებას. ეს ასევე არის ინდივიდის მიერ იმის შეფასება, თუ რა სახის და რა მოცულობის ძალისხმევაა საჭირო უკეთესი შედეგების ან უმაღლესი ეფექტიანობის მისაღწევად. მაგალითად, მომხმარებელთა მომსახურების განყოფილების თანამშრომელს სჯერა, რომ თუ იგი მეტს ინდომებს, მისი სამუშაო პროდუქტიულობა მომხმარებლის კმაყოფილებას გამოიწვევს. როდესაც თანამშრომელს აქვს ამის ძლიერი განცდა და აცნობიერებს, რომ მას შესწევს უნარი მიაღწიოს მიზანს, იგი, დიდი ალბათობით, მეტ ძალისხმევას ჩადებს სამუშაოში. ამ შემთხვევაში ვამბობთ, რომ მას აქვს მაღალი მოლოდინი.

მეორე კომპონენტი – **ინსტრუმენტალობა** – გულისხმობს ინდივიდის რწმენას იმისა, რომ მისი პროდუქტიულობა (შესრულებული სამუშაო) დაკავშირებულია შემდგომ შედეგებთან, როგორიცაა ჯილდო ან სასჯელი. მაგალითად, თუ ადამიანს სჯერა, რომ მისი შრომისმოყვარეობა დაფასდება და რეალურ ჯილდოს მოუტანს, იგი უფრო მეტად ეცდება მუშაობას.

ვალენტობის კომპონენტი ასახავს ადამიანის სუბიექტურ დამოკიდებულებას იმ ჯილდოს ან სასჯელის მოცულობის მიმართ, რომელსაც იგი სამუშაოს შესრულების შედეგად მიიღებს. თუ ინდივიდი თვლის, რომ ჯილდო ან სასჯელი ადეკვატური და შესაბამისია მისი ძალისხმევისა და შესრულებული სამუშაოს, იგი უფრო მეტ ძალისხმევას მიმართავს დასახული მიზნის მისაღწევად (Skempt-Arlt et al 2007).

წამრომის მიზანი იყო თანამშრომელთა მოტივაციის გავლენის გარკვევა ორგანიზაციის ეფექტურობაზე. ასევე, ფოკუსირება მოტივაციის კონცეფციებსა და მეთოდებზე, ყველაზე მოტივაციური ფაქტორების იდენტიფიცირებასა და თანამშრომელთა მოტივაციის კავშირის დადგენაზე ორგანიზაციის პროდუქტიულობასა და ეფექტურობასთან.

მოტივაციას დიდი გავლენა აქვს კომპანიის წარმატებაზე. აკადემიური ხარისხისა და მომგებიანი ფირმისთვის სტატისტიკურად მოტივირებული თანამშრომლობის შედეგად შესრულებული სამუშაო. თუ განვიხილავთ ფრედერიკ ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორიას (Herzberg's Two-Factor Theory) კლასიკური მოდელი, რომელიც სამეცნიერო ნაშრომებში ძალიან ხშირად გამოიყენება.

- **Dissatisfaction and demotivation** -> უკმაყოფილება და დემოტივაცია
- **Not dissatisfied but not motivated** -> არც უკმაყოფილო, თუმცა არც მოტივირებული (ნეიტრალური მდგომარეობა)
- **Positive satisfaction and motivation** -> პოზიტიური კმაყოფილება და მოტივაცია

აქ ძირითადი პრინციპებია:

Herzberg's Two-Factor Principles -> ჰერცბერგის ორფაქტორიანი პრინციპები

- **Improving the motivator factors increases job satisfaction** -> სამოტივაციო ფაქტორების გაუმჯობესება ზრდის სამუშაოთი კმაყოფილებას.
- **Improving the hygiene factors decreases job dissatisfaction** -> ჰიგიენური ფაქტორების გაუმჯობესება ამცირებს სამუშაოთი უკმაყოფილებას.

უკმაყოფილების ზონა:

- **Job Dissatisfaction** -> სამუშაოთი უკმაყოფილება
- **Influenced by Hygiene Factors** -> გავლენას ახდენს გარეგანი ფაქტორები:
 - ❖ *Working conditions* -> სამუშაო პირობები
 - ❖ *Coworker relations* -> კოლეგებთან ურთიერთობა
 - ❖ *Policies and rules* -> ორგანიზაციული პოლიტიკა და წესები
 - ❖ *Supervisor quality* -> ხელმძღვანელობის/ხელმძღვანელობის ხარისხი
 - ❖ *Base wage, salary* -> საბაზისო ხელფასი, ანაზღაურება

კმაყოფილების ზონა:

- **Job Satisfaction** -> სამუშაოთი კმაყოფილება
- **Influenced by Motivator Factors** -> გავლენას ახდენს სამოტივაციო (შინაგანი) ფაქტორები:
 - ❖ *Achievement* -> მიღწევები
 - ❖ *Recognition* -> აღიარება და დაფასება
 - ❖ *Responsibility* -> პასუხისმგებლობა
 - ❖ *Work itself* -> თავად სამუშაო პროცესი (შინაარსი)
 - ❖ *Advancement* -> კარიერული წინსვლა
 - ❖ *Personal growth* -> პიროვნული/პროფესიული ზრდა

ჰერცბერგის თეორიის მთავარი არსი არის ის, რომ კმაყოფილება და უკმაყოფილება ერთმანეთის საპირისპირო ცნებები არ არის.

- ❖ თუ თანამშრომელს **მთავარ ფაქტორებს** -ხელფასს, პირობებს მოუწესრიგებთ, ის უბრალოდ **აღარ იქნება უკმაყოფილო** (გადავანეიტრალურ ფაზაში), მაგრამ ეს მას ავტომატურად **ვერ მოტივირებს**.

იმისთვის, რომ თანამშრომელი გახდეს **მოტივირებული და კმაყოფილი**, ორგანიზაციამ უნდა აამოქმედოს **სამოტივაციო ფაქტორები** (აღიარება, კარიერული ზრდა, პასუხისმგებლობა).

ადამიანის მოტივირების ყველაზე ეფექტური გზა შინაგანი მოტივაციაა, რაც სწორად და წარმატებულად განხორციელების შემთხვევაში, ორგანიზაციულ ეფექტიანობამდე მიგვიყვანს. მიუხედავად იმისა, რომ ემპირიული კვლევის საფუძველად ყველა ეს თეორია იქნება გამოყენებული, ძირითადი ფოკუსი მაინც ჰერცბერგის მოტივაციის ორფაქტორიან თეორიაზე მიიმართება. აღნიშნული მოდელი გამოყენებული იქნება სხვადასხვა სამოტივაციო ფაქტორის იდენტიფიცირებისა და ანალიზისთვის, რათა დადგინდეს, თუ რა ახდენს ყველაზე დიდ გავლენას თანამშრომელთა მოტივაციაზე სამუშაო ადგილზე. გარდა ამისა, ნაშრომში განხილული იქნება დასაქმებულთა მოტივაციასა და მის ორგანიზაციულ ეფექტიანობაზე გავლენას შორის არსებული კავშირი.

ორგანიზაციის ეფექტური მართვა მოიცავს სტრატეგიულ დაგეგმვას, რესურსების ოპტიმიზაციას და გუნდის მოტივაციას. წარმატების მთავარი საიდუმლო მიზნების მკაფიო განსაზღვრაში, ბიზნეს-პროცესების გამარტივებასა და მუდმივ მონიტორინგში მდგომარეობს. ეფექტური მართვის ძირითადი კომპონენტებია:

- ❖ **სტრატეგიული დაგეგმვა**: გრძელვადიანი და მოკლევადიანი მიზნების დასახვა, რომლებიც თანხვედრაშია ორგანიზაციის ღირებულებებთან.
- ❖ **პროცესების ოპტიმიზაცია**: რუტინული სამუშაოების რუკის შექმნა, ანალიზი და

თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვა მექანიკური შრომის შესამცირებლად.

- ❖ **გუნდის მართვა:** უფლებამოსილების დელეგირება, უკუკავშირის მუდმივი სისტემა და თანამშრომლების მოტივირება.
- ❖ **ცვლილებების მართვა:** ბაზრის ცვალებადობისადმი ადაპტაცია და მოქნილობა, რაც აუცილებელია ორგანიზაციის განვითარებისთვის.

დასვნიტ ნაწილში, დადგინდა, რომ მონაწილე რეპონდენტთა დემოგრაფიული მონაცემების ანალიზით, გამოკითხულთა უმრავლესობას ახალგაზრდა ასაკობრივი ჯგუფი შეადგენს. კერძოდ, რესპონდენტთა ყველაზე დიდი წილი **57.6%** მოდის **18-24 წლის** ასაკობრივ კატეგორიაზე, რაც ლოგიკურ კავშირშია შერჩევის სპეციფიკასთან, ვინაიდან კვლევის ერთ-ერთ სამიზნე ჯგუფს სტუდენტები წარმოადგენდნენ.

ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით მონაცემები შემდეგნაირად განაწილდა:

- ❖ **18-24 წელი** 57.6% (ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი)
- ❖ **25-29 წელი** 18.2%
- ❖ **35 წელზე უფროსი** 15%
- ❖ **30-35 წელი:** 9.2%

დასკვნა

მიღებული შედეგები მიუთითებს იმაზე, რომ კვლევის მონაწილეთა ნახევარზე მეტი (ჯამში 75.8%) 30 წლამდე ასაკის ახალგაზრდაა (18-29 წელი). აღნიშნული დემოგრაფიული სურათი მნიშვნელოვან საფუძველს იძლევა იმის გასაანალიზებლად, თუ რა ტიპის მოტივაციური ფაქტორებია პრიორიტეტული დასაქმებულთა იმ ნაწილისთვის, რომელიც შრომის ბაზარზე ახალი შესულია ან კარიერული განვითარების საწყის ეტაპზე იმყოფება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Eric Garner, Recruitment and Selection. Bookboon 2012. 52 p. 7. Man Mohan Joshi, Human Resource Management. Bookboon 2013.88 p. http://www.csb.gov.ge/uploads/HRM_Systems_in_Civil_Service._geo.pdf
2. Сравнительный анализ японского и американского менеджмента (A Comparative Analysis of Japanese and American Management).
3. South-Western. CENGAGE Learning Азиатская библиотека. (n.d.). Особенности и 18.Основные Черты Японского Менеджмента (Features and Main Lines of Japanese Management).
4. Retrieved from <http://asiapacific.narod.ru/countries/japan/managment.htm> Снежинская, М., Кондратьев, О., & Мелихов, Ю. (n.d.). Нет мотива – нет работы.
5. Мотивация у нас и у них (No Motive – No Work. Motivation at Us and at Them). Retrieved from http://www.plam.ru/bislit/net_motiva_net_raboty_motivacija_u_nas_i_u_nih/p15.php 21.Ячневский, В. (n.d.). Основы Менеджмента: Учебное пособие (Fundamentals of Management: Manual). Retrieved from <http://diplomart.ru/library/10016-0179-0911.html>
6. Agrawal, S. (2010). Motivation and Executive Compensation. *The IUP Journal of CorporateGovernance*, Vol. 9, Nov. 1 & 2, 27-46.
7. Elliot, Andrew J; Covington, Martin. "Approach and Avoidance Motivation". *Educational Psychology Review*. **13** (2001): 2.
8. .Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.

The Role of Motivation in Enhancing Effective Organizational Management

*Rostiashvili Shota, Student
Georgian Technical University*

*Goderdzishvili Bela, Associate Professor
Georgian Technical University*

Abstract

The purpose of this paper is to determine the impact of employee motivation on organizational effectiveness. The research focuses on defining motivational concepts and methods, identifying leading motivational factors, and analyzing the relationship between employee motivation levels and organizational productivity and efficiency. Furthermore, the paper develops recommendations for ways to increase staff motivation and outlines perspectives for further research in this direction.

We have reviewed various models of motivational theories; however, the primary focus is placed on the analysis of three leading theories: Maslow's Hierarchy of Needs, Herzberg's Two-Factor Theory, and Vroom's Expectancy Theory.

A quantitative research method was used for data collection. Based on the selected theoretical framework, a questionnaire was designed and subsequently distributed to the employees of "Blismart" LLC, as well as to students and alumni of the Georgian Technical University.

The findings highlight that money, personal growth, and work-life balance are the three most influential motivators for employees. The factors that increase employee motivation do not fully align with the factors that retain them at work. While there are various ways to raise motivation levels, the practice of combining financial and non-financial incentives has proven to be the most effective.

Keywords: Motivation, Motivational factors, Organizational effectiveness, Strategic planning.

სასოფლო სამეურნეო წარმოების თავისებურებები საქართველოში

*სირაძე მაია, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტის (სეუ)*

*ბარათაშვილი ევგენი, ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი
დარგობრივი აკადემიების აკადემიკოსი*

*ბიბიჩაძე დავით, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*აროშვილი ნინო, ასისტენტ-პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

საქართველოში ათასწლეულების მანძილზე იხვეწებოდა და მკვიდრდებოდა მეურნეობის გაძღოლისა და ბუნებათსარგებლობის პრინციპები, მისი მოვლა პატრონობის უნიკალური წესები. საქართველოს გეოგრაფიული გარემოს მკვეთრად გამოხატული ვერტიკალური ზონალობა განაპირობებდა მთისა და ბარის თავისებურებას, რომელიც ნიადაგდაცვითი მიწათმოქმედებასა და ბუნებრივ-კულტურულ მეცხოველეობას ეფუძნებოდა. სოფლის მეურნეობის თვალსაზრისით საქართველო მსოფლიო მნიშვნელობის რეგიონია. საქვეყნოდაა ცნობილი და აღიარებული რომ საქართველო ხორბლისა და ვაზის ერთ-ერთი სამშობლოა. აქ მრავალსაუკუნოვანი ისტორიის მანძილზე გამოყვანილია ამ კულტურათა უაღრესად ღირებული ჟიშები, რომელთაც მსოფლიოში ანალოგი არ მოეპოვებათ. საქართველოს სოფლის მეურნეობის დარგობრივი სტრუქტურის ფორმირებაში მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა ქვეყნის გეოგრაფიულმა თავისებურებებმა, გეოპოლიტიკურმა მდებარეობამ და საერთოდ, სპეციფიკურმა მრავალფეროვანმა და რეგიონების მიხედვით მკვეთრად განსხვავებულმა ნიადაგურ-კლიმატურმა და ეკონომიკურმა პირობებმა. ბუნებრივი კომპლექსის ფორმირებაზე დიდ გავლენას ახდენს შავი ზღვა. ის ხელს უწყობს თბილი და ტენიანი კლიმატის ფორმირებას, რაც ინტენსიური სუბტროპიკული სოფლის მეურნეობის განვითარების შესაძლებლობას იძლევა. მეორე მხრივ ეკონომიკური თვალსაზრისით ძალზე მნიშვნელოვანია საგარეუბნო და საკურორტო სოფლის მეურნეობის განვითარება. ასევე მრავალფეროვანია კლიმატი, რაც ტერიტორიის ფიზიკურ გეოგრაფიული პირობებით აიხსნება.

საკვანძო სიტყვები: მიწათმოქმედება, კლიმატი, გეოგრაფიული პირობები, საკურორტო სოფლის მეურნეობა

ძირითადი ტექსტი

სოფლის მეურნეობის დარგობრივი სპეციფიკა ვლინდება როგორც უშუალოდ პროდუქციის წარმოებაში, ასევე ეკონომიკურ ურთიერთობაში, რომელიც საბოლოო ანგარიშით სოფლის მეურნეობის პროდუქციაზე მოთხოვნა-მიწოდების კანონების სპეციფიკურ გამოვლინებას უკავშირდება. კერძოდ:

1. სოფლის მეურნეობაში მატერიალურ ტექნიკური ბაზის მნიშვნელოვან ნაწილს მანქანა იარაღებთან, ტრაქტორებთან, სატრანსპორტო და სხვა საშუალებებთან ერთად ბიოლოგიურად ცოცხალი ძირითადი საწარმოო საშუალებები წარმოადგენს. აღნიშნულის გამო აქ ერთმანეთზეა გადაჯაჭვული ეკონომიკური და ბიოლოგიური კანონების მოქმედება, ანუ სოფლის მეურნეობაში, როგორც პროდუქციის წარმოების, ასევე მისი კვლავწარმოების ეკონომიკური პროცესები მჭიდროდაა დაკავშირებული ბუნებრივ ბიოლოგიურ პროცესებთან. ამასთან ერთად პროდუქციის წარმოების პროცესი და ამ საქმიანობის ეკონომიკური შედეგი დროში არ ემთხვევა ერთმანეთს (ანუ ადგილი აქვს მკვეთრ შეუსაბამობას დანახარჯების გაწევისა და ამოგების პერიოდებს შორის) რაც თავის მხრივ, განაპირობებს შრომითი, მატერიალური და ფულადი რესურსების გამოყენების არსებით განსხვავებულობას სხვა დარგებთან შედარებით.

2. სასოფლო-სამეურნეო წარმოება განლაგებულია შედარებით დიდ და ღია სივრცეზე. ამასთან ერთად თუ მრეწველობის სხვადასხვა დარგებში შრომის საშუალებები ადგილზეა, სტაციონალურად დამაგრებულია და ისე ამუშავებენ შრომის საგნებს. (ხორბალს, ტყავს, ლითონს და ა.შ.) მიწათმოქმედებაში პირიქით აქ გამოყენებული მანქანა იარაღები თავად გადაადგილდება დასამუშავებელ ობიექტზე (მიწის სავარგული, ერთწლიანი ნათესები, მრავალწლიანი ნერგები), რის გამოც

ენერგეტიკული რესურსების დიდი ნაწილი იხარჯება სასოფლო სამეურნეო ტექნიკის ადგილმონაცვლეობაზე.

3. სხვაგვარად რომ ვთქვათ მიწათმოქმედებაში გამოყენებული წარმოების ძირითადი საშუალებანი (მიწისა და მცენარის სახით) აბსოლუტურად იმოზილური არიან, ამ სიტყვების პირდაპირი მნიშვნელობით. წარმოების დიდ ტერიტორიაზე განფენილობა იწვევს, როგორც ადგილზე წარმოებული სოფლის მეურნეობის პროდუქციის, ასევე მისი კვლავწარმოებისთვის საჭირო რესურსების ტრანსპორტირებაზე მნიშვნელოვან დანახარჯებს, სხვა დარგებთან შედარებით.

4. სამრეწველო საწარმოებისგან განსხვავებით, სადაც ადამიანები და მანქანები მუშაობენ შედარებით სტაბილურ გარემო პირობებში სასოფლო-სამეურნეო საწარმოებში, სამუშაო პირობები, გარემო ცვალებადია და მოსავლის ბედი, ანუ შრომისშედეგი დამოკიდებულია ბუნებრივ-კლიმატურ პირობებზე. იმ ქვეყანაშიც კი სადაც მაღალია აგრარული კულტურა და იყენებენ მაღალ ინტენსიურ ტექნოლოგიებს, აგროწარმოების შედეგების პროგნოზირება შეუძლებელია. გვალვების, წყალდიდობების, მცენარეთა და ცხოველთა გარანტირებული მოსავლის მიღების შანსებს მნიშვნელოვნად ამცირებს კაპიტალდაზანდებათა შედარებით მაღალი რისკი, რომელიც თავის მხრივ სასოფლო-სამეურნეო წარმოების საჭირო ინვესტიციების მოზიდვის ერთ-ერთ შემაფერხებელი ფაქტორს წარმოადგენს.

5. სასოფლო-სამეურნეო წარმოებაში შექმნილი პროდუქციის საკმაოდ დიდი ნაწილი (საშუალოდ 20%-მდე) მონაწილეობას იღებს პროდუქციის წარმოების პროცესში (თესლისა და სარგავი მასალების, მოზარდი პირუტყვის, საკვების და სხვათა სახით) რის გამოც წლის განმავლობაში წარმოებული სოფლის მეურნეობის მთელი პროდუქცია არ შეიძლება ჩაითვალოს სასაქონლო პროდუქციად. წარმოების პროცესის ასეთი პრაქტიკა იწვევს ძირითადი და საბრუნავი ფონდების აგრეთვე წარმოებული პროდუქციის განაწილებისა და გამოყენების ბალანსების დამუშავების, სასაწყობო მეურნეობის განვითარების აუცილებლობას (თესლეულის, პირუტყვის საკვების და სხვა საბრუნავი საშუალებების შესანახად)

6. არსებითი განსხვავება არსებობს აგრეთვე ტექნიკის გამოყენების თვალსაზრისით, რაც განპირობებულია როგორც სასოფლო სამეურნეო წარმოების სეზონური ხასიათით, ისე სასოფლო-სამეურნეო კულტურითა და გადაადგილების ტერიტორიულ-სივრცობრივი ფაქტორით. მცენარეთა მოვლა-მოყვანის ტექნოლოგიური რუკით გათვალისწინებულ არასამუშაო პერიოდებში სასოფლო-სამეურნეო ტექნიკა, მართალია გაჩერებულია, მაგრამ ის კვლავ რჩება წარმოებაში (საჭიროებს ტექნიკურ მოვლას, დაცვას და ა.შ) ანუ ადიდებს დანახარჯებს. გარდა ამისა, სასოფლო სამეურნეო ტექნიკის გამოყენების სეზონური ხასიათი ზრდის მოთხოვნას მანქანა-იარაღებზე, რაც ამცირებს მათ შრომის ნაყოფიერებას. ტექნიკის გამოყენების ეკონომიკური ეფექტიანობის ასამაღლებლად საჭირო ხდება მისაბმელი მანქანა-იარაღების უნივერსალიზაცია, წლის განმავლობაში ერთი და იმავე ტექნიკური საშუალებებით სხვადასხვა სამუშაოების შესასრულებლად.

7. სოფლის მეურნეობა სხვა დარგებისგან არსებითად განსხვავდება იმითაც, რომ აქ წარმოების ძირითად და დღეისათვის უალტერნატივო საშუალებად მიწა გვევლინება. მიწა თავისი ბუნებით და ეკონომიკური ნიშნებით, არამარტო სასოფლო-სამეურნეო წარმოების შეუცვლელი, არამედ სხვა საშუალებებისგან განსხვავებით, წარმოების მუდმივი საშუალებაცაა. მიწა გამოიყენება, პრაქტიკულად ყველა სახის წარმოებაში, მაგრამ თუ მატერიალური და არამატერიალური წარმოების სხვა დარგებში მიწა გამოიყენება როგორც ბაზისი, საყრდენი შენობა-ნაგებობების, სარკინიგზო და საავტომობილო გზების, ტექნიკური და სხვა საშუალებების განთავსებისათვის, სოფლის მეურნეობაში ის გამოიყენება ერთწლიანი და მრავალწლიანი კულტურების მოყვანისათვის, პირუტყვის საძოვებლად, კულტურული ლანდშაფტების მოსაწყობად. ახალი ენერგიის შესაქმნელად ორგანული ნივთიერებების სახით.

მიწა, როგორც წარმოების ძირითადი საშუალება სოფლის მეურნეობაში, სხვადასხვა ნაყოფიერებისაა, რაც განსხვავდება მის ვარგისიანობასა და ხარისხს. მრავალი საუკუნის განმავლობაში მიწა იყო და დღესაც რჩება სოფლის მეურნეობაში ერთდროულად, როგორც ძირითადი შრომის საშუალებად, ასევე ძირითადი შრომის საგნად. საწარმოო სპეციფიკასთან ერთად სასოფლო სამეურნეო წარმოება ასევე განსხვავდება წარმოებული სოფლის მეურნეობის პროდუქციის თვალსაზრისითაც, კერძოდ:

- ❖ უკანასკნელ პერიოდში სამეცნიერო ტექნიკური პროგრესის მნიშვნელოვანი წარმატებების (მათ შორის ე.წ მწვანე რევოლუცია, დაავადებათა გამძლე და მაღლპროდუქტიული სასოფლო სამეურნეო კულტურების ახალი ჯიშების შექმნა, მიღწევები ბიოტექნოლოგიაში და ა.შ) მიუხედავად სოფლის მეურნეობა დღემდე კვლავ რჩება ერთ-ერთ ყველაზე კონსერვატიულ დარგად, საუკუნეების განმავლობაში აქ ძირეულად არაფერი შეცვლილა სოფლის

მეურნეობის პროდუქციის (მარცვლეული, კარტოფილი, ხორცი და სხვა) სასარგებლო თვისებების გაზრდის თვალსაზრისით. როგორც საუკუნეების წინათ აქ კვლავ მეორდება კულტურათა თესვა, მოვლა-მოყვანის სამუშაოები, მოსავლის მიღება და დანიშნულებისამებრ გამოყენება. მართალია გაიზარდა წარმოების ტექნოლოგიური დონე, მოსავლიანობის სხვა მაჩვენებლები, მაგრამ საბოლოო ანგარიშით მარცვლოვანი თუ სხვა რომელიმე სოფლის მეურნეობის პროდუქტის სახმარი ღირებულება (ანუ საქონლის თვისება, დააკმაყოფილოს ადამიანის ესა თუ ის მოთხოვნილება) კვლავ უცვლელი რჩება. სხვა სიტყვებით რომ გამოვხატოთ მომხმარებლებისთვის სასოფლო-სამეურნეო და სასურსათო საქონლის სარგებლიანობის დონის ამაღლება დღემდე პრაქტიკულად არ მომხმდარა.

აღნიშნული სიტუაციის გამო სოფლად საქონელმწარმოებლები, ეროვნული მეურნეობის სხვა დარგებში დასაქმებულთაგან განსხვავებით, შეზღუდულნი არიან წარმოებულ პროდუქციაზე, ფასების მომატების საქმეში, მაშინ როცა სოფლის მეურნეობის პროდუქციისა და ნედლეულის გადამამუშავებელნი ან მრეწველობის სხვა დარგები ამ მხრივ შეზღუდულობას არ განიცდიან. მაგალითად ღვინის ჩამოსახმელი საწარმოები, რომელთაც საქონლის გაფორმების, დიზაინის, ეტიკეტირების, შეფუთვის და სხვა მრავალი ოპერაციის ხარჯზე შეუძლიათ გაზარდონ ფასი და მიიღონ შესაბამისი მოგება.

- ❖ სოფლის მეურნეობის პროდუქციის დივერსიფიცირების მკაცრი შეზღუდულობა (ანუ მიწათმოქმედების და მეცხოველეობის პროდუქციის სასარგებლო ორგანულ ფიზიკურ თვისებათა პრაქტიკული უცვლელობა) თავის მხრივ როგორც წესი, განაპირობებს სოფლის მეურნეობის პროდუქციაზე მისი კვლავწარმოების სასულებებზე ფასების პარიტეტის ცვლილებებს არა სოფლის მეურნეობის, არამედ მასთან დაკავშირებული მომსახურე დარგების სასარგებლოდ.
- ❖ სოფლის მეურნეობის და სასურსათო საქონელზე მოთხოვნის ელასტიკურობა როგორც წესი, დაბალია როგორც პროდუქციაზე არსებული ფასების, ასევე მომხმარებლის შემოსავლის მიმართ. კერძოდ, მომხმარებელი სურსათს შეიძენს პრაქტიკულად უცვლელი ოდენობით მიუხედავად მასზე ფასების მომატების, თუ დაკლებისა (გამომდინარე ადამიანის ფიზიოლოგიური მოთხოვნილების დაკმაყოფილების აუცილებლობიდან)

განვითარებული სოფლის მეურნეობის მქონე ქვეყნების მაგალითზე გამოთვლილია, რომ სოფლის მეურნეობის პროდუქციაზე მოთხოვნის 10 პროცენტით გადადებისათვის საჭიროა ამავე პროდუქციაზე ფასების დაწევა სულ მცირე 40-50%-ით. არაელასტიკურია სოფლის მეურნეობის პროდუქცია და სასურსათო საქონელი მომხმარებლის შემოსავლის მიმართ. კერძოდ, დამტკიცებულია, რომ თუ პიროვნებას ან ოჯახს უჩნდება დამატებითი შემოსავლების მხოლოდ მცირე ნაწილი, ისიც იხარჯება დამატებითი საკვების შესაძენად, რადგან ადამიანს არ შეუძლია მოიხმაროს იმაზე მეტი საკვები ვიდრე მისი ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებაა.

- ❖ სოფლის მეურნეობის პროდუქციასა და სასურსათო საქონელზე მოთხოვნის დაბალი ელასტიკურობა განაპირობებს მასთან დაკავშირებულ სხვა პრობლემებს, კერძოდ როგორც ცნობილია სამეცნიერო ტექნიკური პროგრესი განაპირობებს პროდუქციაზე როგორც მოთხოვნის, ასევე მიწოდების სტიმულირებას, მაგრამ როგორც წესი სასოფლო სამეურნეო და სასურსათო საქონელზე მოთხოვნის დაბალი ელასტიკურობის გამო მათი ერთობლივი მიწოდება იზრდება უფრო სწრაფად ვიდრე ერთობლივი მოთხოვნა. ეს ფაქტები ფასების დისპარიტეტის მუდმივ ზრდასთან ერთად განაპირობებს სოფლის მეურნეობის დარგის ერთობლივი ამონაგების შეფარდებით შემცირებას მატერიალური წარმოების სხვა დარგებთან შედარებით.
- ❖ სოფლის მეურნეობის პროდუქციის წარმოებისათვის საჭირო საწარმოო ციკლის შედარებით ხანგრძლივი პერიოდი და საწარმოო რესურსების მობილურობის დაბალი ხარისხი განაპირობებს სასოფლო სამეურნეო წარმოების დანახარჯებში მუდმივი დანახარჯების პრიმატს, ცვლად ხარჯებთან შედარებით. ასე მაგალითად: სოფლის მეურნეობაში პროდუქციის წარმოებისათვის საჭირო ისეთი ხარჯები, როგორიცაა მიწის რენტა (არენდის გადასახადი), ბანკიდან აღებული სესხის პროცენტი, სარემონტო და საექსპლუატაციო ხარჯები, შენობა-ნაგებობების, მანქანა-ტრაქტორებისა და სხვა ძირითადი ფონდების ამორტიზაცია და სხვა წარმოებულ პროდუქციაზე ფასები მცირდება და კიდევ იზრდება. წინააღმდეგ შემთხვევაში მისი ეკონომიკური ზარალი შესაძლოა კიდევ უფრო გაიზარდოს ძირითადი საშუალებების დაუცველობის ან მოუვლელობის, საჯარიმო სანქციების და სხვა

მოსალოდნელი ნეგატიური შედეგების გათვალისწინებით.

- ❖ როგორც ვხედავთ სოფლის მეურნეობის როგორც მატერიალური წარმოების ერთ-ერთი მიშვნელოვანი დარგის თავისებურებანი ძირითადად განპირობებულია სასოფლო წარმოებაში გამოყენებული ძირითადი საშუალებების (მიწა, მცენარე, ცხოველი, ფრინველი) და ბუნებრივი გარემო პირობების (წყალი, სითბო, მზის სინათლე) სპეციფიკურობით, რაც თავის მხრივ განაპირობებს სპეციფიკურ საწარმოო-ეკონომიკურ ურთიერთობებს სოფლის მეურნეობის პროდუქციის წარმოების, გაცვლის, მიმოქცევისა და მოხმარების პროცესში.

ეროვნული მეურნეობის სხვა დარგებისგან განსხვავებულ ნიშან-თვისებათა ერთობლიობა, საწარმოო პირობებისა და წარმოებული პროდუქციის რეალიზაციის შეფარდებითი სირთულე, დარგისათვის დამახასიათებელი მაღალი ფონდტევადობა, აგრეთვე დარგში კაპიტალური დაბანდების საკმაოდ მაღალი რისკი და შედარებით დაბალი ეკონომიკური ეფექტი უქმნის სახელმწიფოთა მთავრობებს „მორალურ“ საფუძველს გაატარონ სასოფლო-სამეურნეო წარმოების სახელმწიფოებრივი მხარდაჭერის აქტიური პოლიტიკა (დოტაციებისა და სუბსიდიების გამოყოფით, სოფლის მეურნეობის პროდუქციის გარანტირებული შესყიდვით, კრედიტებზე ხელმისაწვდომობის გაზრდით და სხვა ბერკეტებით). დღეს უკვე პრაქტიკულად აღარ კამათობენ იმაზე რომ სახელმწიფო მხარდაჭერის აქტიური პოლიტიკის გატარების გარეშე სოფლის მეურნეობა კონკურენტუნარიანი ვერ იქნება მატერიალური წარმოების სხვა დარგებთან მიმართებაში. ალბათ სწორედ ამიტომ, ცნობილი ამერიკელი ეკონომისტი ნობელის პრემიის ლაურეატი პ. სამუელსონი, ახასიათებს რა სოფლის მეურნეობას ხატოვნად: „სოფლის მეურნეობა ეს შესაძლოა ბუნების უბედური გერია, მაგრამ იმავე დროს იგი ხსირად მთავრობის საყვარელი შვილიშვილია“. ამ უდავო ჭეშმარიტებიდან გამომდინარე თანამედროვე სახელმწიფო საკუთარი სოფლის მეურნეობის განვითარებას მხოლოდ თავისუფალი ბაზრის საზოგადოებრივი და კერძო სექტორის პარტნიორების ფონზე ახორციელებს მის აღსრულებას. საქართველომ სხვა ცივილიზებულ ერთა მსგავსად, უნდა გამოკვეთოს პრიორიტეტები სოფლის მეურნეობაში, რომლებიც ამ სფეროში შეიძლება იყოს ორი მიმართულების:

1. სოფლის, როგორც ყოფის შენარჩუნება და
2. სასურსათო უშიშროების უზრუნველყოფელი სოფლის მეურნეობის სტრუქტურის ჩამოყალიბება

ზოგადად სოფლის მეურნეობისადმი სახელმწიფოების დიდი ყურადღება რამდენიმე მოსაზრებითაა განპირობებული:

- ❖ სურსათით თვითუზრუნველყოფა უსაფრთხოებისა და მდგრადობის გარანტიით. მსოფლიო მოსახლეობაში საშუალო ფენის მკვეთრი ზრდა იწვევს საკვებზე მოთხოვნასა და შესაბამისად მასზე ფასების განუზრელი ზრდის ტენდენციას. ამიტომ სასურსათო უშიშროება სახელმწიფოს სტრატეგიულ გათვლაში ერთ-ერთ წამყვან ადგილს იკავებს.
- ❖ მოსახლეობის ტრადიციული საქმიანობა სოფლად ქვეყნის რეკრეაციული და სოციალურ ფასეულობების შენარჩუნებას ნიშნავს.
- ❖ სასოფლო სამეურნეო წარმოება ეროვნული იდენტურობისა და კულტურული მემკვიდრეობის მნიშვნელოვანი ელემენტია. კულტურული სოფელი და ღონიერი ადამიანი ერის თვითმყოფადობის (ვინაობისა და რაობის) შენარჩუნების ერთ-ერთი მძლავრი იარაღია.
- ❖ განვითარებული სოფლის მეურნეობის მნიშვნელობას აძლიერებს სურსათზე ფასების ზრდის პერსპექტივა.

დასკვნა

საქართველოში დღემდე, სასოფლო სამეურნეო მიწისთვის არანაირი საქმიანობა არ განხორციელებულა და არც რაიმე განსაზღვრული და წერტილოვანი სტრატეგია არსებობს. ფაქტობრივად არ შემუშავებულა ქვეყნის სივრცითი-ტერიტორიული დაგეგმარების პრინციპები და არ განსაზღვრულა სოფლის განვითარების სტრატეგია. დღეს სივრცით ტერიტორიული დაგეგმარებისა და სოფლის განვითარების პასუხისმგებლობა ბუნდოვნადაა გადანაწილებული სხვადასხვა სამინისტროებზე და იგი კომპლექსურად არ ხორციელდება. თუ სასოფლო ტერიტორიები უნდა განვითარდეს საჭიროა ინტეგრირებული სივრცითი ტერიტორიული განვითარების გეგმის შემუშავება, ხოლო მიწის განვითარების სტრატეგია უნდა წარმოადგენდეს სივრცით ტერიტორიულ და მხარის განვითარების გეგმების შემადგენელ ნაწილს. მიუხედავად იმისა რომ მიწის „განვითარების“ საჭიროება ამაჟამად დასაბუთებულია სოფლის მოსახლეობა და სხვადასხვა დონის გადაწყვეტილების მიმღები პირები ვერ

აცნობიერებენ მიწის კონსოლიდაციის პოტენციურ მნიშვნელობას. მისი მნიშვნელობა ერთნაირად გააზრებული და გაცნობიერებული უნდა იქნეს სხვადასხვა დაინტერესებული მხარეების მიერ. საჭიროა ბევრად მაღალი დონის საჯარო ინფორმირება, განსაკუთრებით პოლიტიკოსებისათვის. გათვალისწინებული უნდა იქნეს ეტაპობრივი მიდგომა სადაც ყურადღება გამახვილდება საზოგადოებისა და მოქალაქეთა მონაწილეობაზე. სივრცით-ტერიტორიულმა გეგმამ უნდა უზრუნველყოს გადაწყვეტილების მიღება იმ ტიპის ჩარევისათვის, რომელიც გადაუდებლად აუცილებელია ადგილობრივი მოსახლეობის საცხოვრებელი პირობების და ეკონომიკის გასაუმჯობესებლად.

ობიექტურ აუცილებლობას წარმოადგენს ასევე მიწის თაობაზე შესაბამისი საკანონმდებლო ბაზის შექმნა და ამ მიმართულებით ჩასატარებელი სამუშაოების დროული განხორციელება, რადგან მიწის კონსოლიდაციის გარეშე ჩვენს ქვეყანაში სოფლის მეურნეობის აღორძინება და სათანადო დონეზე შემდგომი განვითარება შეუძლებელი აღმოჩნდება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საქართველოს ეკონომიკა- ე. ბარათაშვილი, ნ. გალახვარიძე, ზ. ნასარაია, ლ. მამულაშვილი, 2022 წელი, თბილისი
2. <https://land.gov.ge/>
3. <https://miwebi.ge/miwis-nakvetis-kategoriebe-da-mati-shecvlis-procedura/>
4. <https://www.economy.ge/?page=economy&s=167>
5. <https://agronews.ge/udzvelesi-qarthuli-traditsia-da-alternatiuli-mitsathmoqmedebis-uakhlesi-mightseva/>
6. <https://www.ambebi.ge/>
7. <https://geoeconomics.ge/?p=14677>

Peculiarities of agricultural production in Georgia

*Siradze Maia, Associate Professor
Georgian National University (GNU)*

*Baratashvili Evgeni, Doctor of Economic Sciences
Academician of Specialized Academies*

*Bibichadze David, Associate Professor
Georgian Technical University*

*Aroshvili Nino, Assistant Professor
Georgian Technical University*

Abstract

Over the millennia, principles of farming and nature management, as well as unique rules for its care and stewardship, have been refined and established in Georgia. The pronounced vertical zonation of Georgia's geographical environment determined the peculiarities of mountains and plains, which were based on soil conservation agriculture and natural-cultural animal husbandry. In terms of agriculture, Georgia is a region of global importance. It is known and recognized throughout the world that Georgia is one of the birthplaces of wheat and grapes. Here, over the centuries of history, highly valuable species of these cultures have been bred, which have no analogues in the world. The country's geographical features, geopolitical location, and, in general, specific, diverse and sharply different soil-climatic and economic conditions by region played an important role in shaping the sectoral structure of Georgian agriculture. The Black Sea has a great influence on the formation of the natural complex. It contributes to the formation of a warm and humid climate, which allows for the development of intensive subtropical agriculture. On the other hand, the development of suburban and resort agriculture is very important from an economic point of view. The climate is also diverse, which is explained by the physical geographical conditions of the territory.

Keywords: Agriculture, climate, geographical conditions, resort agriculture

გადაწყვეტილების მიღებ რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში

*სირაძე მათა, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტის (სეუ)*

*ბარათაშვილი ევგენი, ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი
დარგობრივი აკადემიების აკადემიკოსი*

*ბიბიჩაძე დავით, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*აროშვილი ნინო, ასისტენტ-პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

გადაწყვეტილება მმართველობითი პროცესის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია. გადაწყვეტილების მიღების გარეშე არც ერთი საქმიანობა არ განხორციელდება. მენეჯერთა სამუშაო დროის მნიშვნელოვანი ნაწილი იხარჯება მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებაზე და სწორად მიღებული გადაწყვეტილებების მნიშვნელობა და რაოდენობა განსაზღვრავს მიზნების ეფექტურად მიღწევის შესაძლებლობებს. გადაწყვეტილების მიღება არის პროცესი, რომლის დროსაც შეირჩევა არსებული ვარიანტებიდან და ალტერნატივებიდან ყველაზე მისაღები. გადაწყვეტილებათა მიღებით ორგანიზაციის წევრები ადგენენ პრობლემებს და გამოვლენილ შესაძლებლობებზე რეაგირებისთვის საჭირო ქმედებათა თანმიმდევრობას. მენეჯერები ხშირად მიიჩნევიან გადაწყვეტილების მიმღებება. ყველა ორგანიზაციის წარმატება და მარცხი დამოკიდებულია მისი მენეჯერი მიერ მიღებული გადაწყვეტილების მართებულობაზე. ბევრი მენეჯერული გადაწყვეტილება არის სტრატეგიული და წარმატებული მენეჯმენტის განვითარებისათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობის მომტანი, რადგან ეს განსაზღვრავს, როგორ წყვეტს ორგანიზაცია პრობლემებს, განათავსებს რესურსებს და ისახავს მიზნებს. გადაწყვეტილების მიღება არ არის ადვილი, რადგან გარემო ფაქტორები მუდმივად ცვალებადია, ინფორმაცია არაცხადი და კონფლიქტური სიტუაციებიც ხშირად წარმოიშობა. კონკრეტული ადამიანის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები მოქმედებს პირველ რიგში მის პირად ცხოვრებაზე და ნაკლებად უკავშირდება სხვა ადამიანებს. მენეჯერის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებებზე კი დამოკიდებულია სხვა ადამიანების ბედი. მენეჯერი ირჩევს მოქმედების მიმართულებას არამხოლოდ თავისთვის, არამედ მთელი ორგანიზაციისთვის, ამიტომ ის დიდი სიფრთხილით უნდა მოეკიდოს გადაწყვეტილების მიღების საკითხს. მისი არჩევანი ხომ დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანების ცხოვრებაზე. მძიმე მორალური ტვირთია მენეჯერისთვის უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილების მიღებაზე პასუხისმგებლობა, რაც განსაკუთრებით მკაფიოდ ჩანს მართვის უმაღლეს დონეზე. მაგალითად თუ მენეჯერი შეცდა და სამსახურიდან გაათავისუფლა კარგი მუშაკი, დაზარალდება ორგანიზაცია და თვითონ მუშაკიც, მაგრამ თუ ცუდი მუშაკისგან არ გაათავისუფლდება ორგანიზაცია, ის შეიძლება უარეს შედეგამდე მივიდეს.

საკვანძო სიტყვები: კორპორაცია, ეკონომიკა, დინამიკა, მმართველობითი გადაწყვეტილებები, რეგიონული სტრუქტურები...

ძირითადი ტექსტი

წლების მანძილზე მენეჯერები გადაწყვეტილების მიღებას მიიჩნევდნენ „წმინდა ხელოვნებად“, რომლის მიღწევა შესაძლებელი იყო მრავალი წლის მანძილზე გამოცდილების, მართვის მეთოდებისა და შეცდომების დაგროვებით. შესაბამისად მენეჯერის პირადი თვისებები არ განიხილებოდა, როგორც რაოდენობრივი მეთოდი, რომელიც დაფუძნებული იყო მეცნიერულ მიდგომაზე. თანამედროვე ცვალებად გარემოში მენეჯერი იძულებულია იმუშაოს მოქნილად და მიიღოს გადაწყვეტილება რთული პირობების შესაბამისად. რ. ჰელერი აღნიშნავს, რომ ტრადიციული თვისებების მქონე მენეჯერების საუკუნე დასრულდა და მოთხოვნილებაა სხვა ღირსებების მქონე ახალ მენეჯერებზე. იგი გამოყოფს განვითარების 10 სტრატეგიას, დამახასიათებელს მენეჯერების სხვადასხვა თაობისთვის:

1. ლიდერის თვისებების განვითარება
2. სწრაფვა რადიკალური ცვლილებებისაკენ
3. კულტურის ამაღლება

4. წინსვლის მუდმივი სწრაფვა
5. ორგანიზაციის ექსპლუატაცია-მართვის და საქმიანობის ორგანიზაციისადმი ახალი მიდგომების ძიება
6. კონკურენციის სულის შენარჩუნება წარმატებისაკენ სავალი ახალი გზების გამოყენებით
7. სწრაფვა მუდმივი განახლებისაკენ და ერთ ადგილზე გაჩერების უმცირესი ნიშნის არდაშვება
8. იმის მიღწევა რათა ადამიანებმა თავად შეძლონ საკუთარი თავის მოტივაცია
9. გუნდში სამუშაოს შესრულების ცოდნა
10. უმაღლესი ხარისხის მართვის მიღწევა

თანამედროვე მართვის პირობებში, ეფექტური გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზებას ართულებს გადაწყვეტილების მიღების შესაძლო ალტერნატივების ზრდა, რაც განპირობებულია ტექნოლოგიებისა და საკომუნიკაციო გარემოს ინტენსიური განვითარებით, ორგანიზაციული პროცესების ავტომატიზაციითა და განხორციელებული ღონისძიებების სირთულით.

რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში „ფასეული რეაქციის“ სირთულემ შეიძლება გამოიწვიოს არასწორი გადაწყვეტილების მიღება, დანახარჯების ზრდა, რაც გამოწვეული იქნება არაეფექტური გადაწყვეტილების მიღებით. გადაწყვეტილების მიღების პროცესები ნებისმიერი სფეროს საქმიანობის საფუძველია, თუმცა მართვის სფეროში გადაწყვეტილების მიღების პრობლემებზე ყურადღება გამხვილებულია XX ბსაუკუნის მეორე ნახევრიდან. მიმდინარე ტენდენციების შესაბამისად ასევე ყურადღების გამახვილებას საჭიროებს ენტროპიის ფაქტორების მოქმედების კვლევა, გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის სისტემის შემუშავება, სტიმულირება, რეგიონული და კორპორაციული გადაწყვეტილების მიღების ეფექტურობის ამაღლების გზების ძიება.

ოპტიმალური მართვის გადაწყვეტილების მიღებას, გადაწყვეტილების პროცესის დაგეგმვას, თანმიმდევრული გადაწყვეტილების გენერაციას, პროგნოზირებადი მდგომარეობის მიღწევას ხელს უწყობს ელექტრონული მართვის სისტემა. ელექტრონული მართვის სისტემის როლი გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციაში წარმოდგება მართვის ტექნოლოგიურ მოდელში, რომელიც გლობალური ტენდენციებისა და კანონზომიერი განვითარების პირობებში ეფექტური მენეჯმენტის რეალიზებისა და ფორმირების მექანიზმია.

უადოა რომ რეგიონალური და კორპორაციული მენეჯმენი საჭიროებს გადაწყვეტილების მიღების სისტემის ხელშემწყობი ბაზისის თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების მათემატიკური მოდელებისა და მეთოდების შემუშავებასა და დანერგვას.

ეფექტური მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციის განვითარების ანალიზი შესაძლებლობას იძლევა აღვნიშნოთ, რომ თეორიული საფუძვლები გადაწყვეტილების მიღების თანამედროვე ტექნოლოგიების სრულყოფას იწვევს.

მართვის თანამედროვე სივრცე მრავალფეროვანია და მას რთული აგებულება აქვს, ვინაიდან სწრაფად ცვალებადი ზემოქმედი მოვლენები, ფართოა კონკურენცია და შესაბამისად ღირებულებათა გადაფასება თავის დაღს ასვამს მართვის პროცესებს. გადაწყვეტილების მიღების დროს ტრადიციული, ანალიტიკური და რაციონალური მოდელები შეიძლება უდგილოც კი გხდეს. დრო და თანამედროვე გარემო მართვის სუბიექტებისგან მოითხოვს გადაწყვეტილების ექსტრემალურ ვადებში მიღებას. ამდენად გადაწყვეტილების მიღების პროცესი დინამიურია და ამავდროულად მრავალციკლური, იგი ცვლილებას განიცდის მანამ, სანამ პრობლემა საბოლოოდ გადაიჭრება. ყურადღებია ისიც, რომ გადაწყვეტილების დიდი ნაწილის მიღება გარკვეულ დროს მოითხოვს, ხოლო დროის მსვლელობასთან ერთდ კი იცვლება მოცემულობები. მართვის სისტემის არსებობისათვის საჭიროა, რომ სამართავ სისტემას ჰქონდეს კონკრეტული მიზანი და მართვის კრიტერიუმები. მმართველ ქვესისტემასა და სამართავ ობიექტს შორის მიმდინარეობს ინფორმაციული შეტყობინებების განუწყვეტელი გაცემა. ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მიღება და შესაბამისად ოპტიმალური მართვა შესაძლებელია ოპტიმალულობის კრიტერიუმის პირობებში, რაც გვეხმარება მართვის მიზნობრივი ფუნქციის ჩამოყალიბებაში. მართვის მიზნობრივი ფუნქცია რაოდენობრივი სიდიდეა, რომელიც წარმოადგენს საწყისს და საშედეგო ცვლადების, აგრეთვე დროისა და ობიექტების პარამეტრების ფუნქციას. ოპტიმალური მართვა ისეთი მართვაა, რომელიც უზრუნველყოფს მართვის მიზნობრივი ფუნქციის ექსტრემუმს განსზღვრული შეზღუდვების პირობებში. ოპტიმალური მართვის განხორციელებისათვის ა არის საკმარისი მართვის მიზნობრივი ფუნქციისა და შეზღუდვების ცოდნა. სწიროა აგრეთვე ინფორმაცია სამართავი ობიექტის მდგომარეობისა და გარე სამყაროს შესახებ.

ასევე მნიშვნელოვანია რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში სწორი მმართველობითი

გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის ფუნდამენტური კვლევის აუცილებლობა, სათანადო სამეცნიერო მეთოდოლოგიური სისტემის შემუშავება, რომლის ბაზისიც იქნება გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის უნივერსალური მოდელის შემუშავება, რომლის ბაზისიც იქნება გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციის უნივერსალური მოდელის შემუშავება მმართველობით გადაწყვეტილების ფორმირებაზე მოქმედი გარემოს შეფასებით, ანალიზითა და პროგნოზირებით. ამ მიზნის მისაღწევად საჭიროა შემდეგი ამოცანების გადაწყვეტა:

1. გადაწყვეტილების მიღების ფორმირებაზე მოქმედი ფაქტორების გათვალისწინებით სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის განვითარების მაჩვენებლების დინამიკისა და მდგომარეობის ანალიზი.
2. მმართველობითი გადაწყვეტილების მახასიათებლებისა და მეთოდური მიდგომების სისტემატიზირება, ასევე მენეჯერების მიერ გადაწყვეტილების მიღების ეფექტური ტექნოლოგიების ფორმირება და შეფასება.
3. რეგიონული და კორპორაციული სტრუქტურების მენეჯერების საქმიანობაში გადაწყვეტილების მიღების და შემუსავების ტექნოლოგიის საბაზო ინსტრუმენტების ანალიზი და შეფასება.
4. გლობალურ ინფორმაციულ გარემოში მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისა და რეალიზების დეკომპოზიციური პროცედურების შემუშავება.
5. რეგიონული და კორპორაციული სტრუქტურების მართვის სისტემში გადაწყვეტილების მიღებისა და ხელშეწყობის ტექნოლოგიის მოდელის შექმნა.
6. რეგიონული და კორპორაციული სტრუქტურების გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაციისათვის პრაქტიკული რეკომენდაციების კომპლექსის შემუშავება. „
7. ელექტრონული მართვის კონცეფციის შესწავლა, რომლითაც მიიღწევა სახელმწიფოს ეფექტიანი და ქმედუნარიანი მართვა.
8. რეგიონული კორპორაციული სტრუქტურების ხელმძღვანელობის „პორტრეტის“ შექმნა.
9. გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზების შედარებითი ანალიზის ჩატარება საერთაშორისო რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში.

მიღებული შედეგები დაეხმარება რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებს ეფექტიანი მმართველობით გადაწყვეტილების მიღებაში. მასალები შეიძლება გამოვიყენოთ ეკონომიკური პროფილის მქონე უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებებში შესაბამისი დისციპლინების სწავლებისას.

მენეჯმენტის სიტემაში გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ჩვეულებისამებრ განიხილება როგორც 'ვარიანტიდან ამორჩევა'. გადაწყვეტილების მიღება ეს არის რთული პროცესი და არა მხოლოდ არჩევანის გაკეთება რამდენიმე არსებული ვარიანტიდან. ნებისმიერი გადაწყვეტილების არჩევანზე ყოველთვის ბევრ დროს ვკარგავთ, იქამდე სანამ მოვიფიქრებთ, გავდივართ სხვადასხვა ეტაპებს, რომლებისგანაც შეგება ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღების პროცესი.

მართვის პროცესის ყველ ეტაპზე წარმოიშობა გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობა, რომელიც დაკავშირებულია ყველა განყოფილებასთან და სამართავი საქმიანობის ასპექტებთან და წარმოადგენს მათ კვინტენსციას. გადაწყვეტილება წარმოადგენს როგორც ინდივიდუალური, ისე სოციალური ჯგუფის ქცევის უნივერსალურ ფორმას. ეს უნივერსალურობა აიხსნება ადამიანის საქმიანობის გათვინდობიერებისა და მიზანმიმართული მახასიათებლებით. მაგრამ უნივერსალური გადაწყვეტილების მიღების მიუხედავად, მისი აღქმა ორგანიზაციის მართვის პროცესში არსებითად განსხვავდება იმ გადაწყვეტილებისაგან, რომელიც კერძო ცხოვრებაში მიიღება. ასეთი განსხვავება შეიძლება ნაჩვენები იქნეს 4 ნიშნით.

1. **მიზანი**-სუბიექტი გადაწყვეტილების მიღებისას გამოდის არა საკუთარი საჭიროებებიდან, არამედ კონკრეტული ორგანიზაციის პრობლემის გადაწყვეტის მიზნებიდან.
2. **შედეგები**-მაღალი რანგის მენეჯერი მოქმედების მიმართულებას ირჩევს არამხოლოდ მისთვის არამედ მთლიანა ორგანიზაციისა და მისი ტანამშრომლობისათვის, შესაბამისად მისმა გადაწყვეტილებამ შეიძლება არსებითი გავლენა იქონიოს ხალხის ცხოვრებაზე. თუ ორგანიზაცია დიდი და გავლენიანია, მისი ხელმძღვანელის გადაწყვეტილება არსებითად ისახება რეგიონის სოციალურ-ეკონომიკურ სიტუაციაზე. რაც შეეხება ინდივიდუალური პირის არჩევანს, მისი გადაწყვეტილება გამომდინარეობს სკუთარი ცხოვრებიდან და შეიძლება აგავლენა იქონოს მხოლოდ მისი მეტნაკლებად ახლო ადამიანებზე.
3. **შრომის დანაწილება**-როდესაც ადამიანი კერძო ცხოვრებაში იღებს გადაწყვეტილებას, როგორც წესი მას თვითონ ასრულებს. ორგანიზაციაში არსებობს შრომის განსაზღვრული

დანაწილება: ერთი მუშაკი (მენეჯერი), წარმოქმნილი პრობლემის გადაწყვეტითა და გადაწყვეტილების მიღებით არის დაკავებული, მეორე (შემსრულებელი) - მიღებული გადაწყვეტილების შესრულებით.

4. პროფესიონალიზმი- კერძო ცხოვრებაში თითოეული ადამიანი თავისი ინტელექტის ძალისხმევითა და გამოცდილების ფარგლებში გადაწყვეტილებას დამოუკიდებლად იღებს. ორგანიზაციის მართვისას, გადაწყვეტილების მიღება გაცლებით რთული საპასუხიმგებლო პროცესია, რომელიც მოითხოვს პროფესიულ მომზადებას. ორგანიზაციაში თითოეულ თანამშრომელს მინიჭებული აქვს უფლებამოსილება დამოუკიდებლად მიიღოს განსაზღვრული გადაწყვეტილება. როგორც წესი, უფლება, დამოუკიდებლად მიიღოს მმართველობითი გადაწყვეტილება დელეგირებულია იმ თანამშრომლებზე, რომლებიც ფლობენ განსაზღვრულ პროფესიულ ჩვევებსა და უნარებს.

გადაწყვეტილების მიღებისას გამოყოფენ მენეჯერული მიდგომების სამ ტიპს:

- ❖ კლასიკურს, რომელიც ნორმატიული ხასიათის მოდელია, რომელიც ეფუძნება შემდეგ დაშვებას: მენეჯერს სეუძლია აუცილებელ ინფორმაციასთან წვდომა, რომლის გადაწყვეტილება წარმოადგენს შესაძლო ვარიანტებიდან საუკეთესოს შერჩევის შედეგს.
- ❖ ადმინისტრაციულს, სადაც მკაფიო არ არის მიზნები და პრობლემები
- ❖ პოლიტიკურს, რომელიც ადეკვატურია პროგრამირებადი გადაწყვეტილებებისათვის.

გლობალიზაციის პირობებში მენეჯერის საქმიანობა კიდევ უფრო მრავალფეროვანი, რთული და მასშტაბური ხდება. თანამედროვე მსოფლიოში შეიცვალა არამხოლოდ პერსონალთან დამოკიდებულება, არამედ სამუშაო ადგილებთან დამოკიდებულებაც, რაც მენეჯერის მხრიდან კიდევ უფრო მეტ ცოდნას, გამოცდილებას და კვალიფიკაციას მოითხოვს.

ძველი სამუშაო ადგილები ხასიათდებოდა რუტინული დავალებებითა და კონტროლის სტანდარტული პროცედურებით. მსრომელები ასრულებდნენ სამუშაოსმხოლოდ ერთ კომპანიაში, რომელიც იმართებოდა ვერტიკალური იერარქიით და გადაწყვეტილების მიღება ხდებოდა ზევიდან ქვევით. თანამედროვე სამუშაო ადგილას შრომა უფრო მოქნილია, სტრუქტურა უფრო ბრტყელია, დაბალი დონის თანამშრომლები დიდი მოცულობისინფორმაციის გაანალიზების საფუძველზე თავად იღებენ გადაწყვეტილებებს, რომელიც ორგანიზაციის მისიის და ღირებულებების შესაბამისია. თანამშრომლები ერთმანეთს ცოდნას უნაწილებენ. ეს ადამიანები მონაწილეობენ სხვადასხვა პროექტებში იმის ნაცვლად, რომ დასაქმებულნი იყვნენ მხოლოდ ერთ სამუშაო ადგილას. ურთიერთობები მყარდება ინტერნეტით და სამუშაოც ხშირად ვირტუალურია, ანუ მენეჯერებს უწევთ იმ ადამიანების მართვა, რომლებიც ფაქტობრივად არასოდეს მოდიან სამსახურში. ეს საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას მოიზიდოს კვალიფიციური ადამიანები მსოფლიოს ნებისმიერი წერტილიდან. თუმცა ამ დროს მენეჯერისათვის რთულია მენეჯმენტის ფუნქციების განხორციელება. ყოველივე აღნიშნული გათვალისწინებით ალბათ ცხადია რომ გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მენეჯერის როლებისა და შესაბამისი უნარებისგამოვლენის საჭიროებას, რათა ორგანიზაციის საქმიანობა იყოს თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისი და წარმატებული.

დასკვნა

მენეჯერის აღნიშნული ერთად აღებული როლები განსაზღვრავს მენეჯერის მუშაობის მოცულობას და შინაარსს ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკური ხასიათის მიუხედავად. აღნიშნული როლების წარმატებით შესასრულებლად მოეთხოვებათ მართვის საერთო განათლება და ცოდნის მაღალი დონე, კომპეტენტურობა ორგანიზაციის საქმიანობის სფეროში, ადმინისტრირების სფეროში, ადმინისტრირების ჩვევებთან ერთად მეწარმული უნარი, კოლეგებთან და ქვემდგომ ხელმძღვანელებთან თანამშრომლობით დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მიღებისათვის, დავალებათა სწორი განაწილებისა და შესრულებისათვის სათანადო მმართველობითი სტილის გამომუშავება, პრაქტიკული გამოცდილებითა და ცოდნით ეკონომიკური გარემოს ანალიზის საფუძველზე, ორგანიზაციის განვითარების ტენდენციების სწორად განჭვრევის უნარი. იმის გამო რომ ყველა მენეჯერმა შეასრულოს სამუშაო და გამოავლინოს თავისი უნარები, აუცილებელია ზუსტად იყოს განსაზღვრული გუნდში თითოეული ადამიანის ადგილი, როლი და ის თუ ვინ ვისი უფროსია. ჯგუფის ძველი და ახალი წევრებისთვის აუცილებელია იმის ცოდნა, ტუ რას მოელიან გარემომცემი მათგან და თავად რას შეიძლება მოელოდნენ ისინი გარემომცემელი საზოგადოებისგან. როლი წარმოადგენს საკუთრივ მოლოდინს, რომელიც დაკავშირებულია სიცხადის არქონისას, შეიძლება გუნდში წარმოიშვას სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული პრობლემები. როლების განაწილების დროს

შეიძლება გაჩნდეს პრობლემები, რომელიც უკავშირდება იმას, თუ როგორ აღიქვამენ როლს და როგორ უმკლავდებიან მას ჯგუფის წევრები.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. „გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები ენტროპიულ და ექსტრემალურ მენეჯმენტში“- ე. ბარათაშვილი, გ. ბაღათურია, ზ. ნასარაია, მ. სირაძე, თბილისი, 2025 წელი.
2. „მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების მეთოდები“-ჟანა თოლორდავა, ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, 2020, თბილისი.
3. გადაწყვეტილების შემუშავების, მიღებისა და რელიზების ტექნოლოგიები- მანანა მარიდაშვილი, ირმა მახარაშვილი, ნატო ნატროშვილი, თბილისი, 2015 წ.
4. გადაწყვეტილებათა მიღება და მართვის პროცესის საფუძველი- ო. შონია, თ. შეროზია, თბილისი, 2006 წ.
5. <https://www.scribd.com/document/676332200/%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%93%E1%83%90%E1%83%AC%E1%83%A7%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%9A%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%9B%E1%83%98%E1%83%A6%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%AF%E1%83%92%E1%83%A3%E1%83%A4%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98-%E1%83%9B%E1%83%94%E1%83%97%E1%83%9D%E1%83%93%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98>

Decision-making in regional and corporate structures

*Siradze Maia, Associate Professor
Georgian National University (GNU)*

*Baratashvili Evgeni, Doctor of Economic Sciences
Academician of Specialized Academies*

*Bibichadze David, Associate Professor
Georgian Technical University*

*Aroshvili Nino, Assistant Professor
Georgian Technical University*

Abstract

Decision-making is an integral part of the governance process. Without decision-making, no activity will be implemented. A significant part of managers' working time is spent on making management decisions, and the importance and number of correctly made decisions determine the ability to effectively achieve goals. Decision-making is the process of selecting the most appropriate option from among available options and alternatives. By making decisions, members of an organization determine the sequence of actions needed to respond to problems and identified opportunities. Managers are often considered decision makers. The success or failure of any organization depends on the soundness of the decisions made by its managers. Many managerial decisions are vital to the development of strategic and successful management, as they determine how the organization solves problems, allocates resources, and sets goals. Decision-making is not easy, as environmental factors are constantly changing, information is unclear, and conflict situations often arise. The decisions made by a particular person primarily affect their personal life and have little to do with other people. The fate of other people depends on the decisions made by a manager. A manager chooses a course of action not only for himself, but also for the entire organization, so he must approach the issue of decision-making with great caution. His choices have a huge impact on the lives of the people working in the organization. The responsibility for making important decisions is a heavy moral burden for a manager, which is especially evident at the highest levels of management. For example, if a manager makes a mistake and fires a good employee, both the organization and the employee will suffer, but if the organization does not fire a bad employee, it may end up with worse results.

Keywords: corporation, economy, dynamics, management decisions, regional structures...

ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა ციფრული ტრანსფორმაციისა და ხელოვნური ინტელექტის პირობებში

*სულაშვილი გიორგი, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ზაალიშვილი გიორგი, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ნეფარიძე ირინე, ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

თანამედროვე ბიზნესი ხასიათდება სწრაფი ტექნოლოგიური ცვლილებებითა და მომხმარებელთა მოთხოვნების მუდმივი ტრანსფორმაციით. აღნიშნულ პირობებში ორგანიზაციების კონკურენტუნარიანობა სულ უფრო მეტად დამოკიდებულია ინოვაციების დანერგვის სისწრაფესა და ციფრულ გარემოსთან ადაპტაციის უნარზე. ისტორიული გამოცდილებით, ისეთი გარდამტეხი ტექნოლოგიების გავრცელებამ, როგორც იყო ელექტრიფიკაცია, ასამბლეის ხაზის დანერგვა, კომპიუტერიზაცია და ინტერნეტი, შეცვალა ბიზნეს პროცესები და ბაზრის სტრუქტურა. ამ ცვლილებებმა მნიშვნელოვანი უპირატესობა მისცა იმ კომპანიებს, რომლებმაც დროულად აითვისეს სიახლეები, ხოლო ტრადიციული მიდგომების ორგანიზაციები კონკურენციაში დასუსტდნენ.

ნაშრომის მიზანია ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორების განხილვა ციფრული ტექნოლოგიებისა და ხელოვნური ინტელექტის პირობებში, ასევე ისტორიული პარალელების საფუძველზე ხელოვნური ინტელექტის მნიშვნელობის წარმოჩენა. ყურადღება ეთმობა ხელოვნურ ინტელექტს, როგორც სტრატეგიულ ინსტრუმენტს, რომელიც ორგანიზაციებს შესაძლებლობას აძლევს გააუმჯობესონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, გაზარდონ საოპერაციო ეფექტიანობა, შეამცირონ ხარჯები და გააძლიერონ მომხმარებელზე მორგებული მიდგომები.

ნაშრომში წარმოდგენილი შედარებითი ანალიზი აჩვენებს, რომ ხელოვნური ინტელექტი შეიძლება შეფასდეს იმავე მასშტაბის გარდამტეხ ტექნოლოგიურ მოვლენად, როგორც წარსულში ინდუსტრიული და ციფრული განვითარების საკვანძო ინოვაციები იყო. შესაბამისად, მისი ეფექტიანი დანერგვა თანამედროვე ბიზნესისთვის კონკურენტული უპირატესობის მნიშვნელოვან წყაროს წარმოადგენს.

საკვანძო სიტყვები: ხელოვნური ინტელექტი, ბიზნეს კონკურენტუნარიანობა, ტექნოლოგიური გარდატეხა, ციფრული ტრანსფორმაცია, გადაწყვეტილებების მიღება

ძირითადი ტექსტი

ტექნოლოგიური გარდატეხები და კონკურენტუნარიანობის ისტორიული ევოლუცია

ბიზნესის განვითარება ისტორიულად პირდაპირ კავშირშია ტექნოლოგიურ სიახლეებთან. ყოველი მნიშვნელოვანი ტექნოლოგიური სიახლე ცვლის არა მხოლოდ წარმოების მეთოდებს, არამედ კონკურენციის პირობებსაც. სიახლეები კომპანიებს აძლევს ახალ შესაძლებლობებს და გამოწვევების წინაშე აყენებს ორგანიზაციებს რომლებიც მას უგულვებელყოფენ.

პირველი მნიშვნელოვანი გარდატეხა დაკავშირებულია ელექტროობით უზრუნველყოფასა და ინდუსტრიული წარმოების განვითარებასთან XIX-XX საუკუნეებში. ორთქლის ძრავებზე დამოკიდებულების შემცირებას და ელექტროენერგიის გამოყენებაზე გადასვლამ მნიშვნელოვნად შეცვალა მიმდინარე პროცესები: შემცირდა ხარჯები, გაიზარდა სიჩქარე და შესაძლებელი გახდა უფრო მასშტაბურ წარმოებებზე გადასვლა. ორგანიზაციები რომლებიც დროულად გადავიდნენ ელექტროენერგიაზე და აითვისეს ახალი ტექნოლოგია, მიიღეს მნიშვნელოვანი უპირატესობა იმ კომპანიებთან შედარებით რომლებიც დარჩნენ ძველ მოდელზე. შედეგად იმის გათვალისწინებით რომ ვერ გაუმღეს კონკურენციას მათ მოუწიათ დახურვა. (Mokyr, 1998)

მეორე მნიშვნელოვანი მოვლენაა ჰენრი ფორდის ასამბლეის ხაზის დანერგვა, სადაც წარმოება გახდა უფრო სტანდარტიზებული, სწრაფი და ეკონომიურად ეფექტიანი. ჰენრი ფორდის მითითებით იმის ნაცვლად, რომ ხელოსნები წასულიყვნენ და ნაწილები მოეტანათ, თვითონ პროდუქტი (მანქანა) გადაადგილდებოდა სამუშაოს შესრულების პროცესში და თითოეული მუშა აკეთებდა მხოლოდ ერთ,

კონკრეტულ პატარა ოპერაციას. კონკურენტული უპირატესობა გაუჩნდათ იმ კომპანიებს რომლებმაც აითვისეს ეს იდეა და დაწერეს თავის ორგანიზაციებში, რაც შეეხება კომპანიებს რომლებიც ტრადიციულ მეთოდებზე დარჩნენ ბაზარზე კი ჩამორჩნენ. (Tomac, Radonja & Bonato, 2019)

მესამე ცვლილება დაკავშირებულია ინფორმაციული სისტემების განვითარებასთან მე-20 საუკუნის ბოლოს. კომპანიებმა დაიწყეს მარაგების მართვის სისტემებისა და **ERP (Enterprise Resource Planning)** პლატფორმების გამოყენება. შედეგად მოხდა ბიზნეს პროცესების უკეთესი კონტროლი, შემცირდა ხარჯები და ასწრაფდა გადაწყვეტილებების მიღება. კომპანიებს გაუმარტივდათ სხვადასხვა დეპარტამენტების კოორდინაცია, ინფორმაციის მიმოცვლა და გაიზარდა პროდუქტიულობა. რაც უფრო ერთმანეთთან შეთანხმებულად და ეფექტურად მუშაობს კომპანიის შიდა პროცესები უფრო წარმატებულია ბაზარზე. კომპანიებმა რომლებმაც დროულად აითვისეს და განავითარეს ეს მიდგომა მნიშვნელოვან წარმატება მიაღწიეს. (Hasan, 2018).

მეოთხე მნიშვნელოვანი ეტაპია ინტერნეტის გავრცელება და ონლაინ კომერციის განვითარება. ჩვენს ეპოქაში გაჩნდა სრულიად ახალი გლობალური ბაზრები. ამის ნათელი მაგალითია Amazon-ი, რომელმაც აჩვენა რომ ციფრული ვაჭრობა არამედ თუ ნაკლებად არამედ ისეთივე მომგებიანი შეიძლება იყოს როგორც ტრადიციული მიდგომა. ონლაინ ვაჭრობა დღეს დღეობით გლობალური ლიდერობისთვის აუცილებელი წინაპირობაა და უნდა მოხდეს მისი გაერთიანება კლასიკურ მოდელთან. ორგანიზაციებმა რომლებმაც ვერ მოახდინეს სწრაფი რეაგირება და ადაპტაცია მნიშვნელოვანი პოზიციები დაკარგეს. ამ ეტაპით კიდევ ერთხელ დასტურდება რომ ტექნოლოგიური ცვლილება არა მხოლოდ აუმჯობესებს პროცესებს არამედ ცვლის მთლიან ინდუსტრიულ სტრუქტურას. (Haque & Borbely, 2024)

მეხუთე ნაწილი უკავშირდება შეგროვებული მონაცემების ანალიზს და რეკომენდაციების გამოყენებას თანამედროვე ორგანიზაციებში. კომპანიებმა როგორცაა Google და Meta აჩვენეს, რომ მონაცემებზე დაყრდნობილი გადაწყვეტილებები ზრდის ბიზნესის ეფექტიანობას. იმის და მიუხედავად რომ ინტუიციამ დაყრდნობილი მეთოდები ეყრდნობოდა გადაწყვეტილების მიმღების გამოცდილებას და პირად შეხედულებებს, ამჟამად ისინი ეყრდნობა შეგროვებულ სტატისტიკურ ანალიზს. რასაც მივყავართ იმ ეპოქამდე სადაც საუბარი მხოლოდ ანალიზზე აღარ არის, ისრები პროგნოზირებად და თვითმმართველ სისტემებზე გადადის. (Onesi-Ozigagun et al., 2024)

შეჯამების სახით შეიძლება ითქვას, რომ ისტორიის განმავლობაში ტექნოლოგიურმა ცვლილებებმა ბიზნეს გარემო არაერთხელ შეცვალა. ორთქლის ძრავიდან და საწარმოო ხაზებიდან დაწყებული, ინფორმაციული სისტემებით, ონლაინ ვაჭრობითა და მონაცემებზე დაფუძნებული მართვით დასრულებული, თითოეულმა ინოვაციამ კომპანიებს ახალი შესაძლებლობები მისცა. ორგანიზაციებმა რომლებმაც შეძლეს რომ სიახლე დროულად მიეღოთ და დაენერგათ ისინი, გახდნენ მეტად წარმატებულები, ხოლო ვინც სიახლე ვერ ან არ მიიღო კი ჩამორჩნენ. სწორედ ესეთი ცვლილებების გაგრძელებაა ხელოვნური ინტელექტი რომელიც ჩვენს დროში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გარდატეხაა.

ხელოვნური ინტელექტი და ციფრული ბიზნეს სისტემები

ხელოვნური ინტელექტი თანამედროვე ტექნოლოგიების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მიმართულებაა, თუმცა მისი აზრი ახალი არ არის. ხელოვნური ინტელექტის შექმნის საფუძველი მე-20 საუკუნის შუა წლებში ჩაისახა. მეცნიერებმა დაიწყეს ფიქრი იმაზე, შეეძლო თუ არა კომპიუტერს ადამიანის მსგავსად ეაზროვნა, ესწავლა და პრობლემები გადაეჭრა. თავდაპირველად AI საკმაოდ მარტივი იყო და მხოლოდ წინასწარ გაწერილი წესებით მუშაობდა. მას არ შეეძლო დამოუკიდებლად მუშაობა, აზროვნება ან ადამიანთან საუბარი. (Haenlein & Kaplan, 2019)

დროთა განმავლობაში, ტექნოლოგიების განვითარებასთან ერთად, ხელოვნური ინტელექტი განვითარდა. თანამედროვე AI სისტემები უკვე სწავლობენ მაგალითებიდან, ადარებენ წარსულ მონაცემებს ახალს და საკუთარ პასუხებს აუმჯობესებენ. მარტივად რომ ვთქვათ, თუ სისტემა შეცდომას უშვებს, მომავალში ის საკუთარ თავს იუმჯობესებს. სწორედ ამას ეწოდება ML (Machine Learning) ანუ მანქანური სწავლება. (Haenlein & Kaplan, 2019)

ხელოვნური ინტელექტის ერთ-ერთი მთავარი უპირატესობა ადამიანთან კომუნიკაციის უნარია. თანამედროვე AI-ს შეუძლია ტექსტის გაგება, კითხვებზე პასუხის დაბრუნება, იდეების შეთავაზება, თარგმნა და მომხმარებლის მოთხოვნებზე მორგება. მიუხედავად ამისა, მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ AI არ წარმოადგენს დამოუკიდებელ არსებას ან ადამიანის შემცვლელს. იგი მხოლოდ ინსტრუმენტია, რომელიც შექმნილია იმისთვის, რომ ადამიანს საქმე გაუმარტივოს, დაზოგოს დრო და გაზარდოს ეფექტიანობა. საბოლოო სიტყვა მაინც ადამიანს რჩება. (Zaalishvili, 2025)

დღეს ხელოვნური ინტელექტი გამოიყენება მრავალი მიმართულებით. მისი გამოყენების მარტივი მაგალითებია:

1. ინფორმაციის სწრაფი მოძიება და დიდი ტექსტების შეჯამება.
2. დროის დაზოგვა ყოველდღიურ სამუშაოებში.
3. იდეების გენერირება და ბრენშტორმინგი.
4. ტექსტების დაწერა, რედაქტირება და თარგმნა.
5. სურათების, დიზაინისა და სკეტჩების შექმნა.
6. მომხმარებელთა მომსახურება ჩატბოტების საშუალებით.
7. გაყიდვების პროგნოზირება და ბაზრის ანალიზი.
8. რუტინული პროცესების ავტომატიზაცია.
9. სასწავლო პროცესში დახმარება და ინფორმაციის ახსნა.
10. AI აგენტების გამოყენება, რომლებიც კონკრეტულ დავალებებს დამოუკიდებლად ასრულებენ.

შეჯამების სახით შეიძლება ითქვას, რომ ხელოვნური ინტელექტი ტექნოლოგიური პროგრესის გაგრძელებაა. მისი არსი არა ადამიანის ჩანაცვლებაა, არამედ ადამიანის შესაძლებლობების გაძლიერება. სწორად გამოყენების შემთხვევაში, AI თანამედროვე ბიზნესისა და წარმატების ერთ-ერთ ყველაზე სასარგებლო ინსტრუმენტად შეიძლება იქცეს. (Zaalishvili, 2025)

ხელოვნური ინტელექტის უპირატესობები და მისი აუცილებლობა თანამედროვე ბიზნესში

ხელოვნური ინტელექტის გამოყენება არა მხოლოდ ინოვაცია, არამედ სტრატეგიული უპირატესობაა. მისი დადებითი მხარეები ვლინდება ბიზნესის ყველა საფეხურზე.

პირველ რიგში, ხელოვნური ინტელექტი მნიშვნელოვნად ზრდის გადაწყვეტილებების სისწრაფეს. დიდი მონაცემების ანალიზი, რომელიც ადამიანისთვის წარმოადგენს დიდი დროის ხარჯს და სირთულეს, ხელოვნური ინტელექტის დახმარებით ხდება უფრო სწრაფად და ეფექტიანად. (Okafor et al., 2023)

მეორე დადებითი მხარეა საოპერაციო ეფექტიანობა. ავტომატიზაციის დახმარებით ხდება განმეორებადი პროცესების შემცირება და მინიმუმამდე დაყვანა, რაც შესაბამისად ამცირებს ხარჯებს და კომპანიას საშუალებას აძლევს თავისი რესურსები, სხვა უფრო პრიორიტეტულ საქმეებში ჩადოს. (Aiden & Michael, 2024)

მესამე უპირატესობა ეს არის, მომხმარებელთან ურთიერთობის გაუმჯობესება. ხელოვნური ინტელექტის სისტემები საშუალებას იძლევა რომ შეიქმნას მომხმარებლებზე მორგებული და პერსონალიზებული გამოცდილებები, რაც მათ აახლოვებს კომპანიასთან და იმატებს კმაყოფილებას, შედეგად ჩნდება ერთგულება და იზრდება განმეორებითი მოხმარების მაჩვენებელი. (Dixit et al., 2025)

გარდა ამისა, ხელოვნური ინტელექტი საკმაოდ ძლიერია ინოვაციების განვითარებაში. მისი დახმარებით შეგვიძლია საფუძველი ჩაუყაროთ ახალი პროდუქტებს, მომსახურებებსა და ბიზნესმოდელებს. ხდება ახალი იდეების უკეთესად გაფილტვრა და ეფექტიანობის ასერტაცია. შესაბამისად მცირდება ინოვაციასთან დაკავშირებული ხარჯები და დრო, რაც კომპანიებს აძლევს კონკურენტულ უპირატესობას. (Shahid, 2025)

დასკვნა

დასკვნის სახით, შეიძლება ითქვას რომ ტექნოლოგიები ყოველთვის დიდ გავლენას ახდენს ბიზნესის განვითარებაზე. ისტორიიდან ვიცით რომ ისეთი ცვლილებები, როგორიცაა ელექტროენერგიის გამოყენება, ასამბლეის ხაზის დანერგვა და ინტერნეტის გავრცელება, მთლიანად ცვლიდა გარემოს. კომპანიებმა რომლებმაც დროულად დანერგეს ეს სიახლეები დიდ წარმატებას მიაღწიეს, ხოლო კომპანიები რომლებმაც ვერ შეძლეს სიახლის დანერგვა ჩამორჩნენ.

დღეს ესეთი გარდატეხაა ხელოვნური ინტელექტი. ის ცვლის თუ როგორ მუშაობენ კომპანიები, როგორ იღებენ ისინი გადაწყვეტილებებს, სად იზოგება დრო და სად ვითარდება მათი საქმიანობა.

შესაბამისად, ხელოვნური ინტელექტი დღესდღეობით აუცილებელი ინსტრუმენტია ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის გასაზრდელად და წარმატების მისაღწევად. მისი გამოყენება მნიშვნელოვანი ფაქტორია და არ გამოყენება მნიშვნელოვნად შეანელებს განვითარებას და დააკარგინებს პოზიციას იმ კომპანიებთან შედარებით რომლებიც მას იყენებენ.

შედეგად, შეიძლება ითქვას, რომ ხელოვნური ინტელექტი ბიზნეს საქმიანობისთვის ისეთივე მნიშვნელოვანი ეტაპია, როგორც ადრე სხვა ცვლილებები იყო თუ არა უფრო დიდი. ორგანიზაციებისთვის მისი გამოყენება უკვე აუცილებელია, თუ ჩვენი მიზანი იქნება განვითარება და კონკურენციის შენარჩუნება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Mokyr, J. (1998). The Second Industrial Revolution, 1870–1914. Northwestern University.
2. Tomac, N., Radonja, R., & Bonato, J. (2019). Analysis of Henry Ford's contribution to production and management. University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies.
3. Hasan, M. T. (2018). Impact of ERP System in Business Management. International Journal of Management Studies.
4. Haque & Borbely (2024). Examining the Influence of Digital Transformation on Consumer Behavior: A Study of Amazon's E-commerce Tactics in the Retail Sector
5. Onesi-Ozigagun, O., Ololade, Y. J., Eyo-Udo, N. L. & Ogundipe, D. O. (2024). Data-driven decision making: Shaping the future of business efficiency and customer engagement. International Journal of Multidisciplinary Research Updates
6. Haenlein M., Kaplan A. (2019). A Brief History of Artificial Intelligence: On the Past, Present, and Future of Artificial Intelligence
7. Zaalishvili, G. (2025) Master's Thesis: Enhancing Operational and Financial Efficiency through Artificial Intelligence
8. Okafor, C. M., Wedraogo, L., Essandoh, S., Sakyi, J. K., Ibrahim, A. K., & Ogunwale, O. (2023). AI-Driven Decision-Making and Its Impact on Business Performance.
9. Aiden, D., & Michael, L. (2024). Artificial Intelligence in Business: Enhancing Operational Efficiency and Navigating Ethical Challenges.
10. Dixit, H. V., Rayat, R., & Tiwari, S. (2025). The Impact of Artificial Intelligence on Customer Experience and Personalization.
11. Shahid, I. (2025). Innovative Business Models Driven by AI Technologies: A Review. University of Engineering and Technology.

Business Competitiveness in the Context of Digital Transformation and Artificial Intelligence

*Sulashvili Giorgi, Associate Professor
Georgian Technical University*

*Zaalishvili Giorgi, PhD Student
Georgian Technical University*

*Neparidze Irine, Doctor of Business administration
Georgian National University SEU*

Abstract

Modern business is characterized by rapid technological change and constant transformation of customer requirements. In these conditions, the competitiveness of organizations increasingly depends on the speed of innovation and the ability to adapt to the digital environment. Historically, the spread of such breakthrough technologies as electrification, the introduction of the assembly line, computerization and the Internet has changed business processes and market structure. These changes have given significant advantages to those companies that have mastered innovations in a timely manner, while organizations with traditional approaches have become weaker in competition.

The aim of the paper is to discuss the determinants of business competitiveness in the context of digital technologies and artificial intelligence, as well as to present the importance of artificial intelligence based on historical parallels. Attention is paid to artificial intelligence as a strategic tool that allows organizations to improve decision-making, increase operational efficiency, reduce costs, and enhance customer-oriented approaches.

The comparative analysis presented in the paper shows that artificial intelligence can be assessed as a breakthrough technological event of the same scale as the key innovations of industrial and digital development in the past. Accordingly, its effective implementation is an important source of competitive advantage for modern businesses.

Keywords: Artificial Intelligence, Business Competitiveness, Technological Breakthrough, Digital transformation, Decision-Making.

განათლების სფეროში კრიზისების მართვა და მდგრადობის უზრუნველყოფა

ტაბატაძე ელენე, მაგისტრანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

თანამედროვე განათლების სისტემა მზარდად ექვემდებარება მრავალფეროვან კრიზისულ გავლენებს, როგორიცაა პანდემიური პროცესები, ეკონომიკური არასტაბილურობა და ტექნოლოგიური ცვლილებები, რაც მნიშვნელოვნად ზემოქმედებს სასწავლო პროცესის უწყვეტობასა და ხარისხზე. აღნიშნულ კონტექსტში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს კრიზისების ეფექტიანი მართვა და სისტემის მდგრადობის უზრუნველყოფა.

სტატიის მიზანია განათლების სფეროში კრიზისების მართვის მექანიზმების გაანალიზება და იმ ძირითადი ფაქტორების იდენტიფიცირება, რომლებიც განსაზღვრავს განათლების სისტემის მდგრად ფუნქციონირებას კრიზისულ პირობებში.

ლიტერატურისა და არსებული კვლევების კრიტიკული ანალიზი მიუთითებს, რომ სისტემის მდგრადობა განპირობებულია ეფექტიანი მართვით, წინასწარ განსაზღვრული სტრატეგიული მიდგომებით, ტექნოლოგიური მზადყოფნითა და ადამიანური რესურსების განვითარების დონით. ამასთან, დგინდება, რომ კრიზისულ ვითარებაში გადამწყვეტ როლს ასრულებს მართვის მოქნილობა, ოპერატიული რეაგირების უნარი და ორგანიზაციული კომუნიკაციის ხარისხი. ნაშრომი წარმოადგენს, რომ კრიზისებისადმი წინასწარი მზადყოფნა, რესურსების რაციონალური განაწილება და მართვის სისტემის გაუმჯობესება წარმოადგენს განათლების სისტემის მდგრადობის უზრუნველყოფის ძირითად წინაპირობებს.

საკვანძო სიტყვები: კრიზისების მართვა, განათლების სისტემა, მდგრადობა, მართვის ეფექტიანობა, სტრატეგიული დაგეგმვა, ორგანიზაციული განვითარება, განათლების პოლიტიკა.

ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე საზოგადოებრივი განვითარება განათლების სისტემას ახალი და კომპლექსური გამოწვევების წინაშე აყენებს. სწრაფი სოციალური, ეკონომიკური და ტექნოლოგიური ცვლილებები არსებით გავლენას ახდენს საგანმანათლებლო გარემოზე და განათლების სისტემისგან მოითხოვს მუდმივ ადაპტაციას, მოქნილობასა და მდგრადობას. აღნიშნულ პირობებში განათლების სფერო სულ უფრო ხშირად ექვემდებარება სხვადასხვა ტიპის კრიზისულ გავლენებს, რომლებიც საფრთხეს უქმნის როგორც სასწავლო პროცესის უწყვეტობას, ისე განათლების ხარისხსა და ხელმისაწვდომობას. კრიზისი განიმარტება, როგორც მოულოდნელი ან პროგნოზირებადი მოვლენა, რომელიც არღვევს სისტემის სტაბილურ ფუნქციონირებას და საჭიროებს სწრაფ, მიზანმიმართულ რეაგირებას (Boin et al., 2017).

ბოლო წლების მოვლენებმა ნათლად წარმოაჩინა, რომ განათლების სისტემა განსაკუთრებით მგრძნობიარეა კრიზისული პროცესების მიმართ. პანდემიამ, რომელმაც გამოიწვია ეკონომიკური არასტაბილურობა, ტექნოლოგიურმა ცვლილებებმა და გლობალურმა პროცესებმა მნიშვნელოვნად შეცვალა საგანმანათლებლო სივრცის ფუნქციონირების პრინციპები. აღნიშნულმა გარემოებებმა კიდევ უფრო მკაფიოდ წარმოაჩინა, რომ განათლების სისტემის ეფექტიანი ფუნქციონირება მხოლოდ სტაბილურ პირობებზე ვერ იქნება დამოკიდებული და აუცილებელია ისეთი მართვის მექანიზმების არსებობა, რომლებიც სისტემას კრიზისულ ვითარებაშიც ფუნქციონირების უნარს შეუნარჩუნებს.

სწორედ ამ კონტექსტში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს კრიზისების მართვა, როგორც განათლების სისტემის მდგრადობის უზრუნველყოფის ერთ-ერთი მთავარი ინსტრუმენტი. კრიზისების მართვა განათლების სფეროში გულისხმობს არა მხოლოდ უკვე წარმოქმნილ გამოწვევებზე რეაგირებას, არამედ წინასწარ დაგეგმვას, რისკების შეფასებას, რესურსების ეფექტიან განაწილებასა და მართვის მოქნილი მექანიზმების ჩამოყალიბებას. თანამედროვე პირობებში განათლების სისტემის მდგრადობა სულ უფრო მეტად განისაზღვრება არა კრიზისის არარსებობით, არამედ იმით, თუ რამდენად ეფექტიანად შეუძლია სისტემას კრიზისული პროცესების გადალახვა და ფუნქციური სტაბილურობის შენარჩუნება.

განათლების სფეროში კრიზისების მართვის ძირითადი გამოწვევები

განათლების სფეროში კრიზისების მართვის ერთ-ერთ არსებით გამოწვევას წარმოადგენს სისტემური მოუმზადებლობა, რაც გამოიხატება არა მხოლოდ წინასწარი საპასუხო მექანიზმების სისუსტეში, არამედ ინსტიტუციური რეაგირების ფრაგმენტულ ხასიათშიც. კრიზისულ ვითარებაში

განსაკუთრებით თვალსაჩინო ხდება, რომ განათლების სისტემის მნიშვნელოვან ნაწილს არ გააჩნია მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მოქმედების ჩარჩო, რომელიც შესაძლო რისკების პრევენციასა და ოპერატიულ მართვას უზრუნველყოფს. ამგვარ პირობებში რეაგირება ხშირად ვითარების შემდგომ, სპონტანურ და არასისტემურ ხასიათს ატარებს, რაც გადაწყვეტილებების ეფექტიანობას მნიშვნელოვნად ამცირებს (OECD, 2021). სისტემური მოუშზადებლობა, თავის მხრივ, მიუთითებს იმაზე, რომ კრიზისების მართვა განათლების სექტორში კვლავაც უმეტესად რეაქტიულ და არა პროაქტიულ ლოგიკას ემყარება. რეაქტიული მართვის ლოგიკა გულისხმობს ისეთ ინსტიტუციურ რეაგირებას, რომელიც კრიზისის დადგომის შემდეგ აქტიურდება და უმეტესად მიმდინარე ზიანის შემცირებაზეა ორიენტირებული, მაშინ როდესაც პროაქტიული მიდგომა ეფუძნება რისკების წინასწარ შეფასებას, პრევენციულ დაგეგმვასა და სისტემურ მზადყოფნას. შესაბამისად, განათლების სექტორში რეაქტიული მიდგომის დომინირება მიუთითებს არა მხოლოდ მართვით დაგვიანებაზე, არამედ ინსტიტუციური მდგრადობის შეზღუდულ შესაძლებლობაზე“ (IIEP-UNESCO, 2024)

კრიზისულ პირობებში განსაკუთრებით მკაფიოდ იკვეთება რესურსული შეზღუდვების მასშტაბი, რომელიც არსებითად ზღუდავს განათლების სისტემის ეფექტიან ფუნქციონირებას. რესურსების სიმწირე ვლინდება ფინანსური, ადამიანური და მატერიალური შესაძლებლობების დეფიციტში, რაც მნიშვნელოვნად ამცირებს სისტემის ადაპტაციის უნარს. აღნიშნული ვითარება ზრდის ინსტიტუციურ დატვირთვას, ართულებს მართვის პროცესს და ასუსტებს სისტემის მდგრადობას. მსოფლიო ბანკის კვლევები მიუთითებს, რომ რესურსების შეზღუდულობა კრიზისულ პირობებში განსაკუთრებით მწვავედ აისახება მართვის ხარისხსა და გადაწყვეტილებების შესრულების შესაძლებლობაზე, რადგან სისტემას ერთდროულად უწევს როგორც სტაბილურობის შენარჩუნება, ისე ახალი პირობებისადმი სწრაფი მორგება (World Bank, 2020).

გარდა ამისა, თანამედროვე საგანმანათლებლო გარემოში ტექნოლოგიური შესაძლებლობების არათანაბარი განაწილება კრიზისების მართვის ერთ-ერთ ყველაზე მწვავე გამოწვევად რჩება. ტექნოლოგიური უთანასწორობა ვლინდება როგორც ინფრასტრუქტურულ, ისე ფუნქციურ დონეზე და ქმნის არსებითად განსხვავებულ პირობებს სასწავლო პროცესის ორგანიზებისთვის. აღნიშნული უთანასწორობა არა მხოლოდ ზღუდავს საგანმანათლებლო რესურსებზე წვდომას, არამედ აძლიერებს უკვე არსებულ სოციალურ და ინსტიტუციურ უთანასწორობასაც. ტექნოლოგიური სხვაობა კრიზისულ პირობებში განსაკუთრებით მკვეთრად აისახება განათლების ხელმისაწვდომობასა და ხარისხზე, რადგან ტექნოლოგიური მზაობის არათანაბარი დონე სისტემის უწყვეტობას მნიშვნელოვნად არღვევს.

კრიზისულ ვითარებაში განათლების სისტემის ეფექტიანობას მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს მართვის მოქნილობა, თუმცა პრაქტიკაში ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან გამოწვევად სწორედ ამ კომპონენტის დეფიციტი გვევლინება. გადაწყვეტილებების მიღების ხანგრძლივი პროცედურები, იერარქიული მართვის საფეხურები და ადმინისტრაციული პროცესების სირთულე მნიშვნელოვნად ამცირებს სისტემის სწრაფი რეაგირების უნარს. ამგვარი სირთულებები აფერხებს ინსტიტუციურ ადაპტაციას და კრიზისულ პირობებში რეაგირებას ნაკლებად ეფექტიანს ხდის. არენ ბუინი აღნიშნავს, რომ მართვის მოქნილობის ნაკლებობა ამცირებს არა მხოლოდ ოპერატიული გადაწყვეტილებების ხარისხს, არამედ მთლიანად სისტემის მდგრადობას, რადგან იგი ზღუდავს ცვლილებებზე სწრაფი და ადეკვატური რეაგირების შესაძლებლობას (Boin et al., 2017; Coombs, 2015).

მსოფლიო ბანკის ანგარიში „Realizing the Future of Learning“ განათლების სისტემაში კრიზისების მართვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საერთაშორისო კვლევად განიხილება (World Bank, 2020). აღნიშნული კვლევა განათლების სისტემის მდგრადობას აანალიზებს გლობალური განვითარების გამოწვევების კონტექსტში და ყურადღებას ამახვილებს იმ სტრუქტურულ ფაქტორებზე, რომლებიც კრიზისულ პირობებში სისტემის ფუნქციონირებას განსაზღვრავს.

კვლევის მიხედვით, განათლების სისტემების ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა კრიზისულ სიტუაციებში არის „სწავლის დანაკარგი“, რომელიც გამოწვეულია სასწავლო პროცესის შეწყვეტით, არასაკმარისი ციფრული ინფრასტრუქტურით და სოციალური უთანასწორობით. დოკუმენტი ხაზს უსვამს, რომ მრავალი ქვეყანა არ იყო მზად სწრაფად გადასულიყო დისტანციურ სწავლაზე პანდემიის პერიოდში, რაც მიუთითებს სისტემური დაგეგმვისა და კრიზისის წინასწარი მართვის სუსტი განვითარების დონეზე. ამრიგად, აღნიშნული კვლევა აჩვენებს, რომ განათლების სფეროში კრიზისების მართვის ეფექტიანობა დამოკიდებულია არა მხოლოდ რეაგირებაზე, არამედ წინასწარ დაგეგმილ სტრუქტურებსა და სისტემურ მზადყოფნაზე, რაც პირდაპირ განსაზღვრავს განათლების ხარისხისა და ხელმისაწვდომობის შენარჩუნებას კრიზისულ პირობებში. შესაბამისად, განათლების სფეროში კრიზისების მართვის ეფექტიანობა განისაზღვრება არა მხოლოდ კრიზისზე ოპერატიული რეაგირების

ხარისხით, არამედ წინასწარ ჩამოყალიბებული ინსტიტუციური მექანიზმებითა და სისტემური მზადყოფნით, რაც არსებითად უზრუნველყოფს განათლების ხარისხისა და ხელმისაწვდომობის სტაბილურ შენარჩუნებას კრიზისულ გარემოში.

დასკვნა

განხილული მასალის საფუძველზე იკვეთება, რომ განათლების სისტემაში კრიზისების მართვა წარმოადგენს კომპლექსურ და მრავალგანზომილებიან პროცესს, რომლის ეფექტიანობაც განისაზღვრება როგორც ინსტიტუციური მზადყოფნით, ისე მართვის სისტემების მოქნილობითა და სტრატეგიული დაგეგმვის ხარისხით. კრიზისული გარემოებები ნათლად ავლენს სისტემის სტრუქტურულ მოწყვლადობას და აჩვენებს, რომ განათლების სფეროს მდგრადობა მხოლოდ მიმდინარე რეაგირების უნარზე არ არის დამოკიდებული.

კრიზისების ეფექტიანი მართვა მოითხოვს წინასწარ განვითარებულ ორგანიზაციულ მექანიზმებს, რესურსების ოპტიმალურ განაწილებასა და ტექნოლოგიურ მზაობას, რომლებიც უზრუნველყოფს სისტემის ფუნქციონირების უწყვეტობას არასტაბილურ პირობებში. ამასთან, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება მართვის პროცესში მოქნილობასა და გადაწყვეტილებების მიღების ოპერატიულობას, რაც პირდაპირ განსაზღვრავს სისტემის ადაპტაციის შესაძლებლობას.

ამრიგად, განათლების სისტემის მდგრადობა არ უნდა განიხილებოდეს მხოლოდ როგორც კრიზისის გადალახვის შედეგი; იგი წარმოადგენს წინასწარ დაგეგმილი, ინტეგრირებული და ადაპტირებადი მართვის სისტემის შედეგს. შესაბამისად, კრიზისების მართვის თანამედროვე მიდგომები მოითხოვს პროაქტიულ ხედვას, რომელიც უზრუნველყოფს არა მხოლოდ არსებული გამოწვევების ეფექტიან მართვას, არამედ განათლების სისტემის გრძელვადიან განვითარებასა და სტაბილურობას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2017). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure* (2nd ed.). Cambridge University Press.
2. Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). SAGE Publications.
3. International Institute for Educational Planning (IIEP-UNESCO). (2024). *Education in emergencies: A roadmap for data-driven resilience*. UNESCO. <https://www.iiep.unesco.org/en/articles/education-emergencies-roadmap-data-driven-resilience>
4. OECD. (2021). *Education policy outlook 2021: Shaping responsive and resilient education in a changing world*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/75e40a16-en>
5. World Bank. (2020). *Realizing the future of learning: From learning poverty to learning for everyone, everywhere*. World Bank.
6. UNESCO. (2022). *Global education monitoring report 2022*. UNESCO Publishing.

Crisis Management and Ensuring Resilience in the Education Sector

*Tabatadze Elene, Master's Student
Georgian Technical University*

Abstract

The modern education system is increasingly exposed to various crisis-related influences, such as pandemic processes, economic instability, and technological changes, which significantly affect the continuity and quality of the learning process. In this context, the effective management of crises and the ensuring of system resilience gain particular importance.

The aim of the article is to analyze crisis management mechanisms in the education sector and to identify the key factors that determine the resilient functioning of the education system under crisis conditions.

A critical analysis of the literature and existing studies indicates that system resilience is determined by effective management, predefined strategic approaches, technological readiness, and the level of human resource development. At the same time, it is found that in crisis situations, managerial flexibility, the ability for rapid response, and the quality of organizational communication play a decisive role. The paper demonstrates that preparedness for crises, rational allocation of resources, and improvement of management systems are the main prerequisites for ensuring the resilience of the education system.

Keywords: crisis management, education system, resilience, management effectiveness, strategic planning, organizational development, education policy.

ფინანსური ანგარიშგება როგორც ბიზნესის წარმატების ინსტრუმენტი

*უტიაშვილი მარიამ, მაგისტრანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ონეზაშვილი ნათია, მაგისტრანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ურჯულელაშვილი თეა, მაგისტრანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*თელია კონსტანტინე, ასისტენტ-პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

ფინანსური ანგარიშგება წარმოადგენს საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის, საქმიანობის შედეგებისა და ფულადი ნაკადების სტრუქტურულად ჩამოყალიბებულ სურათს. იგი უზრუნველყოფს ინფორმაციის მიწოდებას მომხმარებელთა ფართო წრისათვის ეკონომიკური გადაწყვეტილებების მიღების მიზნით. ნაშრომში განხილულია: ფინანსური ანგარიშგების როლი ბიზნესის წარმატებაში, მისი მარეგულირებელი სტანდარტები — ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტები (ბასს), ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტები (ფასს) და აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტები (ასს), აგრეთვე ფინანსური ინფორმაციის მნიშვნელობა საწარმოს მართვისა და შეფასების პროცესში.

საკვანძო სიტყვები: ფინანსური ანგარიშგება, ბასს, ფასს, ასს, ლიკვიდურობა, მომგებიანობა, ფინანსური ანალიზი.

ძირითადი ტექსტი

ფინანსური ანგარიშგება საწარმოს საქმიანობის უმნიშვნელოვანესი ნაწილია, რომელიც უზრუნველყოფს საწარმოს ფინანსური მდგომარეობისა და შედეგების შესახებ სანდო ინფორმაციის მიწოდებას ფინანსური ანგარიშგების მომხმარებელთათვის. იგი გვიჩვენებს საწარმოს რესურსებს, მათ ფორმირების წყაროებს, შემოსავლებს, ხარჯებსა და ფულადი ნაკადების მოძრაობას.

ფინანსური ანგარიშგების მომზადებისა და წარდგენის ძირითადი პრინციპები განისაზღვრება : ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტებით (ბასს), ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტებით (ფასს) და საქართველოში მოქმედი აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტებით (ასს). განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ბასს 1-ს — „ფინანსური ანგარიშგების წარდგენა“, რომელიც განსაზღვრავს ანგარიშგების სტრუქტურას, პრინციპებსა და მიზანს.

დღეს ბასს 1-ის პარალელურად ფინანსური ანგარიშგების კონცეპტუალური საფუძვლები წარმოადგენს ანგარიშგების მომზადების თეორიულ ჩარჩოს, რომელიც უზრუნველყოფს ინფორმაციის სანდოობასა და შესადარისობას.

ძირითადი ნაწილი

ფინანსური ანგარიშგების მიზანია საწარმოს რესურსებისა და მათი ფორმირების წყაროების, ფინანსური შედეგებისა და ფულადი ნაკადების შესახებ ისეთი ინფორმაციის მიწოდება, რომელიც დაეხმარება მომხმარებლებს ეკონომიკური გადაწყვეტილებების მიღებაში. ანგარიშგება პასუხობს მომხმარებელთა უმრავლესობის საერთო საინფორმაციო მოთხოვნებს, თუმცა შესაძლოა არ იყოს სრულად ამომწურავი, რადგან იგი ასახავს მხოლოდ გასული საანგარიშგებო პერიოდის შედეგებსა და ფინანსურ მდგომარეობას კონკრეტული თარიღისათვის.

ამასთანავე, გადაწყვეტილებების მიღებისას ფინანსურ ინფორმაციასთან ერთად მნიშვნელოვანია არაფინანსური ინფორმაციის გათვალისწინებაც, რაც უზრუნველყოფს უფრო სრულყოფილ ანალიზს.

ფინანსური ანგარიშგების მომხმარებლებს მიეკუთვნებიან:

- ❖ ინვესტორები;
- ❖ კრედიტორები და ბანკები;
- ❖ მენეჯმენტი;
- ❖ სახელმწიფო ორგანოები;
- ❖ თანამშრომლები.

მათი მთავარი ინტერესი დაკავშირებულია საწარმოს უნართან — გამოიმუშაოს ფულადი სახსრები, შეინარჩუნოს სტაბილურობა და უზრუნველყოს ვალდებულებების დროული შესრულება. ინვესტორები აფასებენ მოგებიანობასა და რისკს, კრედიტორები — გადახდისუნარიანობას, ხოლო მენეჯმენტი — რესურსების ეფექტიან მართვას.

საწარმოს ფინანსურ მდგომარეობას განსაზღვრავს არსებული ეკონომიკური მდგომარეობა; ფინანსური სტრუქტურა; ლიკვიდურობა;

❖ **გადახდისუნარიანობა; გარემო პირობებთან ადაპტაციის უნარი.**

ლიკვიდურობა და გადახდისუნარიანობა წარმოადგენს საწარმოს შესაძლებლობის ინდიკატორს, რომ დროულად შეასრულოს ფინანსური ვალდებულებები — მომწოდებლების, თანამშრომლებისა და კრედიტორების წინაშე.

ფინანსური გამჭვირვალობა და ინვესტორთა ნდობა :

2025 წლის კვლევაში — “The Accuracy and Transparency of Corporate Financial Statements” - აღნიშნულია, რომ ფინანსური ანგარიშგების სიზუსტე პირდაპირ კავშირშია კომპანიის საბაზრო ღირებულებასთან და ინვესტორთა ნდობასთან. კვლევის მიხედვით:

- ❖ გამჭვირვალე ფინანსური ანგარიშგების მქონე კომპანიებში ინვესტორთა ნდობა საშუალოდ 27%-ით მაღალია;
- ❖ ინფორმაციის სანდოობა ამცირებს კაპიტალის მოზიდვის ხარჯებს;
- ❖ ფინანსური ანგარიშგების ხარისხი ამცირებს საინფორმაციო ასიმეტრიას და ზრდის ბაზრის ეფექტიანობას.
- ❖ ESG ანგარიშგების ზრდა და ფინანსური შედეგები:
- ❖ 2026 წელს ESG (Environmental, Social, Governance) ანგარიშგება ერთ-ერთ მთავარ ფაქტორად ჩამოყალიბდა ინვესტორთა გადაწყვეტილებებში.
- ❖ Morgan Stanley-ის 2026 წლის კვლევის მიხედვით:
- ❖ ინვესტორთა 92% აცხადებს, რომ ESG მონაცემები გავლენას ახდენს საინვესტიციო გადაწყვეტილებებზე;
- ❖ 64% ფიქრობს, რომ მდგრადი და გამჭვირვალე კომპანიები გრძელვადიან პერიოდში უფრო მომგებიანები არიან;

World Bank-ის მონაცემებით, განვითარებად ქვეყნებში კომპანიები, რომლებიც საერთაშორისო ფინანსური ანგარიშგების სტანდარტებს იყენებენ, საშუალოდ 18–25%-ით მეტ პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციას იზიდავენ, ვიდრე დაბალი გამჭვირვალობის მქონე კომპანიები.

ასევე, **Organisation for Economic Co-operation and Development-ის** 2023 წლის კვლევის მიხედვით:

- ❖ ინვესტორთა 72% გადაწყვეტილების მიღებისას პირველ რიგში ფინანსური ანგარიშგების ხარისხს აფასებს;
- ❖ საერთაშორისო სტანდარტების მქონე კომპანიებში კაპიტალის მოზიდვის ღირებულება საშუალოდ 13%-ით დაბალია.

ეს მონაცემები ადასტურებს, რომ ფინანსური ანგარიშგება არა მხოლოდ ბუღალტრული ინსტრუმენტია, არამედ საინვესტიციო კონკურენტუნარიანობის მნიშვნელოვანი ფაქტორი.

Harvard Business School-ის 2022 წლის კვლევის მიხედვით:

კომპანიები, რომლებიც რეგულარულად იყენებენ ფინანსურ ანალიზს სტრატეგიულ დაგეგმვაში, საშუალოდ 21%-ით უფრო მაღალ მოგებიანობას აღწევენ;

ეფექტიანი ფინანსური კონტროლის მქონე საწარმოებში გაკოტრების რისკი 30%-ით მცირდება.

International Finance Corporation-ის კვლევის მიხედვით:

მცირე ბიზნესების 60%-ზე მეტი ფინანსური პრობლემების გამო წყვეტს საქმიანობას პირველი 5 წლის განმავლობაში;

იმ კომპანიებში, სადაც გამოიყენება ფინანსური დაგეგმვა და ანგარიშგების თანამედროვე სისტემა, გადარჩენის მაჩვენებელი 35%-ით უფრო მაღალია.

IFRS-ის გავლენა ბიზნესგარემოზე:

საერთაშორისო ფინანსური ანგარიშგების სტანდარტები (IFRS) მნიშვნელოვან როლს ასრულებს გლობალურ ეკონომიკაში.

IFRS Foundation-ის მონაცემებით:

მსოფლიოს 140-ზე მეტ ქვეყანაში IFRS სავალდებულო ან ნებადართულია;

ფინანსური ანგარიშგების კომპონენტები

ფინანსური ანგარიშგება მოიცავს შემდეგ ძირითად ელემენტებს:

1. ფინანსური მდგომარეობის ანგარიშგება (ბალანსი)

ასახავს აქტივებს, ვალდებულებებსა და საკუთარ კაპიტალს საანგარიშგებო პერიოდის ბოლოს.

2. მოგება-ზარალის ანგარიშგება (სრული შემოსავლის ანგარიშგება)

აჩვენებს საწარმოს ფინანსურ შედეგს — მოგებას ან ზარალს.

3. ფულადი ნაკადების ანგარიშგება ასახავს ფულადი ნაკადების მოძრაობას საოპერაციო, საინვესტიციო და ფინანსური საქმიანობიდან.

4. საკუთარი კაპიტალის ცვლილებების ანგარიშგება აღწერს კაპიტალის ცვლილებებს, მათ შორის მოგების განაწილებასა და მესაკუთრეთა შენატანებს.

ფინანსური ანგარიშგება როგორც ბიზნესის წარმატების ინსტრუმენტი:

ფინანსური ანგარიშგება წარმოადგენს ბიზნესის მართვისა და განვითარების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ინსტრუმენტს. მისი მეშვეობით შესაძლებელია:

- ❖ **მენეჯერული გადაწყვეტილებების მიღება.** ფინანსური ინფორმაცია მენეჯმენტს აძლევს შესაძლებლობას შეაფასოს საწარმოს ეფექტიანობა და დაგეგმოს სტრატეგია.
- ❖ **ინვესტორებისა და კრედიტორების ნდობის მოპოვება.** გამჭვირვალე ფინანსური ანგარიშგება ზრდის მომხმარებელთა სანდოობას და ინვესტორებისათვის მიმზიდველს ხდის კომპანიას.
- ❖ **ფულადი ნაკადების პროგნოზირება.** ფინანსური მონაცემები საშუალებას იძლევა შეფასდეს საწარმოს უნარი გამოიმუშაოს ფულადი სახსრები და მართოს ლიკვიდურობა.
- ❖ **ფინანსური რისკების მართვა.** ანგარიშგება ეხმარება პრობლემების დროულ იდენტიფიკაციას და რისკების შემცირებას.

საქართველოში ფინანსური ანგარიშგება ხორციელდება საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად:

- ❖ ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტები უზრუნველყოფს გლობალურ შედარებადობას;
- ❖ **აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტი** განსაზღვრავს აღრიცხვის ძირითად წესებს;
- ❖ **ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტი** არეგულირებს ეროვნულ პრაქტიკას.

ამ სტანდარტების გამოყენება ზრდის ანგარიშგების გამჭვირვალობას, სანდოობასა და საერთაშორისო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობას.

დასკვნა

ფინანსური ანგარიშგება წარმოადგენს არა მხოლოდ ბუღალტრული აღრიცხვის ინსტრუმენტს, არამედ ბიზნესის წარმატების მნიშვნელოვან საფუძველს. იგი უზრუნველყოფს საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის, საქმიანობის შედეგებისა და ფულადი ნაკადების შესახებ სანდო ინფორმაციის მიწოდებას.

ფასს, ბასს და ასს სტანდარტების გამოყენება უზრუნველყოფს ფინანსური ინფორმაციის ხარისხს, შესადარისობას და გამჭვირვალობას. შესაბამისად, ფინანსური ანგარიშგება წარმოადგენს მენეჯერული გადაწყვეტილებების, მომხმარებელთა ნდობისა და ბიზნესის მდგრადი განვითარების ძირითად ინსტრუმენტს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ლ. გრიგალაშვილი, „საბუღალტრო აღრიცხვა საჯარო სამართლის სუბიექტებში“. სახელმძღვანელო (პროფესორ ლ. გრიგალაშვილის რედაქტორობით) საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი. საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“. თბილისი, 2017. - 263 გვ.;
2. ფაილოძე ნ., ალანია ჯ., ლიპარტია ზ., კეკელიძე ვ., ხუციშვილი ო., სულაშვილი გ., „საბუღალტრო საქმე“, ტ. 1, (მესამე შეესწავლილი გამოცემა), სახელმძღვანელო. (პროფესორ ა. აბრალავას და დ. ჯალაღონიას რედაქტირებით) გამომც.: „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, თბ., 2013.- 354გვ;
3. ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახურის დებულება. <https://saras.gov.ge/ka/FinAudit/Pdf/1103>, - უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული - 20.04.2026.

Financial Reporting as a Tool for Business Success

*Utiashvili Mariam, Master's student
Georgian Technical University*

*Onezashvili Natia, Master's student
Georgian Technical University*

*Urjumelashvili Tea, Master's student
Georgian Technical University*

*Telia Konstantine, Assistant Professor
Georgian Technical University*

Abstract

Financial statements represent a structured presentation of an entity's financial position, operating performance, and cash flows. They provide information to a wide range of users for the purpose of making economic decisions. The paper discusses the role of financial reporting in business success, the regulatory standards governing it — International Accounting Standards (IAS), International Financial Reporting Standards (IFRS), and International Standards on Auditing (ISA) - as well as the significance of financial information in the processes of enterprise management and evaluation.

Keywords: financial reporting, IAS, IFRS, ISA, liquidity, profitability, financial analysis.

ხელოვნური ინტელექტის გავლენა თანამედროვე ფინანსურ მენეჯმენტზე: შესაძლებლობები, გამოწვევები და პერსპექტივები

*ფიფია ასმათი, ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ჯაგოდინიშვილი მანუჩარ, ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*გამსახურდია თამაზ, ასოცირებული პროფესორი
ქუთაისის აკაკი წერეთლის სახელობის სახელმწიფო უნივერსიტეტი*

ანოტაცია

სტატიაში კომპლექსურად არის გაანალიზებული ხელოვნური ინტელექტის (AI) და მანქანური სწავლების (ML) ალგორითმების გავლენა თანამედროვე ფინანსურ მენეჯმენტზე, ტექნოლოგიური შესაძლებლობების, სისტემური გამოწვევებისა და სამომავლო პერსპექტივების ჭრილში. დიდი მონაცემების (Big Data) ეპოქაში ტრადიციული ეკონომეტრიკული და სტატისტიკური მოდელები ვეღარ უზრუნველყოფენ რეალურ დროში ინფორმაციის ეფექტიან დამუშავებას, რამაც განაპირობა ინტელექტუალური ციფრული არქიტექტურის დანერგვა. სტატიაში დეტალურად არის განხილული AI-ის პრაქტიკული რეალიზაციის ისეთი კრიტიკული მიმართულებები, როგორიცაა ალტერნატიულ მონაცემებზე დაფუძნებული საკრედიტო რეიტინგი, ბაზრის სენტიმენტების ანალიზი ალგორითმულ ვაჭრობაში და ანომალიების აღმოჩენის მოდელები ფინანსური თაღლითობის პრევენციისთვის. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა გენერაციული ხელოვნური ინტელექტის (GenAI) სპეციფიკას კორპორაციულ ფინანსურ ანგარიშგებასა და სტრეს-ტესტირებაში. პარალელურად, კრიტიკულად არის შეფასებული ტექნოლოგიის თანამდევი ლიმიტაციები: „შავი ყუთის“ (Black Box) ეფექტი, მონაცემთა ისტორიული მიკერძოებულობა და ბაზრის ჰომოგენიზაციით გამოწვეული სისტემური რისკები. ნაშრომის დასასრულს ჩამოყალიბებულია დასკვნა ახსნადი ხელოვნური ინტელექტისა (XAI) და ჰიბრიდული მოდელების (Human-in-the-loop) განვითარების აუცილებლობაზე.

საკვანძო სიტყვები: ხელოვნური ინტელექტი, ფინანსური მენეჯმენტი, მანქანური სწავლება, გენერაციული AI, რისკების პროგნოზირება, ფინტექი.

ძირითადი ტექსტი

21-ე საუკუნის მესამე ათწლეულში გლობალური ფინანსური სისტემა ფუნდამენტურ ტრანსფორმაციას განიცდის. საინფორმაციო ტექნოლოგიების სწრაფმა განვითარებამ და გენერაციული ხელოვნური ინტელექტის (AI) ბუმმა დღის წესრიგში დააყენა ფინანსური ოპერაციების მართვის ახლებური ხედვა. თანამედროვე ფინანსური მენეჯმენტი ვეღარ ეყრდნობა მხოლოდ ისტორიული მონაცემების სტატისტიკურ ანალიზს; დღეს გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება რეალურ დროში ინფორმაციის დამუშავებასა და პროაქტიული გადაწყვეტილებების მიღებას.

მონაცემთა მასშტაბების ელვისებურად ზრდამ წარმოშვა ე.წ. „ინფორმაციული ხმაური“, რომლის ფილტრაცია და ეფექტიანი ანალიზი ადამიანური რესურსით ან ტრადიციული ეკონომეტრიკული მოდელებით პრაქტიკულად შეუძლებელია. სწორედ ამ ეტაპზე შემოდის ხელოვნური ინტელექტი, რომელიც გვთავაზობს მონაცემთა დამუშავების უპრეცედენტო სიჩქარესა და სიზუსტეს. წინამდებარე კვლევის მიზანია წარმოაჩინოს, თუ როგორ ცვლის AI ფინანსური გადაწყვეტილებების მიღების არქიტექტურას, რა პრაქტიკული შესაძლებლობები მოაქვს მას ბიზნესისთვის და რა ფარულ საფრთხეებს შეიცავს ციფრული ალგორითმების ბრმა ნდობა.

ხელოვნური ინტელექტის როლი თანამედროვე ფინანსურ არქიტექტურაში აღარ შემოიფარგლება მხოლოდ რუტინული პროცესების. დღეს AI წარმოადგენს სტრატეგიულ ინსტრუმენტს, რომელიც ფუნდამენტურად ცვლის კაპიტალის მართვის, პროგნოზირებისა და უსაფრთხოების სტანდარტებს. განვიხილოთ მისი გამოყენების სამი ძირითადი მიმართულება:

ა) რისკების მართვა და კრედიტუნარიანობის პროგნოზირება

ტრადიციული ფინანსური ინსტიტუტები ათწლეულების განმავლობაში ეყრდნობოდნენ სტატისტიკურ წრფივ მოდელებს (მაგალითად, ლოგისტიკურ რეგრესიას), რომლებიც კრედიტუნარიანობას მხოლოდ შეზღუდული ისტორიული მონაცემების – შემოსავლების, არსებული ვალდებულებების

ბებისა და საკრედიტო ისტორიის – საფუძველზე აფასებდნენ. ეს მიდგომა არაეფექტურია ე.წ. "თეთრი ფურცლის" მქონე კლიენტების (მომხმარებლები საკრედიტო ისტორიის გარეშე) შეფასებისას.

მანქანური სწავლების (ML) თანამედროვე ალგორითმები შესაძლებლობას იძლევა დამუშავდეს დიდი მოცულობის არასტრუქტურირებული მონაცემები. ხელოვნური ინტელექტი აანალიზებს ისეთ ალტერნატიულ წყაროებს, როგორიცაა:

- ❖ მომხმარებლის ქცევითი მოდელები ელექტრონული კომერციის პლატფორმებზე;
- ❖ კომუნალური და სხვა ყოველთვიური გადასახადების გადახდის დისციპლინა და პერიოდულობა;
- ❖ ციფრული აქტივობა და სოციალურ-ეკონომიკური კავშირების ირიბი ინდიკატორები.

ეს მიდგომა ფინანსურ მენეჯერებს საშუალებას აძლევს, მინიმუმამდე დაიყვანონ ასიმეტრიული ინფორმაციის რისკი, მნიშვნელოვნად გაზარდონ მსესხებელთა შეფასების სიზუსტე და შეამცირონ უიმედო სესხების წილი პორტფელში.

ბ) ალგორითმული ვაჭრობა და საინვესტიციო პორტფელის ოპტიმიზაცია

თანამედროვე კაპიტალის ბაზრებზე ინფორმაციის მოდინების სიჩქარე წამებსა და მიკროწამებში იზომება. ადამიანური რესურსი ფიზიკურად ვერ ახერხებს გლობალური სიახლეების, მაკროეკონომიკური მაჩვენებლებისა და კორპორაციული ანგარიშგებების მყისიერ დამუშავებას. ხელოვნური ინტელექტის სისტემები, რომლებიც აღჭურვილია ბუნებრივი ენის დამუშავების ფუნქციით, ახორციელებენ ბაზრის ე.წ. სენტიმენტების ანალიზს¹. როგორ მუშაობს სენტიმენტ-ანალიზი?

ტრადიციული ფინანსური ანალიზი ეყრდნობა ციფრებს (ბალანსი, მოგება-ზარალი), სენტიმენტ-ანალიზი კი იკვლევს არასტრუქტურირებულ მონაცემებს:

- ❖ **ახალი ამბები:** პოზიტიური ან ნეგატიური სათაურები ეკონომიკურ გამოცემებში.
- ❖ **სოციალური მედია:** Twitter (X), Reddit და სხვა პლატფორმები, სადაც ტრეიდერები აზრებს ცვლიან.
- ❖ **ფინანსური ანგარიშები:** კომპანიის ხელმძღვანელობის ტონი პრესკონფერენციების დროს.
- ❖ **გუგლის საძიებო ტრენდები:** რას ეძებს ხალხი ყველაზე ხშირად (მაგალითად, "საფონდო ბირჟის კრაში").

ხელოვნური ინტელექტი და ბუნებრივი ენის დამუშავება (NLP) აანალიზებს ამ ტექსტებს და ანიჭებს მათ ქულას: პოზიტიური, ნეგატიური ან ნეიტრალური.

რატომ არის ეს მნიშვნელოვანი ფინანსებში?

1. **ბაზრის ფსიქოლოგია:** ხშირად ფასები იცვლება არა ობიექტური ეკონომიკური მიზეზით, არამედ ადამიანური ემოციით — შიშით ან ეიფორიით.
2. **ადრეული სიგნალები:** სოციალურ მედიაში განწყობის მკვეთრი ცვლილება ხშირად წინ უსწრებს ფასის რეალურ მოძრაობას.
3. **კონტრარული სტრატეგია:** ზოგიერთი ინვესტორი სენტიმენტს საპირისპიროდ იყენებს. მაგალითად, როცა ბაზარზე უკიდურესი შიშია (ნეგატიური სენტიმენტი), ეს შეიძლება იყოს ყიდვის კარგი შესაძლებლობა.

პარალელურად, "რობო-კონსულტანტები" ახდენენ ინდივიდუალური თუ კორპორაციული საინვესტიციო პორტფელების ავტომატურ დივერსიფიკაციასა და მუდმივ რებალანსირებას. მარკოვიცის ტრადიციული პორტფელის თეორიისგან განსხვავებით, რომელიც დამგებების დონეზე ეყრდნობა ბაზრის სტაბილურობას, AI მოდელები ადაპტირდებიან ბაზრის მაღალი ვოლატილობის პირობებშიც, რაც ზრდის ამონაგებს რისკის თითოეულ ერთეულზე.

გ) ფინანსური თაღლითობის იდენტიფიცირება და პრევენცია (Fraud Detection)

ფინანსური დანაშაულები და კიბერშეტევები სულ უფრო დახვეწილ ფორმებს იღებს, რაც წესებზე დაფუძნებულ ტრადიციულ ანტი-თაღლითურ სისტემებს გამოუსადეგარს ხდის. ძველი სისტემები ხშირად იწვევენ ე.წ. "ცრუ განგაშს", რაც აფერხებს ლეგიტიმურ ბიზნეს-ოპერაციებს და აუარესებს მომხმარებლის გამოცდილებას.

AI-ზე დაფუძნებული უსაფრთხოების მოდელები მუშაობენ ანომალიების აღმოჩენის პრინციპით, რაც ეფუძნება ღრმა სწავლებას. სისტემა მუდმივ რეჟიმში სწავლობს კომპანიის ან კონკრეტული კლიენტის ინდივიდუალურ "ციფრულ ხელწერას" (ტრანზაქციების ტიპური დრო,

¹ სენტიმენტ-ანალიზი ფინანსებში არის პროცესი, რომლის დროსაც ხდება ბაზრის მონაწილეების ემოციების, განწყობებისა და დამოკიდებულებების შესწავლა კონკრეტული აქტივის, კომპანიის ან მთლიანად ბაზრის მიმართ.

გეოლოკაცია, თანხის მოცულობა, მიმღები მხარეები). ნებისმიერი გადახრისას (მაგალითად, თუ ტრანზაქცია ხორციელდება უჩვეულო ლოკაციიდან ან ატიპიური მოცულობით), ალგორითმი წამში მეთოდებში ბლოკავს ოპერაციას და მოითხოვს დამატებით ვერიფიკაციას. ეს მიდგომა ბიზნესს მილიარდობით დოლარის ზარალს არიდებს თავიდან.

ტექნოლოგიურმა პროგრესმა და ფინანსურ მენეჯმენტში AI-ის დანერგვის მაღალმა ტემპმა წარმოშვა ახალი, მანამდე უცნობი სისტემური და ეთიკური გამოწვევები. აკადემიური წრეები სულ უფრო ხშირად მიუთითებენ იმაზე, რომ ალგორითმების ბრმა ნდობამ შესაძლოა კატასტროფული შედეგები მოუტანოს ცალკეულ ფინანსურ ინსტიტუტებსა და მთლიანად გლობალურ ეკონომიკას.

❖ **„შავი ყუთის“ ეფექტი და რეგულაციური შეუსაბამობა:** ღრმა სწავლების მრავალშრიანი ნეირონული ქსელები ხასიათდება მაღალი არაწრფივობით. ეს ნიშნავს, რომ მოდელი აკეთებს ზუსტ პროგნოზს, თუმცა მათემატიკურად შეუძლებელია იმის მიდევნება, თუ ზუსტად რომელი ფაქტორების კომბინაციით მივიდა ალგორითმი ამ დასკვნამდე. ფინანსურ სექტორში ეს ქმნის სამართლებრივ ვაკუუმს. საერთაშორისო საბანკო რეგულაციები (მაგალითად, *Basel III* და *Basel IV*) კატეგორიულად მოითხოვენ რისკების შეფასების მოდელების გამჭვირვალობასა და აუდიტირებადობას. თუ ბანკი უარს ეუბნება კლიენტს დაფინანსებაზე AI-ის დასკვნის საფუძველზე, ორგანიზაცია ვალდებულია დაასაბუთოს მიზეზი, რასაც "შავი ყუთის" პირობებში ვერ ახერხებს.

❖ **მონაცემთა მიკერძოებულობა და სტრუქტურული დისკრიმინაცია:** მანქანური სწავლების მოდელები პროგნოზებს აკეთებენ ისტორიულ რეპოზიტორიებზე დაყრდნობით. თუ წარსულში (მაგალითად, ბოლო 10-15 წლის განმავლობაში) არსებობდა სუბიექტური ან სტრუქტურული მიკერძოებულობა გარკვეული გეოგრაფიული რეგიონების, სექტორების ან სოციალური ჯგუფების მიმართ, AI ამ მოცემულობას აღიქვამს, როგორც აქსიომას. შედეგად, ალგორითმი არა მხოლოდ იმეორებს ადამიანურ შეცდომებს, არამედ მათ მასშტაბურ სახეს აძლევს, რაც ზღუდავს მცირე და საშუალო ბიზნესის ხელმისაწვდომობას ფინანსურ რესურსებზე.

❖ **სისტემური რისკები და ბაზრის ჰომოგენიზაცია:** როდესაც წამყვანი ფინანსური ორგანიზაციები და საინვესტიციო ფონდები იყენებენ მსგავს, კომერციულად ხელმისაწვდომ AI პლატფორმებს, მათი ალგორითმები იწყებენ ბაზრის სიგნალების ერთნაირად ინტერპრეტაციას. ეს იწვევს ე.წ. "ნახირის ეფექტს". ბაზარზე მცირე ნეგატიური რყევის დროსაც კი, ყველა რობოტიზებულმა სისტემამ შესაძლოა ერთდროულად დაიწყოს აქტივების გაყიდვა, რასაც მოჰყვება ფინანსური "ფლემ-კრაშები"¹ ანუ „ელვისებური კრაში“ – ბაზრის მყისიერი და ხელოვნური ჩამოშლა ლიკვიდურობის არარსებობის გამო.

უკანასკნელ წლებში ფინანსურ მენეჯმენტში განსაკუთრებული ადგილი დაიკავა გენერაციულმა ხელოვნურმა ინტელექტმა და დიდი ენობრივი მოდელების (*Large Language Models - LLMs*) ინტეგრაციამ. ტრადიციული AI-სგან განსხვავებით, რომელიც ორიენტირებული იყო მხოლოდ რიცხვითი მონაცემების კლასიფიკაციასა და პროგნოზირებაზე, გენერაციულ სისტემებს უნარი აქვთ შექმნან თვისებრივად ახალი კონტენტი, აწარმოონ ფინანსური ანგარიშგება და განახორციელონ სცენარული ანალიზი.²

❖ **ავტომატიზებული კორპორაციული ანგარიშგება:** ფინანსურ მენეჯერებს ყოველკვარტალურად უწევთ ასობით გვერდის მოცულობის ანგარიშების მომზადება შიდა და გარე მომხმარებლებისთვის. GenAI-ს შეუძლია წამებში დაამუშაოს კომპანიის პირველადი ბუღალტრული ჩანაწერები, საგადასახადო დეკლარაციები და აუდიტორული დასკვნები, შემდეგ კი მათ საფუძველზე შეადგინოს მაღალი დონის ფინანსური მიმოხილვები, რომლებიც აკმაყოფილებს საერთაშორისო სტანდარტებს.

❖ **სინთეზური მონაცემების გენერირება სტრეს-ტესტებისთვის:** ფინანსური მდგრადობის შესამოწმებლად, კომპანიები ატარებენ სტრეს-ტესტებს კრიზისული სცენარების

¹ ელვისებური კრაში (Flash Crash). ეს არის სიტუაცია, როდესაც ფასიანი ქაღალდების, ვალუტების ან სხვა აქტივების ფასი ძალიან მოკლე დროში (წამებში ან წუთებში) კატასტროფულად ვარდება და შემდეგ თითქმის ისევე სწრაფად აღდგება. ეს არ არის ჩვეულებრივი ეკონომიკური კრიზისი, რომელიც თვეების განმავლობაში გრძელდება. Flash Crash-ის დროს ბაზარი რამდენიმე წუთით "გიჟდება" და მალევე უბრუნდება ნორმალურ ნიშნულს.

² ეს არის ფინანსური და სტრატეგიული დაგეგმვის ერთ-ერთი ყველაზე ჰიპოთეტური ინსტრუმენტი. მარტივად რომ ვთქვათ, ეს არის ბიზნესის მცდელობა, უპასუხოს კითხვას: „რა მოხდება, თუ...?“

იმიტაციით. ხშირად, რეალური ისტორიული მონაცემები ეკონომიკური კოლაფსების შესახებ მცირეა. გენერაციულ ხელოვნურ ინტელექტს შეუძლია შექმნას რეალისტური, ხელოვნური ფინანსური გარემო, სადაც მენეჯერებს შეუძლიათ გამოსცადონ კომპანიის ლიკვიდურობა ჰიპოთეტური ჰიპერინფლაციის ან გეოპოლიტიკური ბლოკადის პირობებში.

- ❖ **ფინანსური პალუცინაციების რისკი:** მიუხედავად ინოვაციურობისა, GenAI ფინანსებში შეიცავს "პალუცინაციების" (ფაქტობრივი შეცდომების საფუძვლიანი ტონით წარმოჩენის) მაღალ რისკს. მათემატიკური სიზუსტე ფინანსებში აბსოლუტური კატეგორიაა, ენობრივი მოდელები კი ალბათურ პრინციპებზე მუშაობენ. შესაბამისად, გენერაციული მოდელების მიერ მომზადებული ნებისმიერი ანგარიში მოითხოვს მკაცრ "ადამიანურ ფილტრაციას".

დასკვნა

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ ხელოვნური ინტელექტი აღარ არის ფინანსური მენეჯმენტის მომავალი – ის უკვე მისი აწმყოა. თუმცა, ტექნოლოგიურმა ეიფორიამ არ უნდა დაჩრდილოს რისკების გააზრება.

სფეროს განვითარების უახლოეს პერსპექტივად ესახება ე.წ. XAI (Explainable AI - ახსნადი ხელოვნური ინტელექტი), რომელიც მიზნად ისახავს „შავი ყუთის“ პრობლემის გადაჭრას და ალგორითმების გადაწყვეტილებების გამჭვირვალობას. საბოლოო ჯამში, ფინანსური მენეჯმენტის წარმატება დამოკიდებული იქნება არა ადამიანის AI-ით სრულ ჩანაცვლებაზე, არამედ ჰიბრიდული მოდელის (Human-in-the-loop) განვითარებაზე, სადაც მანქანური გამოთვლების სიმძლავრე შეერწყმება ადამიანის ეთიკურ, სტრატეგიულ და კრიტიკულ აზროვნებას.

The Impact of Artificial Intelligence on Modern Financial Management: Opportunities, Challenges, and Perspectives

*Pipia Asmat, PhD in Business Administration
Georgian Technical University*

*Jagodnishvili Manuchar, PhD in Business Administration
Georgian Technical University*

*Gamsakhurdia Tamaz, Associate Professor
Akaki Tsereteli State University (Kutaisi)*

Abstract

This paper provides a comprehensive analysis of the impact of Artificial Intelligence (AI) and Machine Learning (ML) algorithms on modern financial management, examining technological opportunities, systemic challenges, and future perspectives. In the era of Big Data, traditional econometric and static models no longer suffice for efficient real-time data processing, necessitating the integration of intelligent digital architectures. The study explores critical dimensions of AI implementation, including alternative data-driven credit scoring, market sentiment analysis in algorithmic trading, and anomaly detection models for financial fraud prevention. Special emphasis is placed on the specific role of Generative AI (GenAI) in corporate financial reporting and stress-testing frameworks. Concurrently, the paper critically evaluates the inherent limitations of the technology, such as the "Black Box" phenomenon, historical data bias, and systemic risks arising from market homogenization (herd behavior). The paper concludes by emphasizing the necessity of advancing Explainable AI (XAI) and developing hybrid models (Human-in-the-loop) to ensure financial stability and regulatory compliance.

Keywords: Artificial Intelligence, Financial Management, Machine Learning, Generative AI, Risk Forecasting, FinTech.

ქართულ-ებრაული კულტურულ-ლინგვისტური ურთიერთობების სიღრმისეული ანალიზი და მათი როლი იდენტობის ფორმირების პროცესში

*ქაჯია მანანა, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*გუგავა ნანა, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

რეზიუმე

სტატია ეხება ქართულ-ებრაული კულტურულ-ლინგვისტური ურთიერთობების ისტორიულ და სოციალურ ანალიზს და მათ გავლენას იდენტობის ფორმირების პროცესზე. საქართველოში ებრაული თემი საუკუნეების განმავლობაში თანაცხოვრობდა ქართულ მოსახლეობასთან, რამაც ხელი შეუწყო კულტურული ინტეგრაციისა და ენობრივი ურთიერთგავლენის მრავალფეროვან ფორმებს. კვლევა მიზნად ისახავს ქართულ და ებრაულ კულტურებს შორის არსებული ურთიერთობების სიღრმისეულ გააზრებას, მათ შორის ენობრივი სესხების, რელიგიური ტრადიციების, ეთნოკულტურული თვითშეგნების და სოციალური ადაპტაციის მექანიზმების გამოვლენას.

ნაშრომში გამოყენებულია ისტორიულ-შედარებითი, ლინგვისტური და კულტურათაშორისი ანალიზის მეთოდები. განხილულია ქართული ებრაელების ენობრივი თავისებურებები, მათი ბილინგვური პრაქტიკა და ქართული კულტურის გავლენა ებრაული იდენტობის ტრანსფორმაციაზე. ასევე გამოკვეთილია ის ფაქტორები, რომლებმაც ხელი შეუწყო ეთნიკური იდენტობის შენარჩუნებას ინტეგრაციის პარალელურად.

კვლევის სიახლე მდგომარეობს იმაში, რომ ქართულ-ებრაული ურთიერთობები განხილულია არა მხოლოდ ისტორიულ ჭრილში, არამედ იდენტობის ფორმირების თანამედროვე დისკურსის ფარგლებში. კვლევა აჩვენებს, რომ ენა და კულტურა იქცა დიალოგის სივრცედ, სადაც ერთდროულად ხდებოდა როგორც ასიმილაცია, ისე ეთნიკური თვითმყოფადობის დაცვა.

საკვანძო სიტყვები: ქართული ებრაელობა, კულტურული იდენტობა, ბილინგვიზმი, ეთნოლინგვისტიკა, კულტურათაშორისი ურთიერთობები.

ძირითადი ტექსტი

საქართველო ისტორიულად მრავალეთნიკური და მრავალკულტურული სივრცე იყო, სადაც სხვადასხვა ეთნიკური ჯგუფები საუკუნეების განმავლობაში თანაცხოვრობდნენ. განსაკუთრებული ადგილი ამ პროცესში ეკავა ებრაულ თემს, რომლის არსებობა საქართველოში დაახლოებით 26 საუკუნეს ითვლის. ქართველი ებრაელები გამოირჩეოდნენ მაღალი სოციალური ინტეგრაციით, თუმცა ამავე დროს ინარჩუნებდნენ საკუთარ რელიგიურ და ეთნიკურ თვითმყოფადობას.

ქართულ-ებრაული ურთიერთობები მხოლოდ სოციალური თანაცხოვრებით არ შემოიფარგლებოდა. ეს იყო კულტურულ-ლინგვისტური დიალოგის ხანგრძლივი პროცესი, რომელმაც გავლენა მოახდინა როგორც ქართულ, ისე ებრაულ საზოგადოებაზე. ქართულ ენაში შეინიშნება ებრაული წარმომავლობის ცალკეული ლექსიკური ერთეულები, ხოლო ქართველი ებრაელების მეტყველებაში - ქართული ენობრივი სისტემის ძლიერი გავლენა. აღნიშნული ურთიერთქმედება მნიშვნელოვან როლს ასრულებდა იდენტობის ფორმირების პროცესში.

თანამედროვე გლობალიზაციის პირობებში ეთნიკური იდენტობის საკითხი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს. სწორედ ამიტომ ქართულ-ებრაული ურთიერთობების კვლევა აქტუალურია როგორც კულტურათაშორისი კომუნიკაციის, ისე ეთნოლინგვისტიკის მიმართულებით. კვლევა საშუალებას გვაძლევს დავინახოთ, თუ როგორ შეიძლება თანაარსებობდეს ინტეგრაცია და ეთნიკური თვითმყოფადობის შენარჩუნება ერთ სოციალურ სივრცეში.

1. ქართულ-ებრაული ურთიერთობების ისტორიული საფუძვლები

ქართველ ებრაელთა ისტორია საქართველოში უძველესი პერიოდიდან იწყება ისტორიული წყაროების მიხედვით, ებრაელები საქართველოში ბაბილონის ტყვეობის შემდეგ ჩამოვიდნენ. საუკუნეების განმავლობაში მათ შეძლეს სოციალური და ეკონომიკური ინტეგრაცია ადგილობრივ საზოგადოებაში.

მკვლევართა ზრით, ქართველი ებრაელები გამოირჩეოდნენ ქართული კულტურისადმი განსაკუთრებული ერთგულებით, რაც აისახებოდა როგორც ყოველდღიურ ცხოვრებაში, ისე ენობრივ

პრაქტიკაში. როგორც ბრენდა შეფერი აღნიშნავს, “ქართული ებრაელობა უნიკალური მაგალითია იმისა, თუ როგორ შეიძლება ეთნიკურმა ჯგუფმა შეინარჩუნოს საკუთარი რელიგიური იდენტობა ძლიერი კულტურული ინტეგრაციის პირობებში” (Shaffer, 2002, p. 117).

ქართულ საზოგადოებაში ებრაული თემის ინტეგრაციას ხელს უწყობდა ტოლერანტული გარემო. განსხვავებით ევროპის მრავალი ქვეყნისაგან, საქართველოში ანტისემიტიზმი შედარებით სუსტი იყო, რამაც შესაძლებელი გახადა კულტურათა მშვიდობიანი თანაარსებობა.

2. ლინგვისტური ურთიერთგავლენები

ქართული და ებრაული კულტურების ურთიერთობა განსაკუთრებით თვალსაჩინოა ენობრივ დონეზე. ქართველი ებრაელების უმრავლესობა ქართულ ენას მშობლიურ ენად აღიქვამდა, თუმცა რელიგიურ ცხოვრებაში ინარჩუნებდა ებრაულ და არამეულ ელემენტებს.

ბილინგვიზმი ქართველი ებრაელების იდენტობის მნიშვნელოვანი კომპონენტი იყო. ოჯახურ და საზოგადოებრივ სივრცეში ქართული ენა დომინირებდა, ხოლო რელიგიურ პრაქტიკაში - ებრაული. ამგვარი ენობრივი თანაარსებობა ქმნიდა ჰიბრიდულ კულტურულ იდენტობას.

ჯოშუა ფიშმანის მიხედვით, „ენა ეთნიკური იდენტობის მთავარი მატარებელია და მისი შენარჩუნება ჯგუფური მეხსიერების შენარჩუნებასაც გულისხმობს“ (Fishman, 1991, p. 48). აღნიშნული თეორია სრულად შეესაბამება ქართველი ებრაელების გამოცდილებას, სადაც ქართული ენის ათვისება არ გამხდარა ებრაული იდენტობის დაკარგვის მიზეზი.

საინტერესოა აგრეთვე ლექსიკური ურთიერთგავლენა. ქართულ ენაში გვხვდება ებრაული რელიგიური წარმომავლობის სიტყვები, ხოლო ქართველი ებრაელების მეტყველებაში - ქართული დიალექტური ფორმები. ეს პროცესი მიუთითებს კულტურულ სინთეზზე, რომელიც საუკუნეების განმავლობაში ყალიბდებოდა.

3. კულტურული იდენტობა და სოციალური ინტეგრაცია

ქართველი ებრაელების იდენტობა ჩამოყალიბდა ორი კულტურული სისტემის - ქართული და ებრაული - თანაარსებობის საფუძველზე. ისინი საკუთარ თავს ერთდროულად აღიქვამდნენ როგორც ქართველებად და როგორც ებრაელებად.

სტიუარტ ჰოლის მიხედვით, „იდენტობა არ არის სტატიკური მოცემულობა; იგი მუდმივად ყალიბდება კულტურულ და ისტორიულ კონტექსტში“ (Hall, 1996, p. 4). ქართველი ებრაელების მაგალითი სწორედ ამ დინამიკურ პროცესს ასახავს.

ქართულმა კულტურამ მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინა ებრაული თემის ყოველდღიურ ცხოვრებაზე - ტანსაცმელზე, კულინარიაზე, მუსიკალურ ტრადიციებზე და სოციალურ ურთიერთობებზე. მიუხედავად ამისა, ებრაული თემი ინარჩუნებდა რელიგიურ წეს-ჩვეულებებს, სინაგოგურ ცხოვრებას და ეთნიკურ თვითშეგნებას.

საბჭოთა პერიოდში ასიმილაციის პროცესები გაძლიერდა, თუმცა ქართველ ებრაელებში ეროვნული თვითშეგნება მაინც შენარჩუნდა. ისრაელში ემიგრაციის შემდეგაც კი, ქართველი ებრაელები ინარჩუნებდნენ ქართულ ენასა და კულტურულ ტრადიციებს, რაც მიუთითებს მათი იდენტობის კომპლექსურ ბუნებაზე.

დასკვნა

ქართულ-ებრაული კულტურულ-ლინგვისტური ურთიერთობები მრავალსაუკუნოვანი ისტორიული პროცესის შედეგია, რომელმაც მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინა ორივე ეთნიკური ჯგუფის კულტურულ განვითარებაზე. ქართველი ებრაელების მაგალითი ნათლად აჩვენებს, რომ კულტურული ინტეგრაცია არ ნიშნავს ეთნიკური თვითმყოფადობის დაკარგვას. პირიქით, ქართული და ებრაული კულტურების თანაარსებობამ შექმნა უნიკალური ჰიბრიდული იდენტობა, რომელიც ერთდროულად აერთიანებდა ქართულ სოციალურ გარემოსა და ებრაულ რელიგიურ-ეთნიკურ ტრადიციებს.

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ ენა იდენტობის ფორმირების ერთ-ერთი მთავარი მექანიზმია. ქართველი ებრაელების ბილინგვიური გამოცდილება ადასტურებს, რომ ენობრივი ადაპტაცია შეიძლება თანხვედრაში იყოს ეთნიკური მეხსიერებისა და კულტურული თვითშეგნების შენარჩუნებასთან. ქართული ენის ფართო გამოყენებამ ხელი შეუწყო სოციალურ ინტეგრაციას, ხოლო ებრაული რელიგიური ტრადიციების შენარჩუნებამ - ეთნიკური ერთიანობის დაცვას.

ასევე დადგინდა, რომ საქართველოს ისტორიულმა ტოლერანტულმა გარემომ მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა ქართულ-ებრაული ურთიერთობების მშვიდობიან განვითარებაში. ეს გამოცდილება თანამედროვე მულტიკულტურული საზოგადოებისათვის მნიშვნელოვანი მაგალითია, რადგან

აჩვენებს, თუ როგორ შეიძლება განსხვავებული ეთნიკური და რელიგიური ჯგუფების თანაარსებობა ურთიერთპატივისცემისა და კულტურული დიალოგის საფუძველზე.

თანამედროვე გლობალიზაციის პირობებში, როდესაც მრავალი ეთნიკური ჯგუფი კულტურული ასიმილაციის საფრთხის წინაშე დგას, ქართველი ებრაელების გამოცდილება განსაკუთრებით აქტუალური ხდება. იგი გვიჩვენებს, რომ კულტურული მრავალფეროვნება არა კონფლიქტის, არამედ საზოგადოების განვითარების რესურსად შეიძლება იქცეს.

გამოყენებული ლიტერატურა (APA სტილი):

1. Fishman, J.A. (1991). Reversing language shift: Theoretical and empirical foundations of assistance to threatened languages. *Multilingual Matters*.
2. Hall, S. (1996). Introduction: Who needs identity? In S. Hall & P. du Gay (Eds.), *Questions of cultural identity* (pp. 1-17). Sage Publications.
3. Shaffer, B. (2002). *Borders and brethren: Iran and the challenge of Azerbaijani identity*. MIT Press.
4. Braun, F. (2011). *The Jews of Georgia*. Curzon Press.
5. Ben-Rafael, E. (2001). *Identity, culture, and globalization*. Brill Academic Publishers.

An In-Depth Analysis of Georgian-Jewish Cultural-Linguistic Relations and Their Role in the Process of Identity Formation

*Manana Kajaia, Associate Professor
Georgian Technical University*

*Nana Gugava, PhD Student
Georgian Technical University*

Abstract

This article examines the cultural and linguistic relations between Georgians and Jews and analyzes their role in the process of identity formation. The Jewish community in Georgia coexisted with the Georgian population for centuries, creating a unique environment of intercultural dialogue and linguistic interaction. The study aims to explore the depth of Georgian-Jewish cultural relations, including linguistic borrowings, religious traditions, ethnic self-awareness, and mechanisms of social adaptation.

The research applies historical-comparative, linguistic, and intercultural analysis methods. Particular attention is paid to the linguistic characteristics of Georgian Jews, bilingual practices, and the influence of Georgian culture on the transformation of Jewish identity. The article also identifies factors that contributed to the preservation of ethnic identity alongside social integration.

The novelty of the research lies in approaching Georgian-Jewish relations not only from a historical perspective but also through the modern discourse of identity formation. The study demonstrates that language and culture functioned as spaces of dialogue where both assimilation and preservation of ethnic distinctiveness occurred simultaneously.

The findings indicate that Georgian Jews developed a hybrid cultural identity shaped by loyalty to Georgian cultural traditions and adherence to Jewish religious and ethnic heritage. Such coexistence contributed to the formation of a tolerant multicultural environment in Georgia and became an important example of intercultural communication in the Caucasus region.

Keywords: Georgian Jews, cultural identity, bilingualism, ethno-linguistics, intercultural relations.

ციფრული ეკონომიკის განვითარება, როგორც საქართველოს ეკონომიკური ზრდის ერთერთი ფაქტორი

*ქუთათელაძე რუსუდან, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ქინკლაძე რუსუდან, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

ანოტაცია

ციფრული ეკონომიკა წარმოადგენს თანამედროვე ეკონომიკური განვითარების ერთ-ერთ მთავარ მამოძრავებელ ძალას, რომელიც ეფუძნება ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს, ინტერნეტ ინფრასტრუქტურას და ციფრულ პლატფორმებს. კვლევის მიზანია ციფრული ეკონომიკის განვითარების ძირითადი მიმართულებების, ეკონომიკურ ზრდასთან მისი ურთიერთკავშირის და საქართველოს ეკონომიკაზე მისი გავლენის ანალიზი. განსაკუთრებული ყურადღება გამახვილებულია ინტერნეტის გავრცელების დინამიკას, ციფრული ფინანსური სერვისების განვითარებას, ელექტრონული სახელმწიფო სერვისების როლსა და რეგიონულ ციფრულ უთანასწორობას. კვლევა ეფუძნება მსოფლიო ბანკის, OECD-ის, საქართველოს კომუნიკაციების კომისიისა და საქართველოს ეროვნული ბანკის სტატისტიკურ მონაცემებს. ანალიზისთვის გამოყენებულია 2015–2024 წლების მონაცემები და ჩატარებულია კორელაციურ-რეგრესიული ანალიზი ინტერნეტის მომხმარებელთა რაოდენობასა და საქართველოს ეკონომიკურ ზრდას შორის ურთიერთკავშირის შესაფასებლად. მიღებული შედეგები მიუთითებს, რომ ინტერნეტის გავრცელებასა და ეკონომიკურ ზრდას შორის არსებობს დადებითი კავშირი, ხოლო რეგრესიული მოდელის მიხედვით ინტერნეტის მომხმარებელთა წილის ზრდა ასოცირდება მშპ-ს ზრდის მატებასთან. სტატიაში ასევე განხილულია ციფრული ეკონომიკის განვითარების ხელშემშლელი ფაქტორები, მათ შორის რეგიონული ციფრული უთანასწორობა, ციფრული უნარების დეფიციტი, კიბერუსაფრთხოების რისკები და მცირე და საშუალო ბიზნესის დაბალი ტექნოლოგიური ადაპტაცია. კვლევის შედეგები ადასტურებს, რომ ციფრული ეკონომიკის განვითარება საქართველოს ეკონომიკური ზრდის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს, თუმცა მისი პოტენციალის სრულად რეალიზებისთვის აუცილებელია ციფრული ინფრასტრუქტურის განვითარება, რეგიონული უთანასწორობის შემცირება და ტექნოლოგიური განათლების გაძლიერება.

საკვანძო სიტყვები: ციფრული ეკონომიკა, ეკონომიკური ზრდა, ციფრული ტრანსფორმაცია, ინტერნეტის გავრცელება, კორელაციურ-რეგრესიული ანალიზი, საქართველო.

ძირითადი ტექსტი

ციფრული ეკონომიკა თანამედროვე ეკონომიკური განვითარების ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან მამოძრავებელ ძალად მიიჩნევა და მოიცავს იმ ეკონომიკურ აქტივობებს, რომლებიც ეფუძნება ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს, ინტერნეტ ინფრასტრუქტურას და ციფრულ პლატფორმებს (OECD, 2022; World Bank, 2023). XXI საუკუნეში ეკონომიკური ზრდის ტრადიციულ ფაქტორებთან ერთად როგორცაა კაპიტალი, შრომა და რესურსები, განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეიძინა ციფრულმა ტექნოლოგიებმა, რომელმაც მნიშვნელოვნად შეცვალეს წარმოების, მოხმარებისა და მომსახურების მიწოდების ფორმები (Goldfarb & Tucker, 2019). ციფრული ტრანსფორმაცია გავლენას ახდენს ეკონომიკურ ეფექტიანობაზე, ამცირებს ტრანზაქციულ ხარჯებს, ზრდის პროდუქტიულობას და ხელს უწყობს ინოვაციური ბიზნეს მოდელების განვითარებას (World Bank, 2023).

საქართველო, როგორც გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყანა, აქტიურად ცდილობს ციფრული ტრანსფორმაციის პროცესში ინტეგრაციას. ბოლო წლებში მნიშვნელოვნად გაიზარდა ინტერნეტის ხელმისაწვდომობა, ციფრული ფინანსური სერვისების გამოყენება და სახელმწიფო ელექტრონული სერვისების განვითარება. აღნიშნული პროცესები ქმნის საფუძველს ციფრული ეკონომიკის გაფართოებისა და ეკონომიკური ზრდის სტიმულირებისთვის.

World Bank-ის მონაცემებით, საქართველოში ინტერნეტის მომხმარებელთა რაოდენობა 2015–2024 წლებში მნიშვნელოვნად გაიზარდა. 2015 წელს ინტერნეტის მომხმარებლები მოსახლეობის დაახლოებით 47.6%-ს შეადგენდნენ, ხოლო 2024 წლისთვის ეს მაჩვენებელი 83.8%-მდე გაიზარდა (World Bank, 2026b). აღნიშნული ზრდა მიუთითებს ქვეყნის ციფრული ინფრასტრუქტურის

გაფართოებასა და ტექნოლოგიური ინტეგრაციის გაძლიერებაზე.

ცხრილი 1 ინტერნეტის მომხმარებელთა რიცხოვნობა საქართველოში (2015-2025 წწ.)

წელი	ინტერნეტის მომხმარებელთა წილი (%)
2015	47.6
2016	58.0
2017	60.5
2018	62.7
2019	68.8
2020	72.5
2021	76.4
2022	78.7
2023	81.9
2024	83.8
2025	47.6

ცხრილი 1 აჩვენებს, რომ საქართველოში ინტერნეტის გამოყენება სტაბილურად იზრდებოდა მთელი პერიოდის განმავლობაში. განსაკუთრებით მაღალი ზრდა შეინიშნებოდა 2015–2020 წლებში, რაც დაკავშირებულია როგორც ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურის განვითარებასთან, ისე ციფრული სერვისების მზარდ გამოყენებასთან. აღნიშნული ტენდენცია მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ეკონომიკურ პროცესებზე, რადგან ინტერნეტის ხელმისაწვდომობა წარმოადგენს ციფრული ეკონომიკის განვითარების ძირითად წინაპირობას.

საქართველოს ეკონომიკური ზრდის მაჩვენებლები ამავე პერიოდში ასევე მნიშვნელოვანი დინამიკით ხასიათდებოდა. მიუხედავად 2020 წლის პანდემიური კრიზისისა, როდესაც ეკონომიკა შემცირდა, მომდევნო წლებში ფიქსირდება სწრაფი აღდგენა და მაღალი ეკონომიკური ზრდა.

ცხრილი 2. საქართველოს რეალური მშპ-ს ზრდა (2015–2024)

წელი	მშპ-ს ზრდა (%)
2015	2.9
2016	2.8
2017	4.8
2018	4.8
2019	5.0
2020	-6.8
2021	10.5
2022	1.0
2023	7.8
2024	9.7
2025	7.5

წყარო: World Bank (2026^a)

როგორც ცხრილი 2 აჩვენებს, საქართველოს ეკონომიკური ზრდა 2015–2019 წლებში ზომიერად იზრდებოდა, ხოლო 2020 წელს COVID-19 პანდემიამ მნიშვნელოვანი ეკონომიკური შემცირება გამოიწვია. მიუხედავად ამისა, 2021–2022 წლებში ეკონომიკა სწრაფად აღდგა და ორნიშნა ზრდაც დაფიქსირდა. სწორედ ეს პროცესი უკავშირდება ეკონომიკის დიჯიტალიზაციას, როცა მოხდა ონლაინ სერვისების გაფართოება და ციფრული ფინანსური სისტემების გააქტიურება.

საქართველოს ციფრული ეკონომიკის განვითარება განსაკუთრებით თვალსაჩინოა ფინანსურ სექტორში. ეროვნული ბანკის მონაცემებით, 2025 წლისთვის ღია ბანკინგის პლატფორმებზე განხორციელებული ტრანზაქციების რაოდენობამ 915,000-ს გადააჭარბა, რაც მიუთითებს ციფრული ფინანსური ტექნოლოგიების სწრაფ გავრცელებაზე (სეპ, 2025). ასევე, სახელმწიფო ელექტრონული სერვისების განვითარებამ მნიშვნელოვნად შეამცირა ადმინისტრაციული ხარჯები და გააუმჯობესა

საჯარო მომსახურების ეფექტიანობა.

ციფრული ეკონომიკისა და ეკონომიკური ზრდის ურთიერთკავშირის შესაფასებლად გამოყენებულმა კორელაციურ-რეგრესიული ანალიზმა 2015–2024 წლების მონაცემებზე დაყრდნობით საშუალება მიგვცა შეგვეფასებინა ამ ორ მოვლენას შორის ურთიერთკავშირი (იხ. ცხრ. 1 და 2). კორელაციური ანალიზის შედეგებმა აჩვენა, რომ ინტერნეტის გამოყენებასა და ეკონომიკურ ზრდას შორის არსებობს დადებითი კავშირი. კორელაციის წრფივი (პირსონის) კოეფიციენტი დადებითია ($r=0.54$), რაც საშუალო ხარისხის დადებით ურთიერთკავშირზე მიუთითებს. ეს ნიშნავს, რომ ინტერნეტის ხელმისაწვდომობის ზრდა ასოცირდება ეკონომიკური აქტივობის ზრდასთან. რეგრესიული ანალიზისთვის კი შერჩეულ იქნა წრფივი ფუნქცია. მოდელის მიხედვით, ინტერნეტის მომხმარებელთა წილის 1 პროცენტული პუნქტით ზრდა მშპ-ს ზრდის დაახლოებით 0.21 პროცენტული პუნქტით მატებასთან ასოცირდება. მოდელის მიხედვით კორელაციის ინდექსი დაახლოებით $R^2 = 0.29$, რაც ნიშნავს, რომ ეკონომიკური ზრდის ვარიაციის დაახლოებით 29% აიხსნება ინტერნეტის გამოყენების დინამიკით.

მიუხედავად იმისა, რომ მოდელის შედეგები დადებით კავშირზე მიუთითებს, აუცილებელია აღინიშნოს, რომ ეკონომიკური ზრდა მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული, მათ შორის პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციებზე, საგარეო ვაჭრობაზე, ინფლაციასა და მაკროეკონომიკურ პოლიტიკაზე. შესაბამისად, მიღებული შედეგები უნდა განიმარტოს როგორც ციფრული ეკონომიკისა და ეკონომიკური ზრდის ურთიერთკავშირის საწყისი ემპირიული მტკიცებულება და არა როგორც საბოლოო მიზეზ-შედეგობრივი დასკვნა.

რეგრესიული მოდელის საფუძველზე შესაძლებელია ეკონომიკური ზრდის საპროგნოზო მაჩვენებლების გაანგარიშება. თუ ვივარაუდებთ, რომ საქართველოში ინტერნეტის მომხმარებელთა წილი მომავალ წლებში 90%-ს მიაღწევს, მოდელის მიხედვით ეკონომიკური ზრდის პროგნოზირებული მაჩვენებელი დაახლოებით 8.5% იქნება.

ცხრილი 3. ეკონომიკური ზრდის პროგნოზი ინტერნეტის გამოყენების ზრდის პირობებში

ინტერნეტის გამოყენება (%)	პროგნოზირებული მშპ-ს ზრდა (%)
85	7.4
88	8.1
90	8.5
92	8.9

წყარო: ავტორთა მიერ რეგრესიულ-კორელაციური ანალიზის საფუძველზე

საქართველოში ინტერნეტის ხელმისაწვდომობა რეგიონების მიხედვით არათანაბარია, რაც ციფრული ეკონომიკის განვითარების ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევას წარმოადგენს. ქალაქებსა და სოფლებში ინტერნეტის ხარისხსა და ხელმისაწვდომობას შორის განსხვავება კვლავ მნიშვნელოვნად რჩება (ComCom, 2024). ყველაზე მაღალი მაჩვენებლები ფიქსირდება თბილისში და დიდ ქალაქებში, ხოლო შედარებით დაბალი — სოფლისა და მაღალმთიანი რეგიონების შემთხვევაში.

ცხრილი 4. ინტერნეტის ხელმისაწვდომობა ქალაქისა და სოფლის მიხედვით საქართველოში

რეგიონი	ინტერნეტის ხელმისაწვდომობა (%)
თბილისი	92
სხვა ქალაქები	84
სოფლები	69

წყარო: საქსტატი, საქართველოს კომუნიკაციის კომისია (2024)

როგორც ცხრილი 4 აჩვენებს, ციფრული უთანასწორობა კვლავ მნიშვნელოვან პრობლემად რჩება. რეგიონებში ინტერნეტის შედარებით დაბალი ხელმისაწვდომობა ზღუდავს ციფრული ეკონომიკის შესაძლებლობებს, ამცირებს ონლაინ განათლების, დისტანციური სამუშაოსა და ელექტრონული კომერციის გამოყენებას. აღნიშნული პრობლემა განსაკუთრებით გამოიკვეთა პანდემიის პერიოდში, როდესაც ონლაინ სერვისებზე დამოკიდებულება მნიშვნელოვნად გაიზარდა

(OECD, 2022).

ციფრული ეკონომიკის განვითარებას საქართველოში თან ახლავს არაერთი სტრუქტურული, ტექნოლოგიური და სოციალური გამოწვევა, რომელიც აფერხებს ქვეყნის სრულფასოვან ინტეგრაციას თანამედროვე ციფრულ ეკონომიკაში. მიუხედავად იმისა, რომ ბოლო წლებში მნიშვნელოვნად გაიზარდა ინტერნეტის ხელმისაწვდომობა და განვითარდა ციფრული ფინანსური სერვისები, კვლავ არსებობს მნიშვნელოვანი ბარიერები, რომლებიც ზღუდავს ციფრული ტრანსფორმაციის ეფექტიანობას (World Bank, 2023).

ერთ-ერთ მთავარ პრობლემას წარმოადგენს რეგიონული ციფრული უთანასწორობა. მაღალმთიან და ნაკლებად განვითარებულ რეგიონებში მოსახლეობის ნაწილს არ აქვს სტაბილური მაღალსიჩქარიანი ინტერნეტი, რაც აფერხებს რეგიონული ბიზნესის ჩართულობას ელექტრონულ კომერციაში და თანამედროვე ციფრულ სერვისებში (World Bank, 2025). მსოფლიო ბანკის „Log-In Georgia“ პროექტის მიხედვით, კერძო სექტორისთვის მსგავსი რეგიონები ხშირად კომერციულად ნაკლებად მიმზიდველია, რის გამოც აუცილებელი ხდება სახელმწიფოსა და საერთაშორისო ორგანიზაციების ჩარევა.

მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს ციფრული უნარების დეფიციტიც. მოსახლეობის ნაწილს, განსაკუთრებით რეგიონებში და უფროს ასაკობრივ ჯგუფებში, არ აქვს საკმარისი ცოდნა ციფრული ტექნოლოგიების ეფექტიანად გამოყენებისთვის. OECD-ის შეფასებით, ციფრული ეკონომიკის განვითარებისთვის აუცილებელია არა მხოლოდ ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურა, არამედ შესაბამისი ადამიანური კაპიტალის არსებობაც (OECD, 2022). საქართველოში ციფრული განათლების დონე ჯერ კიდევ ჩამორჩება განვითარებული ეკონომიკების მაჩვენებლებს, რაც აფერხებს შრომის ბაზრის ადაპტაციას თანამედროვე ტექნოლოგიურ გარემოსთან.

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემა არის კიბერუსაფრთხოების რისკები. ციფრული ეკონომიკის გაფართოებასთან ერთად იზრდება კიბერშეტევების, მონაცემთა გაჟონვისა და ფინანსური თაღლითობის საფრთხე. გაერთიანებული ერების შეფასებით, ციფრული ტრანსფორმაციის წარმატება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული უსაფრთხო და სანდო ციფრული გარემოს არსებობაზე (United Nations, 2022). შესაბამისად, მონაცემთა დაცვისა და ინფორმაციული უსაფრთხოების გაძლიერება აუცილებელ წინაპირობას წარმოადგენს.

პრობლემად რჩება ასევე მცირე და საშუალო ბიზნესის დაბალი ტექნოლოგიური ადაპტაცია. საქართველოში მრავალი მცირე ბიზნესი კვლავ ტრადიციულ ოპერაციულ მოდელებზეა დამოკიდებული და ნაკლებად იყენებს ელექტრონულ კომერციას, მონაცემთა ანალიზსა და ციფრულ მარკეტინგს, რაც ზღუდავს მათ კონკურენტუნარიანობასა და პროდუქტიულობის ზრდას.

გარდა ამისა, ციფრული ეკონომიკის განვითარება მოითხოვს მოქნილ და თანამედროვე მარეგულირებელ გარემოს. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია პერსონალური მონაცემების დაცვა, ელექტრონული კომერციის სამართლებრივი ჩარჩოს განვითარება და ფინანსური სექტორის ეფექტიანი რეგულირება.

ამრიგად, ჩატარებული ანალიზი მიუთითებს, რომ ციფრული ეკონომიკის განვითარება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს საქართველოს ეკონომიკურ ზრდაზე. ინტერნეტის გავრცელების ზრდა, ციფრული ფინანსური ტექნოლოგიების განვითარება და ელექტრონული სახელმწიფო სერვისების გაფართოება ხელს უწყობს ეკონომიკური აქტივობის ზრდას, პროდუქტიულობის გაუმჯობესებას და ბიზნეს გარემოს განვითარებას. თუმცა, აუცილებელია რეგიონული უთანასწორობის შემცირება, ციფრული უნარების განვითარება და ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურის თანაბარი ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა, რათა სრულად იქნეს რეალიზებული ციფრული ეკონომიკის პოტენციალი საქართველოში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. საქართველოს კომუნიკაციის კომისია. (2024). ყოველწლიური ანგარიში. საქართველოს ეროვნული კომუნიკაციების კომისია.
2. Goldfarb, A., & Tucker, C. (2019). Digital economics. *Journal of Economic Literature*, 57(1), 3–43.
3. საქართველოს ეროვნული ბანკი. (2025). ყოველწლიური ანგარიში.
4. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური (2025).
5. OECD. (2022). *Digital economy outlook*. OECD Publishing.
6. United Nations. (2022). *E-government development index*.
7. Wooldridge, J. M. (2016). *Introductory econometrics: A modern approach* (6th ed.). Cengage Learning.

8. World Bank. (2023). Digital development in Europe and Central Asia.
9. World Bank. (2025). Project paper on a proposed additional loan to Georgia for the Log-In Georgia Project.
10. World Bank. (2026a). GDP growth (annual %) – Georgia.
11. World Bank. (2026b). Individuals using the Internet (% of population) – Georgia.

Development of the digital economy as one of the factors of Georgia's economic growth

*Kutateladze Rusudan, Professor
Georgian Technical University*

*Kinkladze Rusudan, Associate Professor
Georgian Technical University*

Abstract

The digital economy represents one of the primary driving forces of modern economic development, anchored in information technology, internet infrastructure, and digital platforms. The aim of this research is to analyze the key development trends of the digital economy, its relationship with economic growth, and its impact on the Georgian economy. Particular emphasis is placed on the dynamics of internet penetration, the development of digital financial services, the role of e-government services, and regional digital inequality. The study relies on statistical data from the World Bank, OECD, the Communications Commission of Georgia, and the National Bank of Georgia. Utilizing data from the 2015–2024 period, a correlation-regression analysis was conducted to evaluate the relationship between the number of internet users and Georgia's economic growth. The results indicate a positive correlation between internet penetration and economic growth; furthermore, according to the regression model, an increase in the share of internet users is associated with a rise in GDP growth. The article also examines the hindering factors of digital economy development, including regional digital inequality, a deficit in digital skills, cybersecurity risks, and the low technological adaptation among small and medium-sized enterprises (SMEs). The findings of the study confirm that the development of the digital economy is a significant factor in Georgia's economic growth. However, fully realizing its potential requires the advancement of digital infrastructure, the mitigation of regional inequality, and the strengthening of technological education.

Keywords: Digital Economy, Economic Growth, Digital Transformation, Internet Penetration, Correlation-Regression Analysis, Georgia.

ეფექტიანი მენეჯმენტი ჯანდაცვაში და მომსახურების ხარისხის კონტროლი „Lean Six Sigma“ მეთოდოლოგიით

*ქობლანიძე თამარ, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ჯოხაძე ხათუნა, პროფესორი
უნივერსიტეტი „გეომედი“*

აბსტრაქტი

ნაშრომი ეძღვნება ჯანდაცვის სერვისების ხარისხის მართვის კომპლექსურ ანალიზს და „Lean Six Sigma“ მეთოდოლოგიის როლს თანამედროვე სამედიცინო დაწესებულებების ოპერაციული ეფექტიანობის ამაღლებაში. სტატიაში დეტალურადაა განხილული ხარისხის კონცეფციის ისტორიული ევოლუცია, სადაც განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ა. დონაზედიანის ფუნდამენტურ „ტრიადას“- სტრუქტურას, პროცესსა და შედეგს. ნაშრომის თეორიულ ნაწილში სიღრმისეულადაა გაანალიზებული Lean და Six Sigma-ს სინერგიული კავშირი; კერძოდ, როგორ უზრუნველყოფს Lean მეთოდოლოგია არადამატებითი ღირებულების მქონე აქტივობების (დანაკარგების) აღმოფხვრას, ხოლო Six Sigma - პროცესების სტანდარტიზაციასა და ვარიაციების შემცირებას. აგრეთვე, მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს პერსონალის პროფესიული კომპეტენციების იერარქიას, ე.წ. „ქამრების“ სისტემას და განხილულია მისი გავლენა როგორც კლინიკურ გამოსავალზე, ისე ადმინისტრაციულ ოპტიმიზაციაზე. სტატიის დასკვნით ნაწილში, საქართველოს ჯანდაცვის სისტემის მაგალითზე, შეფასებულია ამ მეთოდოლოგიის დანერგვის პერსპექტივები, არსებული ბარიერები და საერთაშორისო აკრედიტაციის სტანდარტებთან შესაბამისობის აუცილებლობა. ნაშრომი ხაზს უსვამს, რომ Lean Six Sigma-ს ინტეგრირება გარდამტეხია პაციენტის უსაფრთხოების ხარისხობრივად ახალ საფეხურზე ასაყვანად.

საკვანძო სიტყვები: ჯანდაცვის მენეჯმენტი, ხარისხის კონტროლი, Lean Six Sigma, დონაზედიანის ტრიადა, პაციენტის უსაფრთხოება.

ძირითადი ტექსტი

სამედიცინო მომსახურების ხარისხი ჯანდაცვის სისტემის ერთ-ერთი აქტუალური თემაა, რომელსაც მუდმივი კონტროლი ესაჭიროება. ხარისხი არაა ერთ წერტილში გაყინული სტატიური მოვლენა, იგი მუდამ მოძრავი და განვითარებასა და სრულყოფაზე ორიენტირებული რთული პროცესია, რომელიც უმნიშვნელოვნეს თანამედროვე გამოწვევას წარმოადგენს ჯანდაცვის სისტემებისათვის.

წარმატების მისაღწევად უმნიშვნელოვანესია სამედიცინო მომსახურების ხარისხზე მუდმივი ზრუნვა; ჯანდაცვის სერვისების ხარისხის უზრუნველყოფის, მართვის და გაუმჯობესების მისაღწევად აუცილებელია მენეჯმენტის და სამედიცინო პერსონალის უწყვეტი ჩართულობა.

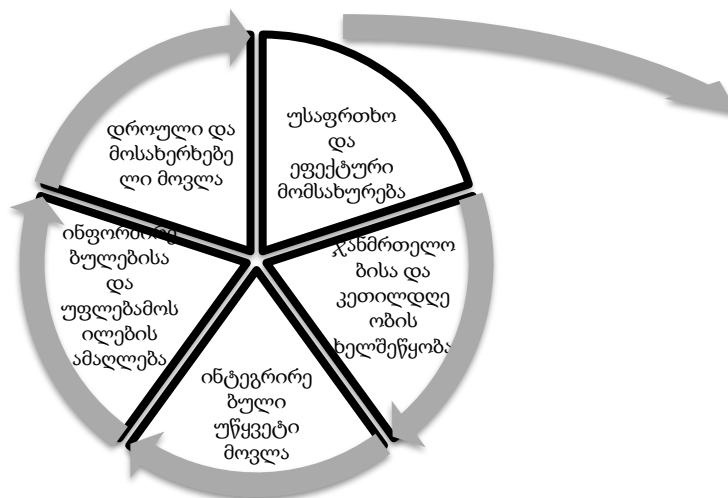
ისტორიულად ხარისხის კონცეფციის ევოლუცია გასული საუკუნიდან მომდინარეობს და მასში დიდი წვლილი მიუძღვით გერმანელ, იაპონელ და ამერიკელ მეცნიერებს, რომლებმაც შეიმუშავეს ძირითადი მიდგომები და რეკომენდაციები, პროდუქციისა თუ მომსახურების ხარისხის ნიშან-თვისებათა წინ წამოსაწევად და გასაუმჯობესებლად.

1960-იანი წლების ბოლოს ხარისხის კონცეფციები სამედიცინო სფეროში პირველად გაანალიზა ა. დონაზედიანმა; მისი მიდგომა ცნობილია როგორც „დონაზედიანის ტრიადის (სტრუქტურა, პროცესი და შედეგი)“, სახელწოდებით რომლის მიხედვითაც სამედიცინო მომსახურების ხარისხი წარმოადგენს ერთი უწყვეტ ჯაჭვში: კარგი სტრუქტურა ზრდის კარგი პროცესის აღნაგობას, კარგი პროცესი კი ზრდის კარგი გამოსავლის აღნაგობას.

ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციის მიხედვით „ხარისხიანი სამედიცინო მომსახურების გაწევა ნიშნავს: უზრუნველყოფილი იყოს სადიაგნოსტიკო და სამკურნალო საშუალებების ერთობლიობა ისე, რომ ის მოერგოს ინდივიდთა ჩივილებს, ხოლო დადებითი შედეგის მიღება შესაძლებელი გახდეს მინიმალურ დროში რესურსების ოპტიმალური გამოყენებით, რაც საბოლოოდ განაპირობებს პაციენტის კმაყოფილებას და ნდობის ამაღლებას“.

ავტორის აზრით (ნ ყაზახაშვილი 2019) ხარისხის საკვანძო მახასიათებლებია (იხ. სქემა 1)

ხარისხის საკვანძო მახასიათებლები



წყარო: ნ. ყაზახაშვილი. ჯანდაცვის ხარისხის უზრუნველყოფის საფუძველები 2019

ავტორები (თ. ქობლიანიძე, ხ. ჯოხაძე 2024) იზიარებენ ექსპერტთა მოსაზრებას, რომ სამედიცინო მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება:

1. ტექნიკურ კომპეტენციას (სამედიცინო დაწესებულებების სტანდარტები, ხარისხიანი ინფრასტრუქტურა, პროფესიული კადრები);
2. მომსახურების ხელმისაწვდომობას (გეოგრაფიული, ფინანსური და ორგანიზაციული);
3. ეფექტურობას (ეფექტური მომსახურებით პაციენტმა უნდა მიიღოს სასურველი შედეგი)
4. პიროვნებათაშორის და საზოგადოებრივი ურთიერთობებს (სამედიცინო პერსონალსა და პაციენტს/პაციენტის ახლობლებს/პაციენტის კანონიერ წარმომადგენელს შორის და სამედიცინო დაწესებულებების შორის ურთიერთობები; ასევე, კლინიკებსა და პაციენტებს შორის, სფეროს სხვადასხვა დაწესებულებებს შორის, სადაზღვევო კომპანიებსა და პაციენტებს შორის, სადაზღვევო კომპანიებსა და კლინიკებს შორის ურთიერთობები);
5. უწყვეტობას (პაციენტის მიერ მისთვის საჭირო მომსახურების სრული სპექტრის მიღება შეფერხების, წყვეტის გარეშე);
6. უსაფრთხოებას (მოსალოდნელი საფრთხეების წინასწარ განჭვრეტა, შეფერხების თავიდან აცილება);
7. კომფორტს (მოსაცდელი, შენობა პალატები, კვება და ა.შ.).

სამედიცინო ორგანიზაციების საქმიანობის შეფასება საკმაოდ შრომატკადი პროცესია. ჯანდაცვაში ეფექტიან მენეჯმენტს უზრუნველყოფს მართვა ხარისხის კონტროლის „ექსი სიგმას - Six Sigma“ სტანდარტით, რომელიც ფართოდ გამოიყენება დასავლეთის (აშშ, დიდი ბრიტანეთი და გერმანია) სამედიცინო დაწესებულებებში, სადაც შესაძლებელია პროცესის შესრულების გაზომვა და გაუმჯობესება. იგი მოიცავს კლინიკურ და არაკლინიკურ ფუნქციებს. მეთოდი განსაკუთრებით ეფექტურია საავადმყოფოს გარემოში, სადაც ბევრი სამუშაო პროცესი განმეორებადია, რომელშიც მონაწილეობს მრავალი დაინტერესებული მხარე. „ექსი სიგმას“ პრინციპები ფოკუსირებულია შეფერხებების შემცირებაზე, კოორდინაციის გაუმჯობესებაზე და საავადმყოფოს სამუშაო პროცესების უფრო საიმედოდ გახდომაზე მიღების, გადაუდებელი დახმარების, ლაბორატორიებისა და გაწერის პროცესებში. „ექსი სიგმა“ ჯანდაცვაში არის სტრუქტურირებული მეთოდი პროცესის პრობლემების გადასაჭრელად გაზომვადი მონაცემებისა და უწყვეტი გაუმჯობესების ტექნიკის გამოყენებით.

თანამედროვე პრაქტიკა აღიარებს ჯანდაცვაში „სიქს სიგმა“ მეთოდის მნიშვნელობას, თუმცა ეკონომიკური თვალსაზრისით აუმჯობესებს „lean- Six Sigma“ მიდგომით.

Lean და Six Sigma მეთოდოლოგიების იდეალური წყვილია, როცა საკმე მომხმარებლისთვის ღირებულების შექმნას, დანაკარგის შემცირებას, პროდუქტიულობის გაზრდას და დეფექტების აღმოფხვრას ეხება. დანაკარგი ნებისმიერი ზომის კომპანიისთვის დიდი პრობლემაა, განსაკუთრებით კი მაშინ, როცა ეს დანაკარგი დრო ან ფულია. „Lean Six Sigma“ ორი მეთოდოლოგიის გაერთიანებაა (Lean და Six Sigma), რომელიც მნიშვნელოვან პროცესებს აჩქარებს რათა ორგანიზაციებმა

პრობლემების გადაჭრა უფრო სწრაფად შეძლონ, ისე რომ არ შეწყვიტონ ღირებულების შექმნა მომხმარებლისთვის.

ცხრილი 1

„ექსი სიგმა - Six Sigma“ და საავადმყოფოს ტექნოლოგიური პროცესები

სავადმყოფოს ტერიტორია	ტიპური პრობლემა	როგორ გვეხმარება ექსი სიგმა
მიმღებები	ხანგრძლივი რეგისტრაციის დრო, პაციენტის ინფორმაციის ნაკლებობა	ამარტივებს მიღების ეტაპებს და ამცირებს მონაცემთა შეცდომებს
გადაუდებელი დახმარების განყოფილება	გადატვირთულობა, ტრიაჟის შეფერხებები და პაციენტის ნელი გადაადგილება	აუმჯობესებს ნაკადს და ავლენს შეფერხებებს
ლაბორატორია	ნიმუშის დამუშავების დაგვიანება, შეუსაბამობის შესახებ ინფორმაციის მიწოდება	ამცირებს ვარიაციას და აუმჯობესებს შესრულების დროს
მედიკამენტური პროცესი	ადმინისტრაციული შეცდომები, გაურკვეველი გადანაწილებები	ახდენს პროცესის სტანდარტიზაციას და აუმჯობესებს უსაფრთხოების კონტროლს
ანგარიშსწორება და პრეტენზიები	კოდირების შეცდომები, უარყოფები, გადამუშავება	აუმჯობესებს დოკუმენტაციის ხარისხს და პროცესის სანდოობას
დაგეგმვა	კოორდინაციის შეფერხებები, არასრული დოკუმენტაციის გამოცხადება, სლოტების არაეფექტური განაწილება	ამცირებს ციკლის დროს და აუმჯობესებს გუნდებს შორის ჰარმონიზაციასა და პაციენტთან კომუნიკაციას

Lean მეთოდოლოგია მიმართულია დანაკარგის შემცირებისკენ, ხოლო Six Sigma მეთოდოლოგია ეხმარება ორგანიზაციებს პროცესების დეფექტების რაოდენობის შემცირებითა და შეუსაბამოების გამოსწორებით. Lean და Six Sigma გაერთიანებით მიიღება მეთოდოლოგია, რომელიც ეხმარება ბიზნესს დროისა და ბიუჯეტის მართვაში.

❖ Lean ფოკუსირებულია ნარჩენების, შეფერხებების, შეფერხებების და არაუარსებობის ღირებულების მქონე აქტივობების აღმოფხვრაზე;

❖ Six Sigma ფოკუსირებულია ვარიაციის, დეფექტების და შეუსაბამობის შემცირებაზე.

ერთად გამოყენების შემთხვევაში მეთოდოლოგია ჯანდაცვის ორგანიზაციებს ეხმარება როგორც სიჩქარის, ასევე ხარისხის გაუმჯობესებაში. ეს კომბინაცია მნიშვნელოვანია, რადგან ერთი პრობლემა იწვევს ჯანდაცვის სფეროში არსებულ ბევრ პრობლემას. მაგალითად, დაგვიანებული გაწერა შეიძლება გულისხმობდეს უსარგებლო გადარიცხვებს, დუბლიკატ დოკუმენტაციას, ცუდ კოორდინაციას, არათანმიმდევრულ დოკუმენტაციას და დაგვიანებულ დამტკიცებებს. Lean ხელს უწყობს არასაჭირო ნაბიჯების მოშორებას, ხოლო Six Sigma ხელს უწყობს პროცესის ვარიაციის შემცირებას, რაც იწვევს შეცდომებს და არაპროგნოზირებადობას. მიუხედავად იმისა, რომ Lean და Six Sigma მეთოდებს დამოუკიდებლად არსებობა შეუძლიათ, მათი გაერთიანებით მიიღება სინერგიული ეფექტი; იგი უზრუნველყოფს უპირატესობის მიღებას და პროცესების ყოვლისმომცველ გაუმჯობესებას - ორგანიზაციის რესურსების გათანაბრებას და გაუმჯობესების ერთიანი სტრატეგიის შექმნას.

Lean Six Sigma-ს მიდგომა კონცენტრირებულია შემდეგ პრინციპებზე:

❖ **იმუშავე კლიენტისთვის:** დარწმუნდი რომ ყველა ცვლილება, რომელსაც განახორციელებ კლიენტისთვის იქნება სასარგებლო, მაღალ სტანდარტებზე მორგებული და ბაზრის მოთხოვნებთან შესაბამისობაში.

❖ **იპოვე პრობლემა და კონცენტრირდი:** ვიდრე მუშაობ ორგანიზაციული პროცესების დახვეწაზე, შეეცადე არ გადაერთო სხვა საკითხებზე. ძირითადი პრობლემის იდენტიფიცირების შემდეგ დარჩი მასზე კონცენტრირებული და დანარჩენ საკითხებზე მას შემდეგ გადადი, როცა მთავარ პრობლემას გარკვეულ დონემდე აღმოფხვრი.

❖ **შეამცირე „საცობები“:** საცობებში იგულისხმება ისეთი პროცესები, რომლებიც მუშაობას ანელებს, მათი მოძებნა და ოპტიმიზაცია ბიზნესის ეფექტურობას და ხარისხის შენარჩუნებას უზრუნველყოფს.

❖ **ჯანსაღი კომუნიკაცია და გუნდის ტრენინგი:** Lean Six Sigma-ს იმპლემენტაციამ შესაძლოა

გაურკვევლობა წარმოშვას კომპანიაში. დარწმუნდით, რომ ყველა გათვითცნობიერებულია და მზადაა ახალი მეთოდოლოგიის ასათვისებლად. აუცილებელია ჯანსაღი კომუნიკაციის შენარჩუნება გაურკვევლობის თავიდან ასაცილებლად.

- ❖ **იყავი მოქნილი და პასუხისმგებლიანი:** იმპლემენტაციის შემდეგ საჭიროა მასზე მუდმივი დაკვირვება, არაა აუცილებელი იმ გემზე დავრჩეთ რომელიც იძირება, შეგვიძლია გავხდეთ მოქნილები და წარუმატებლობის შემთხვევაში მეთოდოლოგია ჩვენს მდგომარეობას მოვარგოთ.

Lean Six Sigma მეთოდის სამედიცინო დაწესებულებაში დანერგვა გულისხმობს იქ დასაქმებული პერსონალის მიერ ხარისხის სერტიფიკატების - სხვადასხვა დონის ქამრების ფლობას (თეთრი, ყვითელი, მწვანე, შავი, მასტერ შავი-ოსტატის შავი ქამარი და ჩემპიონი ქამარი); ქამრებს გასცემენ საერთაშორისო პროფესიული ასოციაციები, საკონსულტაციო კომპანიები და/ან უნივერსიტეტები. მიუხედავად იმისა, რომ ქამარი ენიჭება კონკრეტულ პირს და არა დაწესებულებებს, მისი შედეგი ორგანიზაციულია. ადმინისტრაციული პერსონალისთვის „ქამარი“ არის ინსტრუმენტი ბიზნეს-პროცესების სამართავად (პაციენტების ლოდინის დროის შემცირება, კლინიკის ხარჯების ოპტიმიზაცია, რესურსების - საწოლების, აპარატურის- სწორი განაწილება), რომლის მიზანი მეტი ეფექტიანობისა და ფინანსური სტაბილურობის მიღწევაა. რაც შეეხება სამედიცინო პერსონალს (ექიმები და ექთნები), მათთვის „ქამარი“ არის ინსტრუმენტი პაციენტის უსაფრთხოებისა და მკურნალობის ხარისხისთვის (სამედიცინო შეცდომების პრევენცია, ინფექციების გავრცელების შემცირება კლინიკაში, ოპერაციის შემდგომი გართულებების მინიმუმამდე დაყვანა), რომლის მიზანია პაციენტის საუკეთესო კლინიკური გამოსავალი. საუკეთესო შედეგს ის კლინიკა აღწევს, სადაც ქამრები აქვთ როგორც ადმინისტრაციულ, ისე კლინიკურ გუნდს. ეს ქმნის ერთიან ენას, რომელზეც მენეჯერი და ექიმი ერთმანეთს უგებენ.

კლინიკები ხშირად თავად აფინანსებენ თანამშრომლების სწავლებას, რადგან ერთი „შავი ქამრის“ მიერ გაკეთებულმა ერთმა პროექტმა შეიძლება კლინიკას ათიათასობით ლარი დაუზოგოს და, რაც მთავარია, გადაარჩინოს პაციენტების სიცოცხლე შეცდომების შემცირებით. ქამრების გაცემის ერთიანი, ცენტრალიზებული სახელმწიფო ორგანო არ არსებობს. სერტიფიკატის მიღების პროცესი სამი ეტაპისგან შედგება:

1. **სწავლება (Training):** გადიხართ კურსს, რომელიც შეიძლება გაგრძელდეს რამდენიმე დღიდან (ყვითელი ქამარი) რამდენიმე თვემდე (შავი ქამარი).
2. **გამოცდა (Examination):** ახარებთ ტესტს, სადაც მოწმდება თეორიული ცოდნა და სტატისტიკური გამოთვლების უნარი.
3. **პროექტი (Project Implementation):** მაღალი საფეხურებისთვის (მწვანე და შავი ქამარი) ხშირად აუცილებელია რეალური პროექტის წარმატებით განხორციელება თქვენს სამსახურში, სადაც აჩვენებთ, რომ ხარჯები შეამცირეთ ან ხარისხი გააუმჯობესეთ.

Lean Six Sigma ჯანდაცვის ორგანიზაციებს პრაქტიკულ ჩარჩოს სთავაზობს ხარისხის გასაუმჯობესებლად, პროცესის ვარიაციის შესამცირებლად და ოპერაციული გამოწვევების გაზომვადი მონაცემებით გადასაჭრელად. იქნება ეს პაციენტის ლოდინის დროის შემცირება, გაწერის ეფექტურობის გაუმჯობესება, გადახდის შეცდომების შემცირება თუ ჯანდაცვის ხარისხის გაუმჯობესების გაძლიერება, მდგომა ეხმარება გუნდებს რეაქტიული პრობლემების გადაჭრიდან სტრუქტურირებულ, მდგრად პროცესებზე გადასვლაში. მისი რეალური ღირებულება მდგომარეობს ჯანდაცვის სამუშაო პროცესების უფრო თანმიმდევრულ, ეფექტურ და საიმედოდ გახდომაში, როგორც კლინიკურ, ასევე ადმინისტრაციულ ფუნქციებში.

რადგან პაციენტებთან უკეთესი შედეგების, უფრო ძლიერი შესაბამისობისა და უფრო მაღალი ოპერაციული ეფექტურობის მოთხოვნა კვლავ იზრდება, ჯანდაცვაში Lean Six Sigma კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება.

საქართველო-ში Lean Six Sigma ჯერ კიდევ განვითარების ეტაპზეა, განსაკუთრებით ჯანდაცვის სექტორში. მიუხედავად ამისა, გარკვეული ძვრები ჩანს - სახელმწიფო ავალდებულებს სავადმყოფოებს საერთაშორისო აკრედიტაციას, კერძო კლინიკები ისწრაფიან პროცესების სტანდარტიზაციისკენ და სისტემაში ზოგადად სახეზეა ხარისხის მართვის სისტემების დანერგვის ზრდა. ამის მიუხედავად სახეზეა: Lean Six Sigma-ს სპეციალისტების ნაკლებობა, სისტემური მიდგომის არარსებობა სახელმწიფო დონეზე, მონაცემთა ანალიზის კულტურის არასაკმარისი განვითარება და ცვლილებებისადმი რეზისტენტობა ორგანიზაციებში. საქართველოსთვის მთავარი ამოცანაა ცოდნის გავრცელება, სპეციალისტების მომზადება და სისტემური მიდგომის დანერგვა, რათა ჯანდაცვის სექტორმა სრულად გამოიყენოს Lean Six Sigma-ს პოტენციალი.

დასკვნა

წარმოდგენილი თეორიული ანალიზი ცხადყოფს, რომ თანამედროვე ჯანდაცვის სისტემაში ხარისხის მართვა სტატისტიკური მაჩვენებელი კი არა, არამედ დინამიკური პროცესია, რომელიც მოითხოვს მეცნიერულად დასაბუთებული მეთოდოლოგიების ინტეგრირებას. Lean Six Sigma-ს სინერგია წარმოადგენს ოპტიმალურ მოდელს, რომელიც პასუხობს ჯანდაცვის ორმხრივ გამოწვევას: ხარჯეფექტიანობის ზრდას (Lean) და კლინიკური შეცდომების მინიმუმამდე დაყვანას (Six Sigma).

ჯანდაცვის სისტემაში Lean Six Sigma-ს განსაკუთრებით ღირებულია საავადმყოფოებისთვის, რომლებიც ცდილობენ პაციენტებზე ზრუნვის, ოპერაციული ეფექტურობისა და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას, რომლის მთავარი შედეგებია ლოდინის დროის შემცირება, მედიკამენტური შეცდომების შემცირება, ოპერაციული პროცესების ოპტიმიზაცია და ხარჯების შემცირება.

საქართველოს კონტექსტში, სადაც საერთაშორისო აკრედიტაციის მოთხოვნები სულ უფრო მკაცრდება, Lean Six Sigma-ს დანერგვა აღარ არის მხოლოდ ფუფუნება, არამედ სტრატეგიული აუცილებლობაა. სისტემის წარმატება დამოკიდებულია არა მხოლოდ ტექნოლოგიურ აღჭურვილობაზე, არამედ კადრების მულტიდისციპლინურ მომზადებაზე — „ქაშების“ იერარქიული სისტემა კი ქმნის საერთო ენას ადმინისტრაციულ და კლინიკურ პერსონალს შორის, რაც პაციენტზე ორიენტირებული მომსახურების გარანტიაა.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Khatuna Jokhadze, Tamar Koblianidze. Patients' satisfaction as the main indicator of evaluation of the activity of Medical Organizations. <https://journal.geomedi.edu.ge/index.php/MIMM/article/view/49>. <https://doi.org/10.56580/GEOMEDI42>
2. Antony, J., & Cudney, E. A. (2024). Lean Six Sigma for Healthcare: A Practical Guide for Leaders and Practitioners. CRC Press.
3. Jiju Antony; Pruksathorn Palsuk; Sandeep Gupta. (2017). Six Sigma in Healthcare: A Systematic Review of the Literature
4. Donabedian, A. (1980). Explorations in Quality Assessment and Monitoring: The Definition of Quality and Approaches to Its Assessment. Health Administration Press.
5. Improta, G., et al. (2020). "Lean Six Sigma in Healthcare: A Systematic Literature Review." International Journal of Environmental Research and Public Health.
6. Chiarini, A. (2022). "Lean Six Sigma in Health Care: A Critical Review." The TQM Journal.
7. გორგაძე თ. (2018). სამედიცინო მომსახურების გაუმჯობესების პერსპექტივები საქართველოში საავადმყოფოთა აკრედიტაციის გზით. სადისერტაციო ნაშრომი.
8. ყაზახაშვილი ნ. (2019). სამედიცინო მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფა, მართვა და გაუმჯობესება.
9. ქობლიანიძე თ. კოჭლამაზაშვილი ლ. (2019). რეფორმები და ხარისხის პრობლემები საქართველოს ჯანდაცვის სისტემაში. ჟურნალი „ეკონომიკა და ფინანსები“ #1.
10. Улумбекова Г.Э., Мокляченко А.В. (2017). Показатели для оценки деятельности медицинских организаций: международный опыт ОРГ 3 Д РАВ: новости, мнения, обучение № 3 Высшая школа организации и управления здравоохранением (ВШОУЗ).

Effective Management in Healthcare and Quality Control through "Lean Six Sigma" Methodology

*Koblianidze Tamar, Professor
Georgian Technical University*

*Jokhadze Khatuna, Professor
University „Geomed“*

Abstract

This paper presents a comprehensive analysis of quality management mechanisms in healthcare and explores the pivotal role of "Lean Six Sigma" methodology in enhancing the operational efficiency of medical institutions. The study examines the historical evolution of quality concepts, with a particular focus on A. Donabedian's fundamental "triad" — Structure, Process, and Outcome. The theoretical framework provides an in-depth exploration of the synergistic relationship between Lean and Six Sigma; specifically, how Lean methodology eliminates non-value-added activities (waste), while Six Sigma ensures process standardization and the reduction of statistical variations.

A significant portion of the research is dedicated to the hierarchy of professional competencies, known as the "Belt" system, analyzing its impact on both clinical outcomes and administrative optimization. In the concluding section, using the Georgian healthcare system as a context, the paper evaluates the prospects for implementing this methodology, existing organizational barriers, and the necessity of aligning with international accreditation standards. The research emphasizes that the integration of Lean Six Sigma is transformative for elevating patient safety and institutional sustainability to a qualitatively new level.

Keywords: Healthcare Management, Quality Control, Lean Six Sigma, Donabedian Triad, Process Optimization, Patient Safety.

ციფრული დიპლომატიის როლი ამერიკის საგარეო პოლიტიკის წარმოებაში

*ქურდიე ალექო, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

ნაშრომში განხილულია ციფრული დიპლომატიის გავლენა ამერიკის შეერთებული შტატების თანამედროვე საგარეო პოლიტიკაზე. 21-ე საუკუნეში, ტექნოლოგიურმა პროგრესმა და სოციალური მედიის პლატფორმების (X, Facebook, Instagram) გავრცელებამ ფუნდამენტურად შეცვალა საერთაშორისო ურთიერთობების დინამიკა. ტრადიციული, კლასიკური დიპლომატიის გვერდით გაჩნდა ვირტუალური სივრცე, რომელიც ვაშინგტონისთვის გლობალურ აუდიტორიასთან პირდაპირი, უშუალო კომუნიკაციის ეფექტურ ინსტრუმენტად იქცა. კვლევა აანალიზებს „21-ე საუკუნის სახელმწიფო მართვის“ (21st Century Statecraft) კონცეფციას, რომელიც საფუძვლად დაედო აშშ-ის სახელმწიფო დეპარტამენტის ციფრულ სტრატეგიას. ნაშრომში დეტალურადაა შესწავლილი, თუ როგორ იყენებს ამერიკა ციფრულ ინსტრუმენტებს საკუთარი რბილი ძალის პროექტირებისთვის, ამერიკული დემოკრატიული ღირებულებების პოპულარიზაციისა და კულტურულ-საგანმანათლებლო პროგრამების გავრცელებისთვის. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა სტრატეგიულ კომუნიკაციას კრიზისულ სიტუაციებში და ციფრული ტექნოლოგიების როლს საერთაშორისო გეოპოლიტიკური კონფლიქტების დროს უცხოური დეზინფორმაციული კამპანიების წინააღმდეგ ბრძოლაში. ამასთანავე, ნაშრომი იკვლევს იმ გამოწვევებს, რომელთა წინაშეც დგას აშშ-ის საგარეო უწყება, მათ შორის ავტორიტარული რეჟიმების მხრიდან მომავალ ჰიბრიდულ და კიბერ საფრთხეებს, საინფორმაციო ქაოსსა და სოციალური ქსელების ალგორითმულ შეზღუდვებს. დასკვნის სახით აღნიშნულია, რომ ციფრული დიპლომატია აღარ არის მხოლოდ დამხმარე საშუალება, არამედ წარმოადგენს ამერიკული სახელმწიფოებრივი ძლიერებისა და გლობალური ლიდერობის შენარჩუნების ერთ-ერთ უმთავრეს სტრატეგიულ საყრდენს.

საკვანძო სიტყვები: ციფრული დიპლომატია, აშშ-ის საგარეო პოლიტიკა, სახელმწიფო დეპარტამენტი, რბილი ძალა, სტრატეგიული კომუნიკაცია, დეზინფორმაცია.

ძირითადი ტექსტი

21-ე საუკუნის დასაწყისი კაცობრიობის ისტორიაში შევიდა როგორც ინფორმაციული რევოლუციის ხანა. ინტერნეტის ხელმისაწვდომობამ, სმარტფონების მასობრივმა წარმოებამ და სოციალური მედიის პლატფორმების გლობალურმა გავრცელებამ ძირფესვიანად შეცვალა არა მხოლოდ ადამიანების ყოველდღიური ყოფა, არამედ საერთაშორისო ურთიერთობების ტრადიციული მოდელებიც. კლასიკური დიპლომატია, რომელიც საუკუნეების განმავლობაში ასოცირდებოდა დახურულ კარს მიღმა გამართულ მოლაპარაკებებთან, ოფიციალურ ნოტებთან და მკაცრად გაწერილ სახელმწიფო პროტოკოლთან, ახალი რეალობის წინაშე დადგა. გაჩნდა ტერმინი „ციფრული დიპლომატია“ (Digital Diplomacy), რომელიც ზოგჯერ მოიხსენიება როგორც „დიპლომატია 2.0“ ან „ტვიტერ-დიპლომატია“ (Twiplomacy). ეს ფენომენი გულისხმობს ციფრული ტექნოლოგიებისა და საინფორმაციო-საკომუნიკაციო პლატფორმების გამოყენებას სახელმწიფო ინტერესების გასატარებლად და საგარეო პოლიტიკური მიზნების მისაღწევად.

ამერიკის შეერთებული შტატები, როგორც გლობალური ტექნოლოგიური პროგრესის ავანგარდი, პირველი აღმოჩნდა იმ სახელმწიფოთა შორის, რომლებმაც ციფრული ინსტრუმენტები საგარეო პოლიტიკის ოფიციალურ ნაწილად აქციეს. ვაშინგტონმა გააცნობიერა, რომ ინფორმაციულ ეპოქაში გავლენის მოპოვება და შენარჩუნება შეუძლებელია მხოლოდ სამხედრო ან ეკონომიკური სიმძლიერით. აუცილებელი გახდა ვირტუალურ სივრცეში ეფექტური პოზიციონირება, სადაც მილიონობით ადამიანი ყოველდღიურად მოიხმარს და აგენერირებს ინფორმაციას. წინამდებარე რეფერატის მიზანია შეისწავლოს აშშ-ის საგარეო უწყების მიერ ციფრული დიპლომატიის დანერგვის ევოლუცია, მისი სტრატეგიული მიმართულებები, როლი რბილი ძალის პროექტირებასა და კრიზისების მართვაში, აგრეთვე ის თანამედროვე გამოწვევები, რომელთა წინაშეც დგას ამერიკა გლობალურ საინფორმაციო ომში.

ციფრული დიპლომატიის ევოლუცია აშშ-ის სახელმწიფო დეპარტამენტში

აშშ-ის საგარეო პოლიტიკაში ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაციის საწყისები პრეზიდენტ ჯორჯ ბუშის ადმინისტრაციას უკავშირდება, როდესაც სახელმწიფო დეპარტამენტში შეიქმნა

„ელექტრონული დიპლომატიის ოფისი“ (Office of eDiplomacy). თუმცა, ნამდვილი რევოლუცია და კონცეპტუალური გარდატეხა პრეზიდენტ ბარაკ ობამას პირველ ვადას და სახელმწიფო მდივნის პოსტზე ჰილარი კლინტონის მოღვაწეობას უკავშირდება. კლინტონისა და მისი მრჩევლების ინიციატივით, ჩამოყალიბდა სტრატეგიული მიდგომა — „21-ე საუკუნის სახელმწიფო მართვა“ (21st Century Statecraft).

ეს კონცეფცია ეფუძნებოდა იდეას, რომ დიპლომატია აღარ უნდა ყოფილიყო მხოლოდ მთავრობების კომუნიკაცია მთავრობებთან (G2G - Government to Government). ახალი ტექნოლოგიები იძლეოდა საშუალებას, რომ სახელმწიფოს დაემყარებინა პირდაპირი კავშირი უცხო ქვეყნების საზოგადოებებთან, სამოქალაქო აქტივისტებთან და რიგით მოქალაქეებთან (G2P - Government to People). სახელმწიფო დეპარტამენტმა დაიწყო დიპლომატიის მასობრივი გადამზადება, რათა მათ აქტიურად გამოეყენებინათ სოციალური ქსელები. აშშ-ის საელჩოებმა მთელ მსოფლიოში გახსნეს ოფიციალური გვერდები Twitter (ამჟამად X), Facebook, YouTube და მოგვიანებით Instagram პლატფორმებზე.

ამ რეფორმამ შეცვალა დიპლომატიის როლიც: კლასიკური, თავშეკავებული ბიუროკრატის ნაცვლად, თანამედროვე ამერიკელი დიპლომატი გახდა აქტიური კომუნიკატორი, რომელიც მზად არის ვირტუალურ სივრცეში დისკუსიაში შევიდეს ადგილობრივ მოსახლეობასთან. პრეზიდენტ დონალდ ტრამპის ადმინისტრაციამ კი აჩვენა ციფრული დიპლომატიის კიდევ ერთი განზომილება, როდესაც პირველი პირის პირადი სოციალური ქსელი იქცა უმნიშვნელოვანესი საგარეო პოლიტიკური გადაწყვეტილებების, განცხადებებისა და მოკავშირეების თუ ოპონენტების გაფრთხილების პირველწყაროდ. ბაიდენის ადმინისტრაციამ და შემდგომმა პერიოდმა ეს მიმართულება კიდევ უფრო ინსტიტუციონალური გახადა, სადაც ციფრული კომუნიკაცია ეროვნული უსაფრთხოების სტრატეგიის განუყოფელი ნაწილია.

რბილი ძალის პროექცია და საზოგადოებრივი დიპლომატია

ჯოზეფ ნაის მიერ დამკვიდრებული „რბილი ძალის“ (Soft Power) კონცეფცია გულისხმობს სახელმწიფოს უნარს, მიაღწიოს სასურველ მიზნებს არა იძულებით ან მოსყიდვით, არამედ მიზიდულობით, სიმპათიის მოპოვებითა და კულტურული თუ ღირებულებითი გავლენით. ციფრული დიპლომატია აღმოჩნდა იდეალური ხელსაწყო რბილი ძალის რეალიზაციისთვის.

აშშ-ის სახელმწიფო დეპარტამენტი სოციალური მედიის საშუალებით ახდენს ამერიკული ცხოვრების წესის, დემოკრატიული ინსტიტუტების, ადამიანის უფლებების დაცვისა და თავისუფალი ბაზრის პრინციპების პოპულარიზაციას. გლობალურ სივრცეში ამერიკული ნარატივის გავრცელება ხდება მიზნობრივი კამპანიებით. მაგალითად, აშშ-ის საელჩოები რეგულარულად აშუქებენ საგანმანათლებლო პროგრამებს (Fulbright, FLEX და სხვა), კულტურულ ღირსშესანიშნაობებს, ამერიკულ ინიციატივებსა და სამეცნიერო მიღწევებს.

ციფრული საზოგადოებრივი დიპლომატიის უპირატესობა მის მასშტაბურობაშია. თუკი ადრე კულტურული ცენტრები ან „ამერიკული კუთხეები“ ხელმისაწვდომი იყო მხოლოდ კონკრეტულ ქალაქებში მცხოვრები მცირე ჯგუფებისთვის, დღეს ციფრული პლატფორმების მეშვეობით ამერიკულ ღირებულებებთან ზიარება შეუძლია ნებისმიერ ადამიანს, ვისაც აქვს ინტერნეტთან წვდომა. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ ქვეყნებში, სადაც მმართველი რეჟიმები ანტიამერიკულ პროპაგანდას ეწევიან. ციფრული არხები საშუალებას აძლევს ვაშინგტონს, გვერდი აუაროს ადგილობრივ სახელმწიფო ცენზურას და პირდაპირ ესაუბროს ხალხს, დაანგრიოს სტერეოტიპები და შექმნას პოზიტიური განწყობა აშშ-ის მიმართ.

კრიზისების მართვა და გეოპოლიტიკური დაპირისპირება

თანამედროვე საერთაშორისო ურთიერთობებში კრიზისები ელვისებურად ვითარდება, რაც საგარეო უწყებებისგან მომენტალურ რეაგირებას მოითხოვს. ციფრული დიპლომატია კრიტიკულ ინსტრუმენტად იქცა ფორსმაჟორულ სიტუაციებში, როგორიცაა სამხედრო კონფლიქტები, ტერორისტული აქტები თუ სტიქიური უბედურებები.

უპირველეს ყოვლისა, ციფრული პლატფორმები ასრულებენ საკონსულო ფუნქციას. კრიზისის ზონაში მყოფი აშშ-ის მოქალაქეებისთვის საელჩოების სოციალური ქსელები ხდება უსაფრთხოების რეკომენდაციების, ევაკუაციის გზებისა და ცხელი ხაზების შესახებ ინფორმაციის მიღების უსწრაფესი წყარო.

მეორე მხრივ, ციფრული სივრცე არის აქტიური გეოპოლიტიკური ბრძოლის ველის ნაწილი. რუსეთ-უკრაინის ომმა და ახლო აღმოსავლეთში მიმდინარე პროცესებმა ნათლად აჩვენა, რომ საინფორმაციო ომი რეალური საბრძოლო მოქმედებების პარალელურად მიმდინარეობს. აშშ და მისი

მოკავშირეები ციფრულ დიპლომატიას იყენებენ მოწინააღმდეგე მხარეების დეზინფორმაციული კამპანიების გასაწეიტრალეზად. აშშ-ის სახელმწიფო დეპარტამენტთან არსებული „გლობალური ჩართულობის ცენტრი“ (Global Engagement Center) აქტიურად მუშაობს ყალბი ახალი ამბების (Fake News) გამოვლენასა და მათ მხილებაზე. ფაქტების გადამოწმებით (Fact-checking) და დოკუმენტური მასალების ვირტუალური გავრცელებით, ამერიკული დიპლომატია ცდილობს შეინარჩუნოს საერთაშორისო საზოგადოების კონსოლიდაცია და არ დაუშვას ავტორიტარული ნარატივების დომინირება.

ციფრული დიპლომატიის გამოწვევები და საფრთხეები

მიუხედავად უდავო წარმატებებისა, ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება საგარეო პოლიტიკაში დაკავშირებულია სერიოზულ რისკებთან, რომელთა წინაშეც ვაშინგტონი დღესაც დგას.

1. **საინფორმაციო სივრცის ანარქიულობა და სისწრაფე:** სოციალურ ქსელებში ინფორმაცია წამებში ვრცელდება. კლასიკური დიპლომატიისგან განსხვავებით, სადაც ყოველი სიტყვა მრავალგზის მოწმდება, ციფრულ სივრცეში დროის დეფიციტია. დიპლომატიის მიერ გაკეთებულმა ერთმა დაუფიქრებელმა პოსტმა ან ორაზროვანმა ფორმულირებამ შეიძლება გამოიწვიოს სერიოზული დიპლომატიური სკანდალი და ზიანი მიაყენოს ორმხრივ ურთიერთობებს.
2. **ჰიბრიდული საფრთხეები და კიბერ-პროპაგანდა:** ავტორიტარულმა რეჟიმებმა (რუსეთი, ჩინეთი, ირანი) ისწავლეს დასავლური ციფრული პლატფორმების თავის სასარგებლოდ გამოყენება. „ტროლების ქარხნები“, ბოტების ქსელები და მიზანმიმართული დეზინფორმაციული კამპანიები მიმართულია ამერიკული საზოგადოების პოლარიზაციისა და აშშ-ის საგარეო პოლიტიკური კურსის დისკრედიტაციისკენ. ამ პირობებში, აშშ-ის სახელმწიფო დეპარტამენტს უწევს არა მხოლოდ საკუთარი დღის წესრიგის შექმნა, არამედ მუდმივად თავდაცვით რეჟიმში ყოფნა.
3. **„ეკო-კამერების“ (Echo Chambers) ეფექტი:** სოციალური მედიის ალგორითმები ისეა მოწყობილი, რომ მომხმარებელს აჩვენებს მისთვის სასურველ, მის მსოფლმხედველობასთან თავსებად კონტენტს. შედეგად, ამერიკული დიპლომატიური გზავნილები ხშირად აღწევს მხოლოდ იმ აუდიტორიამდე, რომელიც ისედაც პროამერიკულადაა განწყობილი. რადიკალურად ან ანტიამერიკულად განწყობილი ჯგუფების საინფორმაციო ბუშტში შეღწევა და მათი აზრის შეცვლა კი უკიდურესად რთული ამოცანაა.

დასკვნა

კვლევისა და კომპლექსური ანალიზის საფუძველზე შესაძლებელია ჩამოყალიბდეს მრავალწახნაგოვანი, სისტემური დასკვნა იმის შესახებ, თუ რა როლს ასრულებს ციფრული დიპლომატია ამერიკის შეერთებული შტატების საგარეო პოლიტიკის წარმოებაში, როგორ ცვლის იგი საერთაშორისო ურთიერთობების პარადიგმას და რა გამოწვევების წინაშე აყენებს ვაშინგტონს გლობალურ ასპარეზზე.

უპირველეს ყოვლისა, უნდა აღინიშნოს, რომ ციფრულმა დიპლომატიამ მოახდინა საგარეო პოლიტიკური აქტივობების დემოკრატიზაცია და დეცენტრალიზაცია. მან წარსულს ჩააბარა ეპოქა, როდესაც დიპლომატიური გზავნილები მხოლოდ ელიტურ, დახურულ წრეებში ცირკულირებდა. აშშ-ის სახელმწიფო დეპარტამენტმა, სოციალური მედიის პლატფორმების სტრატეგიული ათვისებით, შეძლო პირდაპირი, ინტერაქციული ხიდის გაბმა მსოფლიოს ნებისმიერ წერტილში მცხოვრებ რიგით მოქალაქესთან. ეს აღარ არის ცალმხრივი მაუწყებლობა, არამედ ეს არის ორმხრივი კომუნიკაციის არხი, სადაც ვაშინგტონს აქვს უნიკალური შესაძლებლობა, რეალურ დროში მოუსმინოს გლობალურ აუდიტორიას, შეაფასოს მათი განწყობები და ამის მიხედვით მოახდინოს საკუთარი გზავნილების კალიბრაცია. ამ თვალსაზრისით, ციფრული ინსტრუმენტები გახდა ამერიკული საზოგადოებრივი დიპლომატიის მთავარი მამოძრავებელი ძალა, რომლის გარეშეც თანამედროვე პირობებში რბილი ძალის (Soft Power) ეფექტური პროექცირება წარმოუდგენელია.

მეორე მნიშვნელოვანი ასპექტი უკავშირდება გეოპოლიტიკურ კონკურენციასა და ეროვნულ უსაფრთხოებას. ნაშრომმა ნათლად აჩვენა, რომ ციფრული სივრცე აღარ არის მხოლოდ ინფორმაციის გაცვლის პლატფორმა — იგი გადაიქცა აქტიურ, დაუნდობელ და ასიმეტრიულ საბრძოლო ველად. ავტორიტარული სახელმწიფოების (რუსეთი, ჩინეთი, ირანი) მხრიდან მომდინარე ჰიბრიდული საფრთხეები, კოორდინირებული დეზინფორმაციული კამპანიები, „ტროლების ქარხნები“ და ხელოვნური ინტელექტის გამოყენებით შექმნილი ყალბი კონტენტი (Deepfakes) პირდაპირ საფრთხეს უქმნის დასავლურ დემოკრატიულ ინსტიტუტებსა და ამერიკის გლობალურ პოზიციებს. ამ რეალობაში, აშშ-ის ციფრული დიპლომატია იძულებული გახდა, ტრადიციული საინფორმაციო ფუნ-

ქვიდან გადასულიყო აქტიურ სტრატეგიულ თავდაცვასა და კონტროლპროპაგანდაზე. „გლობალური ჩართულობის ცენტრისა“ და სხვა სპეციალიზებული უწყებების მუშაობა ადასტურებს, რომ ვაშინგტონისთვის ციფრული დიპლომატია არის არა ფუფუნების, არამედ ეროვნული უსაფრთხოების მყარი გარანტი, რომელიც მიზნად ისახავს სიმართლისა და ობიექტური ნარატივის დაცვას გლობალურ საინფორმაციო ქაოსში.

ამასთანავე, უნდა გავანალიზოთ შიდასახელმწიფოებრივი და ინსტიტუციური ტრანსფორმაციის მნიშვნელობაც. სახელმწიფო დეპარტამენტმა აჩვენა ბიუროკრატიული ადაპტაციის მაღალი დონე. კონცეფციამ „21-ე საუკუნის სახელმწიფო მართვა“ საფუძველი ჩაუყარა დიპლომატიის ახალ ფენომენს, რომელიც აღჭურვილია ტექნოლოგიური ცოდნით, არის მობილური და ფლობს სოციალურ ქსელებში კრიზისული კომუნიკაციის უნარებს. თუმცა, ეს სისწრაფე ბადებს რისკებსაც: დიპლომატიური შეცდომის ფასი ციფრულ ეპოქაში კრიტიკულად გაიზარდა, რადგან ნებისმიერმა უყურადღებო პოსტმა ან არასწორმა ფორმულირებამ შეიძლება წამებში გამოიწვიოს საერთაშორისო მასშტაბის ესკალაცია. შესაბამისად, ამერიკული საგარეო პოლიტიკის წინაშე დგას ურთულესი ამოცანა — ერთის მხრივ, შეინარჩუნოს ციფრული კომუნიკაციისთვის საჭირო მყისიერი სისწრაფე და მოქნილობა, ხოლო, მეორეს მხრივ, უზრუნველყოს სახელმწიფო პოზიციების ტრადიციული სიზუსტე და უსაფრთხოების ფილტრები.

კიდევ ერთი ფუნდამენტური გამოწვევა, რომელიც კვლევისას გამოიკვეთა, არის სოციალური მედიის ალგორითმების ბუნება. „ექო-კამერებისა“ და საინფორმაციო ბუშტების არსებობა ზღუდავს დიპლომატიური გზავნილების რადიუსს. აშშ-ის ციფრულ უწყებებს უწევთ მუშაობა იმ გარემოში, სადაც ალგორითმები ხშირად ახდენენ რადიკალიზაციისა და პოლარიზაციის სტიმულირებას, რაც ართულებს ნეიტრალური ან ანტიამერიკულად განწყობილი აუდიტორიის დარწმუნებას. ეს ნიშნავს, რომ მხოლოდ პლატფორმებზე ყოფნა საკმარისი არ არის; საჭიროა ახალი, უფრო დახვეწილი, მონაცემებზე დაფუძნებული სტრატეგიების შემუშავება, რომლებიც ხელოვნური ინტელექტისა და დიდი მონაცემების (Big Data) ანალიზის მეშვეობით შეძლებენ საინფორმაციო ბარიერების გარღვევას.

საბოლოო ჯამში, შეიძლება დარწმუნებით ითქვას, რომ ციფრული დიპლომატია აღარ არის ტრადიციული საგარეო პოლიტიკის უბრალო, დამხმარე ან დეკორატიული ელემენტი. იგი გარდაიქმნა აშშ-ის გლობალური სტრატეგიის დამოუკიდებელ, ცენტრალურ და მაღალტექნოლოგიურ საყრდენად. 21-ე საუკუნეში სახელმწიფოს ძლიერება განისაზღვრება არა მხოლოდ იმით, თუ რამდენად ძლიერია მისი არმია, არამედ იმითაც, თუ რამდენად ეფექტურად შეუძლია მას საკუთარი ნარატივის მართვა ვირტუალურ სამყაროში. ამერიკის შეერთებული შტატების სამომავლო გეოპოლიტიკური ლიდერობა, მისი მოკავშირეების კონსოლიდაცია და პარტნიორული ქსელების სიმტკიცე პირდაპირ იქნება დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად წარმატებით უპასუხებს ვაშინგტონი ციფრული ეპოქის დინამიკურ გამოწვევებს და რამდენად ეფექტურად გამოიყენებს ვირტუალური სივრცის ინოვაციურ პოტენციალს მშვიდობისა და დემოკრატიული ღირებულებების დასაცავად. ციფრული დიპლომატია არის ინსტრუმენტი, რომელიც აშშ-ს აძლევს უნიკალურ შანსს, დარჩეს გლობალური არქიტექტურის მთავარ აქტორად ახალ, ციფრულ რეალობაში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. **Nye, J. S.** (2004). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. PublicAffairs. (ნაშრომი რბილი ძალის კონცეფციის გასაანალიზებლად).
2. **Bjola, C., & Holmes, M.** (Eds.). (2015). *Digital Diplomacy: Theory and Practice*. Routledge. (ერთ-ერთი ფუნდამენტური სახელმძღვანელო ციფრული დიპლომატიის თეორიისა და პრაქტიკის შესახებ).
3. **Seib, P.** (2012). *Real-Time Diplomacy: Politics and Media in the Social Media Age*. Palgrave Macmillan. (წიგნი აღწერს რეალურ დროში მედიისა და პოლიტიკის ურთიერთკავშირს).
4. **Hocking, B., & Melissen, J.** (2015). *Diplomacy in the Digital Age*. Clingendael: Netherlands Institute of International Relations. (კვლევა ციფრულ ეპოქაში დიპლომატიური უწყებების ტრანსფორმაციის შესახებ).
5. **Clinton, H. R.** (2010). Leading Through Civilian Power: Redefining American Diplomacy and Development. *Foreign Affairs*, 89(6), 13-24. (სტატია, სადაც ჰილარი კლინტონი განმარტავს 21-ე საუკუნის სახელმწიფო მართვის პრინციპებს).
6. **Manor, I.** (2019). *The Digitalization of Public Diplomacy*. Palgrave Macmillan. (სტატიებისა და კვლევების კრებული საზოგადოებრივი დიპლომატიის ციფრული ტრანსფორმაციის

- თაობაზე).
7. **Archetti, C.** (2012). The Impact of New Media on Diplomatic Practice: An Evolutionary Model of Communication. *Diplomacy & Statecraft*, 23(1), 181-206.
 8. **U.S. Department of State.** 21st Century Statecraft. U.S. Department of State Archive. [ანაზღაურებულია ოფიციალური არქივიდან].
 9. **U.S. Department of State.** Global Engagement Center (GEC). ოფიციალური ვებგვერდი: <https://www.state.gov/bureaus-offices/under-secretary-for-public-diplomacy-and-public-affairs/global-engagement-center/> (ინფორმაცია დეზინფორმაციასთან ბრძოლის მექანიზმებზე).
 10. **Twiplomacy Study.** (ყოველწლიური ანგარიშები). How World Leaders Connect on Twitter/X. BCW Global / Burson. (სტატისტიკური მონაცემები მსოფლიო ლიდერების ციფრული აქტივობის შესახებ).

The Role of Digital Diplomacy in the Management of US Foreign Policy

*Kuridze Aleko, PhD student
Georgian Technical University*

Abstract

This paper examines the impact of digital diplomacy on the contemporary foreign policy of the United States. In the 21st century, technological progress and the proliferation of social media platforms (X, Facebook, Instagram) have fundamentally altered the dynamics of international relations. Alongside traditional, classical diplomacy, a virtual space has emerged, becoming an effective instrument for Washington to establish direct, immediate communication with global audiences. The study analyzes the concept of "21st Century Statecraft," which formed the basis of the US State Department's digital strategy. The paper explores how America utilizes digital tools to project its soft power, promote democratic values, and implement educational and cultural programs worldwide. Special attention is dedicated to strategic communication during international crises and the utilization of digital tools to counter foreign disinformation campaigns, particularly in contemporary geopolitical rivalries. Furthermore, the research addresses critical challenges and vulnerabilities, including hybrid and cyber threats from authoritarian regimes, information anarchy, and limitations imposed by algorithms. The paper concludes that digital diplomacy is a core component of modern American statecraft and global leadership.

ინოვაციები სამუშაო ძალის ფორმირებასა და ჯანდაცვის სექტორში

*დამბაშიძე თამარ, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*შამუგია თამარ, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

განმარტების თანახმად, ინოვაცია არის სიახლის შემოტანა, რაც საზოგადოებაში პროგრესს უწყობს ხელს. ცვლილება გარდაუვალია, ინოვაციების გარეშე ახალი არაფერია და რაიმე ახლის გარეშეც არანაირი პროგრესი არ იარსებებს. ინოვაცია ნამდვილად არის თანამედროვე არსებობის ძირითადი მიზეზი. მიუხედავად იმისა, რომ მან შეიძლება გამოიწვიოს არასასურველი შედეგები, ცვლილება გარდაუვალია და უმეტეს შემთხვევაში, ინოვაცია იწვევს პოზიტიურ შედეგებს. რაც შეეხება პროდუქტებს, საუკეთესო ხშირად ყველაზე ინოვაციურია, რაც საერთო პრობლემის მოგვარებას წარმოადგენს.

საკვანძო სიტყვები: კრიტიკული აზროვნება, სამუშაო ძალა, პირველადი ვაქცინა, ინოვაციური პოლიტიკა

ძირითადი ტექსტი

ინოვაციური სამუშაო ძალა გულისხმობს კრეატიულ, ტექნოლოგიურად განათლებულ და ადაპტირებულ კადრებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ ახალი იდეების, პროდუქტებისა და ეფექტური პროცესების შექმნას. ეს ძალა ხასიათდება მაღალი კვალიფიკაციით, ციფრული ტექნოლოგიების ცოდნით და მუდმივი სწავლის უნარით.

ინოვაციური სამუშაო ძალის ძირითადი მახასიათებლები:

- ❖ **ციფრული წიგნიერება:** თანამედროვე ტექნოლოგიებთან მუშაობის თავისუფალი უნარი.
- ❖ **კრეატიულობა და კრიტიკული აზროვნება:** პრობლემების ახლებურად გადაჭრის უნარი.
- ❖ **ადაპტირება:** სწრაფი რეაგირება ბაზრისა და ტექნოლოგიების ცვლილებებზე.
- ❖ **მუდმივი ტრენინგი:** კვალიფიკაციის მუდმივი ამაღლების სურვილი ინოვაციური სამუშაო ძალის ფორმირება კრიტიკულად მნიშვნელოვანია კომპანიების კონკურენტუნარიანობისა და ქვეყნის ეკონომიკური ზრდისთვის.

უმველესი დროიდან მოყოლებული კაცობრიობა საკმაოდ სწრაფი ტემპით ვითარდებოდა. იმ დროიდან მოყოლებული დღემდე მსოფლიომ არნახული განვითარების გზა განვლო და დედამიწაზე ადამიანთა ხანმოკლე არსებობის მიუხედავად, აჩვენა განვითარებისკენ ჩაუხშობელი მიზანსწრაფვა. ვიცით, რომ ადამიანმა გაკვალა გზა ისტორიის წიაღებში, რის შედეგად, ქვის ხანიდან აღმოვჩნდით ციფრული ტექნოლოგიების ეპოქაში და ისე მოხდა, რომ დღეს ქვის ნაცვლად ხელში სამყაროს გლობალური მოწყობის მიდგომები გავაჩნია.

ბოლო ათწლეულის განმავლობაში ინოვაცია გახდა მნიშვნელოვანი გზა კრიტიკულ სოციალურ რისკებთან და საფრთხეებთან საბრძოლველად. მაგალითად, ინდუსტრიული რევოლუციის შემდეგ, წიაღისეული საწვავის ენერგეტიკულმა მოხმარებამ გამოიწვია CO₂ – ის ემისიის სწრაფი ზრდა, ჩაშალა ნახშირბადის გლობალური ციკლი და პლანეტა გლობალური დათბობის საშიშროების წინაშე დააყენა. ჩვენი საზოგადოება ვითარდება უწყვეტი ეკონომიკური ზრდის გარშემო, რაც ძირითადად დამოკიდებულია მოსახლეობის ზრდაზე. ინოვაცია მნიშვნელოვანია საზოგადოების წინსვლისთვის, რადგან ხსნის სოციალურ პრობლემებს და ზრდის საზოგადოების მოქმედების უნარს. იგი პასუხისმგებელია კოლექტიური პრობლემების მოგვარებაზე მდგრადი და ეფექტური გზით, როგორც წესი, ახალი ტექნოლოგიით. ეს ახალი ტექნოლოგიები, პროდუქტები და მომსახურება ერთდროულად აკმაყოფილებს სოციალურ საჭიროებას და იწვევს შესაძლებლობების გაუმჯობესებას და აქტივებისა და რესურსების უკეთ გამოყენებას.

ზოგადად, ინოვაციის შედეგი ყოველთვის უნდა იყოს გაუმჯობესება. საზოგადოების თვალსაზრისით, ინოვაციის ფუნდამენტური შედეგები არის: *ეკონომიკური ზრდა, კეთილდღეობის გაზრდა და კომუნიკაცია, განათლების ხელმისაწვდომობა და გარემოს მდგრადობა.*

ეკონომიკური ზრდა

ტექნოლოგიური ინოვაცია განიხილება, როგორც ეკონომიკური ზრდის ძირითადი წყარო. ეკონომიკური ზრდა გულისხმობს დროთა განმავლობაში ეკონომიკის მიერ წარმოებული საქონლისა

და მომსახურების ინფლაციით მორგებულ საბაზრო ღირებულებას . იგი პირობითად იზომება როგორც რეალური მთლიანი შიდა პროდუქტის ან რეალური მშპ-ს პროცენტული მაჩვენებელი. ზოგადად , ეკონომიკის გამომუშავების გაზრდის ორი გზა არსებობს:

1. პროდუქტების რაოდენობის ზრდა, რომლებიც წარმოების პროცესში აქტიურად მონაწილეობენ;

2. ახალი გზების ძიება, რათა მივიღოთ უკეთესი შედეგი იგივე რაოდენობის შენატანიდან.

ეს უკანასკნელი საკმაოდ კარგად აღწერს ინოვაციის არსს. ინოვაციის მიზანია ახალი იდეებისა და ტექნოლოგიების შემუშავება, რომლებიც ზრდის პროდუქტიულობას და წარმოქმნის უფრო მეტ გამომუშავებას იგივე მიწოდებით.

თუ გადავხედავთ აშშ-ს ტრანსფორმაციას (ძირითადად აგრარული ეკონომიკის სექტორში), რომელიც XIX საუკუნის შუა რიცხვებში განვითარებადი ერის სტატუსიდან პირველი ცივი ომის შედეგად მრეწველობაში გადავიდა, ვნახავთ, რომ სოფლის მეურნეობის ინოვაციები და გამოგონებები ერთ – ერთი უმთავრესი ფაქტორები გახლავთ, რამაც ხელი შეუწყო ინდუსტრიულ რევოლუციას.

სოფლის მეურნეობის პროდუქტიულობის უზარმაზარმა გაუმჯობესებამ უკვე შეცვალა ევროპაში ხალხის მუშაობის მეთოდი, ფერმერები გაათავისუფლეს სხვა საქმიანობებიდან და საშუალება მისცეს ქალაქში გადასულიყვნენ სამრეწველო სამუშაოებისთვის. ამან გაზარდა პროდუქტიულობა, რაც პირდაპირ გავლენას ახდენს ცხოვრების სტანდარტსა და ზრდაზე.

ინოვაცია და სამუშაო ადგილების მომავალი

ტექნოლოგიური წინსვლა და პროდუქტიულობის გაზრდა დღესაც მნიშვნელოვან ცვლილებებს ნიშნავს კარიერაში. მსოფლიო ეკონომიკა 2050 წლისთვის ორმაგად შეიძლება გაიზარდოს , ტექნოლოგიის საფუძველზე განვითარებული პროდუქტის გაუმჯობესების გამო. მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის ახალი ანგარიშის თანახმად , 2022 წლისთვის შეიძლება შეიქმნას თითქმის 133 მილიონი ახალი სამუშაო ადგილი, ხოლო 75 მილიონი სამუშაო ადგილი გათავისუფლდება AI, ავტომატიზაციისა და რობოტიკის შედეგად.

ისეთი პროფესიის ადამიანები, როგორებიც არიან ბუღალტერი, იურისტი და სადაზღვევო კლერკი, სავარაუდოა, რომ ყველაზე მეტად დაზარალდებიან მომდევნო ათწლეულის განმავლობაში. ყურადსაღებია ის ფაქტი, რომ აუცილებელი არ არის ეს სამუშაოები მთლიანად გაქრეს, თუმცა მნიშვნელოვანი ცვლილებები გარდაუვალია და ამ პროფესიის ადამიანებიც გარკვეულწილად დაზარალდებიან. ცვლილებები იქნება ბევრ სფეროში. უფრო მეტი მოთხოვნა იქნება ექსპერტებზე, ხოლო “რეგულარული მუშაკები” რისკის წინაშე დგანან დაბალშემოსავლიან თანამდებობებზე.

გაზრდილი კეთილდღეობა

ზოგადად, ინოვაცია და ეკონომიკური ზრდა ზრდის კეთილდღეობას, რადგან წინ მიდის ცხოვრების დონე. ბრუკინგის ინსტიტუტის მონაცემებზე დაყრდნობით, სიცოცხლის საშუალო ხანგრძლივობა იმ ქვეყნებში უფრო მაღალია, სადაც მშპ ერთ სულ მოსახლეზე შედარებით მეტია. სხვა კვლევამ ასევე აჩვენა, რომ არსებობს კავშირი ინოვაციასა და სუბიექტურ კეთილდღეობას შორის. [2]

შემცირდა ავადმყოფობა, სიღარიბე და შიმშილი

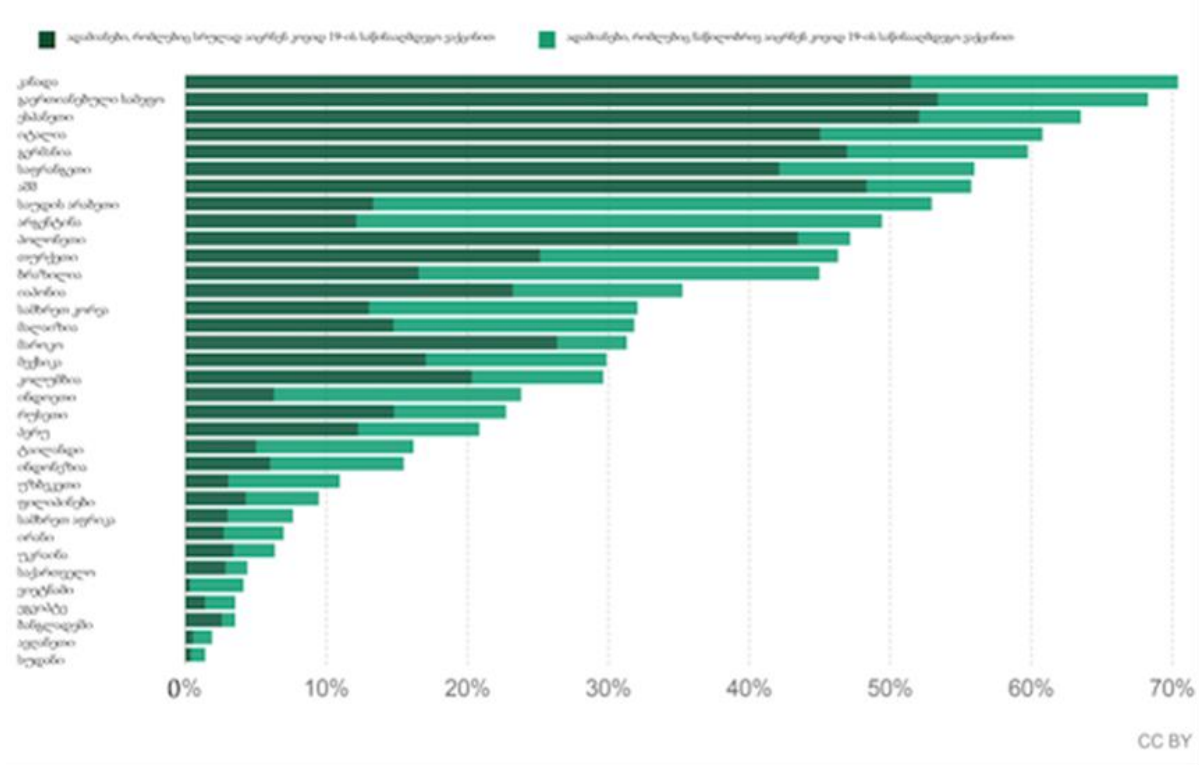
როგორც უკვე აღვნიშნეთ, განვითარებადი ქვეყნები ინოვაციაზე არიან დამოკიდებულნი, რადგან ახალი ციფრული ტექნოლოგიები და ინოვაციური გადაწყვეტილებები ქმნის უზარმაზარ შესაძლებლობებს მსოფლიოს უღარიბეს რეგიონებში ავადმყოფობის, სიღარიბისა და შიმშილის წინააღმდეგ ბრძოლისთვის. განვითარებული ქვეყნები ასევე ეყრდნობიან ინოვაციებს, რათა შეძლონ ამ თემებთან დაკავშირებით საკუთარი პრობლემების გადაჭრა. განვითარებად ქვეყნებში მცირე მეურნეობა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს, რადგან ისინი აწარმოებენ საკვების 80%-

სოფლის მეურნეობაში ინოვაციების განვითარება და გაზიარება უაღრესად მნიშვნელოვანია და დადასტურებულია, რომ ეს ყველაფერი ფერმერებს ეხმარება, შეინარჩუნონ ბიზნესი. მაგალითად როდესაც ფერმერი სათანადოდ არის ინფორმირებული მოსალოდნელი ამინდის შესახებ, ის აკეთებს გარკვეულპროგნოზებს და შესაძლო საფრთხეს მართლაც აიცილებს თავიდან. მიუხედავად იმისა, რომ ეს მხოლოდ იმის მაგალითია, თუ როგორ შეუძლია ინოვაციებს დაეხმაროს ადამიანებს განაგრძონ საკვების წარმოება, ინოვაცია სხვადასხვა შესაძლებლობებს იძლევა, რაც საბოლოოდ ხელს უწყობს სიღარიბის და შიმშილის შემცირებას მთელ მსოფლიოში. [2]

ინფექციებთან ბრძოლის დასაწყისი — ვაქცინა

ვაქცინა არის ბიოლოგიური პრეპარატი, რომელიც ადამიანს კონკრეტული დაავადების წინააღმდეგ შეძენილ იმუნიტეტს აძლევს. ტიპურად, ვაქცინა რამე დაავადების გამომწვევი მიკროორგანიზმის დასუსტებულ ნაწილას შეიცავს, რომლის ადმინისტრირებისას ადამიანის

იმუნური სისტემა ისე სტიმულირდება, რომ პათოგენი სამომავლოდ ამოიცნოს. პირველი ვაქცინა ედვარდ ჯენერმა შექმნა, როცა ის “ძროხის ყვავილის” ვირუსს იკვლევდა. ეს მედიცინაში ერთ-ერთი რევოლუციური აღმოჩენა იყო. ჯენერის მიგნების დახმარებით, ვაქცინები უამრავი დაავადების წინააღმდეგ შეიქმნა, რამაც ასობით მილიონი ადამიანის სიცოცხლე გადაარჩინა. თუ მანამდე ტეტანუსისგან, ცოფისგან და წითელასგან მილიონობით ადამიანი იხოვებოდა, ახლა ეს ვირუსული ინფექციები ნაკლებად საშიშია. მიუხედავად ამისა, “ანტივაქსერები” ერთ-ერთი ყველაზე დიდი სამეცნიერო აღმოჩენის დისკრედიტაციას აქტიურად ცდილობენ. იმის გამო, რომ ვაქცინაციისადმი სკეპტიციზმმა იმატა, ბრიტანეთში წითელა დაბრუნდა, დაავადება, რომელიც ქვეყანაში სრულად აღმოფხვრილი იყო.



წყარო: https://ourworldindata.org/covid-vaccinations?fbclid=IwAR2l5k3VfZcG2E2qJWtdzK2raVj_QqnbOz7x9n_zH8ijR_E9L2HaklWZ5CU

დღევანდელ დღეს უახლოესი წარსულიდან მეტად აქტიალურია კოვიდ 19-ის პანდემია და მისი თანმხლები პროცესები. 2020 წელს მოულოდნელად გამოჩენილმა ვისურმა სრულიად შეცვალა ადამიანთა ყოფა და ყველაფერი თავდაყირა დააყენა.. უამრავმა პრობლემამ იჩინა თავი, სიკვდილიანობა გაიზარდა და ადამიანებმა დაიწყეს იმაზე ფიქრი, თუ როგორ შეეჩერებინათ ვირუსის გავრცელების ტემპი, როგორ გადაერჩინათ მსოფლიო. სიტუაციიდან ერთადერთი გამოსავალი კოვიდ 19-ის საწინააღმდეგო ვაქცინის დამზადება გახლდათ. დღეისათვის უკვე არსებობს სხვადასხვა სახისა და დასახელების ვაქცინის ტიპები, რომლებიც შესაბამისად სხვადასხვა ასაკობრივი კატეგორიების ადამიანებისთვის არის განკუთვნილი. ამჟამინდელი მონაცემებით მსოფლიო მოსახლეობის 26,6% გაკეთებული აქვთ კოვიდ 19-ის ვაქცინის პირველი დოზა, ხოლო 13,2% სრულად აცრილია, რაც შეეხება დაბალი შემოსავლის მქონე ქვეყნებს – ადამიანთა მხოლოდ 1,1%-მა გაიკეთა ვაქცინის პირველი დოზა. მსოფლიოში 3,73 მილიარდი დოზა უკვე განაწილებულია ქვეყნებში, ხოლო 30,84 მილიონი მზადდება და ყოველდღე ხდება მათი მიწოდება ქვეყნებისათვის.

დიაგრამაზე ნაჩვენებია ქვეყნების მიხედვით იმ ადამიანთა პროცენტული მაჩვენებელი, რომლებიც სრულად ან ნაწილობრივ აიცრნენ კოვიდ 19-ის საწინააღმდეგო ვაქცინით. სიაში ლიდერობს კანადა – 70,42%-ით, ხოლო ბოლო ადგილზეა სუდანი 1,43%-ით.

დასკვნა

იმის გათვალისწინებით, რომ ბაზარი სულ უფრო მეტად ხდება მომხმარებელზე ორი-

ენტირებული, მომხმარებლის ჩართულობა და წვლილი ხდება ნებისმიერი ინდუსტრიის ინოვაციის ყველაზე ღირებული ელემენტი. მომხმარებლები ხდებიან ინოვაციების მამოძრავებელი ძალა და მომხმარებლებზე ორიენტირებულმა ნებისმიერმა ორგანიზაციამ უნდა შექმნას გზები, რომ ადვილად დაუკავშირდეს მომხმარებელთა ბაზას და ისარგებლოს ამ უზარმაზარი ინოვაციური პოტენციალით. რა თქმა უნდა, ჩართულობა ორივე გზით მუშაობს – ”კომპანიების 54% ამბობს, რომ მომხმარებელთა ჩართულობის სტრატეგია ხელს უწყობს ინოვაციების განსაზღვრას ადრეული იდეიდან, ხოლო კომპანიების 35% აცხადებს, რომ მომხმარებლები მათი ყველაზე მნიშვნელოვანი ინოვაციური პარტნიორები არიან.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Topol E. *Preparing the Healthcare Workforce to Deliver the Digital Future*. Leeds: HEE; 2019.
[Google Scholar](#)
2. Future of Surgery Commission. *Future of Surgery*. London: RCS England; 2018.
[Google Scholar](#)
3. FOS:TEST Commission. *Future of Surgery: Technology Enhanced Surgical Training*. London: RCS England; 2022.
[Google Scholar](#)

Innovations in Workforce Formation and the Healthcare Sector

*Gambashidze Tamar, Associate Professor
Georgian Technical University*

*Shamugia Tamar, PhD student
Georgian Technical University*

Abstract

As the market becomes increasingly customer-centric, customer engagement and input are becoming the most valuable elements of innovation in any industry. Customers are becoming the driving force behind innovation, and any customer-centric organization must create ways to easily connect with them. customer base and take advantage of this huge innovation potential. Of course, engagement works both ways – “54% of companies say that a customer engagement strategy helps define innovation from the earliest idea, and 35% of companies say that customers are their most important innovation partners.

ბიზნესის მართვისას მომხმარებელთა კმაყოფილების შეფასების ობიექტური კრიტერიუმები

*ყანდაშვილი თეიმურაზ, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ფოფიაშვილი სალომე, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ფოფიაშვილი დავით, ასისტენტ-პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

ჩიქოვანი მიხეილ, ეკონომიკის დოქტორი

აბსტრაქტი

კლიენტების კმაყოფილების დონე ასახავს პროდუქტისა და მომსახურების ფაქტობრივ მახასიათებლებს და მომხმარებლის მოთხოვნებს შორის შესაბამისობის ხარისხს, რაზეც პასუხისმგებელია ხარისხის მართვის სისტემა (ხმს). ნაშრომში ხაზგასმულია რომ ტექნოლოგიების განვითარების თანამედროვე პირობებში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ბიზნესის მართვაში მომხმარებლის ქცევის შესწავლას. მისი კმაყოფილების შეფასების კრიტერიუმების დადგენას. ნაშრომში აღნიშნულია რომ მომხმარებელზე ორიენტირების მნიშვნელობა დაფიქსირებულია ხარისხის მართვის ძირითად სტანდარტებში. აქვე მომხმარებელთა პრეტენზიების დამუშავება მიღებულია მომხმარებლების კმაყოფილებისა და ორგანიზაციის საქმიანობის შემდგომი გაუმჯობესების სანდო წყაროდ. მოცემულია მომხმარებლის კმაყოფილების შეფასების მეთოდები: გაყიდვების მოცულობა, მომხმარებელთა პრეტენზიების რაოდენობა და არასათანადო პროდუქციის მთლიანი მოცულობა, მომხმარებლის კმაყოფილების ინდექსის გაანგარიშება.

ასევე მოცემულია ხარისხის მართვის სისტემის ეფექტიანობის შეფასებისთვის გამოყენებული სხვადასხვა მეთოდები და ინსტრუმენტები.

აღნიშნულია, რომ უმაღლესი დონის ხელმძღვანელთა ყოველკვირეულ შეხვედრებზე, მაღალ საფეხურზე რეგულარულად განიხილება მომხმარებელთა კმაყოფილების შედეგები, მიიღება გადაწყვეტილებები მომხმარებელთა კმაყოფილების ასამაღლებლად და განიხილება ამ გადაწყვეტილებათა შესრულების შედეგები.

აგებულია ნახაზები ავტორების მიერ აღნიშნული კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით.

საკვანძო სიტყვები: მომხმარებელთა კმაყოფილების ინდექსი, პროდუქტი, მომსახურება, ხარისხის მართვის სისტემა, საშუალო მაჩვენებელი, სტანდარტი, მონიტორინგი, სტრატეგიული დაგეგმვა, დამკვეთი, კრიტერიუმი, ინფორმაცია.

ძირითადი ტექსტი

ხარისხის მართვის თანამედროვე პირობებში, განსაკუთრებით აქტუალური ხდება მომხმარებლის კმაყოფილების შეფასების ობიექტური კრიტერიუმების ფორმირების პრობლემა. კლიენტების კმაყოფილების დონე ასახავს პროდუქტისა და სერვისების ფაქტობრივ მახასიათებლებსა და მომხმარებლის მოლოდინებსა და მოთხოვნებს შორის შესაბამისობის ხარისხს, რაც სამსახურის ხარისხის მართვის სისტემის (ხმს) მომწიფების მაჩვენებელია.

მომხმარებელზე ორიენტირების მნიშვნელობა განმტკიცებულია ხარისხის მართვის ძირითად სტანდარტებში. მოთხოვნების მიხედვით, ორგანიზაცია ვალდებულია სისტემატურად მონიტორინგი გაუწიოს მონაცემებს, რომლებიც ეხება მომხმარებელთა აღქმას იმ დონეზე, თუ რამდენად კმაყოფილები არიან მათი საჭიროებებისა და მოლოდინების მიღებით. ეს პროცესი წარმოადგენს ხმს-ის მნიშვნელოვან ნაწილს და ერთ-ერთ ძირითად მაჩვენებელს ორგანიზაციის საერთო შედეგიანობის შეფასებისთვის [1]. სტანდარტში ასევე ხაზგასმულია, რომ ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვის ერთ-ერთი მთავარი სარგებელი არის ის შესაძლებლობა, რომ ორგანიზაცია მუდმივად უზრუნველყოფს დამზადებული პროდუქტისა და მომსახურების მიწოდებას, რომელიც შეესაბამება მომხმარებელთა მოთხოვნებს და ქმნის შესაბამის პირობებს მათი კმაყოფილების დონის ზრდისთვის.

ეროვნული სტანდარტი განსაზღვრავს, რომ ორგანიზაციებმა უნდა აღადგინონ ეფექტური მონიტორინგისა და მომხმარებლების კმაყოფილების შეფასების პროცესები, შეჯერებული ISO 9001-ის

და ISO 9004-ის სტანდარტებთან, და მათი გამოყენება დაკავშირებულია ორგანიზაციის მდგრად წარმატებასთან. აგრეთვე გასათვალისწინებელია პრეტენზიების დამუშავება, როგორც სანდო მონაცემების წყარო მომხმარებელთა კმაყოფილებისა და ორგანიზაციის საქმიანობის შემდგომი გაუმჯობესებისათვის.

ნაშრომის მიზანია საწარმოს პროდუქციის მომხმარებელთა კმაყოფილების ობიექტური შეფასების მეთოდის განვითარება და დანერგვა, დოკუმენტურად დამოწმებული საქმიანობის რაოდენობრივ მაჩვენებელთა ანალიზის საფუძველზე.

კვლევები ჩატარდა 2018-დან 2024 წლამდე პერიოდში. მეთოდები მოიცავს პრაქტიკაში გამოყენებული მომხმარებლის კმაყოფილების შეფასების მეთოდების ანალიზს; მომხმარებლის კმაყოფილების საკუთარი მეთოდის შემუშავებას, რომელიც დაფუძნებულია ობიექტურ მტკიცებულებებზე, როგორცაა გაყიდვების მოცულობა, მომხმარებელთა პრეტენზიების რაოდენობა და არასათანადო პროდუქციის მთლიანი მოცულობა, რომელიც გამოვლინდება მომწოდებლისა და მომხმარებლის მიერ; გამოყენებულია საქმიანობის შედეგების მონიტორინგი ხარისხის სფეროში სტატისტიკური მეთოდების გამოყენებით; მომხმარებლის კმაყოფილების ინდექსის გაანგარიშება, როგორც პროცენტული თანაფარდობა, გადაზიდვის მოცულობის ცვლილებისა ორი სხვა მაჩვენებლის საშუალო მნიშვნელობასთან, კერძოდ მომხმარებელთა პრეტენზიების ცვლილებისა გადაზიდულ პროდუქციაზე და წუნდებული გადაზიდული პროდუქციის მოცულობის ცვლილებისა.

„მომხმარებელზე ორიენტირებულობის“ პრინციპის პრაქტიკული განხორციელებისათვის და ხარისხის მართვის სისტემის ეფექტიანობის შეფასებისთვის გამოიყენება სხვადასხვა მეთოდები და ინსტრუმენტები:

- მონიტორინგი და გაზომვა. მომხმარებლის კმაყოფილების მუდმივი მონიტორინგი აუცილებელია წარმოების პროცესების ხარისხის გასაუმჯობესებლად. ამისთვის გამოიყენება სხვადასხვა მარკეტინგული მაჩვენებლები, რომელთაგან ფართოდ გავრცელებულია კლიენტთა კმაყოფილების ინდექსი (CSI) და ლოიალობის ინდექსი (NPS) [2; 3]. CSI წარმოადგენს შეფასების მეთოდს, რომელიც ეფუძნება მომხმარებელთა გამოკითხვას საქონლის, ბრენდის ან კომპანიის მიმართ დამოკიდებულებას, ხოლო NPS ზომავს, რამდენად მზად არიან კლიენტები რეკომენდაცია გაუწიონ კომპანიას სხვებთან;

- პრეტენზიების მართვა. სტანდარტი შეიცავს მითითებებს პრეტენზიების მართვის შესახებ ორგანიზაციებში. ხარისხიანი ანალიზი და მომხმარებლების პრეტენზიებზე რეაქცია მოქმედებს ორგანიზაციის რეპუტაციაზე, ხელს უწყობს ხარჯების შემცირებას და პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას [4]. მონაცემთა მუდმივი გაუმჯობესების პრინციპი მოითხოვს საჩივრების მართვის პროცესის მაჩვენებლების მონიტორინგს ეფექტურობის ასამაღლებლად;

- სტრატეგიული დაგეგმვა. მომხმარებელთა დაკმაყოფილების და ერთგულების დონის შეფასება ორგანიზაციის განვითარების გადამწყვეტი ეტაპია. თუმცა, ბევრი კომპანია ვერ იყენებს ამ შესაძლებლობას, რაც ამცირებს მიღებული მართვის გადაწყვეტილებების ეფექტურობას, რომლებიც ადაპტირებულია მომხმარებელთა მოთხოვნებთან [5].

თანამედროვე ბაზრის პირობები, რომლებიც ხასიათდება მაღალი კონკურენციით და მომხმარებელთა გამაფრებელი მოთხოვნებით პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხზე, ორგანიზაციებს აიძულებს ეძიონ მაქსიმალური ეფექტური მიდგომები მართვაში. მრავლობითი კვლევის შედეგები ამყარებს მოსაზრებას, რომ ორგანიზაციების განვითარება შეუძლებელია მომხმარებლის მოთხოვნების ანალიზისა და საჩივრების მართვის მექანიზმების გარეშე [6; 7]. ერთიანი მეთოდური ბაზის არარსებობა იწვევს მონაცემთა ფრაგმენტურობას და ართულებს განყოფილებების ეფექტურობის ობიექტურად შედარებას. სხვა მკვლევრები განიხილავენ ორგანიზაციის მუშაობის შეფასებას მომხმარებელთა უკუკავშირის პროცესის გამოყენებით [8].

ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური მართვის სისტემა, რომელიც საშუალებას აძლევს პროცესების მდგომარეობის ანალიზსა და გამჯობესების შესაძლებლობების გამოვლენა, არის პროცესული მიდგომა. ხარისხის მართვის სისტემის (ხმს) ფარგლებში იგი იძლევა შესაძლებლობას დავალებების სტრუქტურისა და მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილების და კონკურენტული პოზიციის გაძლიერების მიზნით [8]. სტანდარტი აქცენტს აკეთებს მუდმივ გაუმჯობესებაზე, მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე და მათი კმაყოფილების გაზრდაზე, რაც უნდა აისახოს უშუალოდ პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხზე.

საკვლევი ორგანიზაცია ახორციელებს მონიტორინგს მონაცემებზე, რომელიც შეეხება მომხმარებლების მიერ მათი მოთხოვნებისა და მოლოდინების დაკმაყოფილების აღქმას. ინფორმაციის

მიღებისა, მონიტორინგისა და ანალიზის მეთოდები მოიცავს: მომხმარებელთა გამოხმაურება და პრეტენზიები მიწოდებულ დამზადებულ პროდუქტზე, მაღლიერების გამოხატვა; შეხვედრები მომხმარებლებთან; გაყიდვების ომის, ტენდერებში მონაწილეობის შედეგების ანალიზი; გარანტიის ვალდებულებებთან დაკავშირებული პრეტენზიები; არასათანადო პროდუქციის მიწოდების მიზეზების გაწყვეტის მიზნით განხორციელებული ქმედებების ეფექტიანობის შეფასება.

ყველა მონაცემების მონიტორინგის მასალა, რომელიც შეეხება მომხმარებლების მიერ მათი საჭიროებებისა და მოლოდინების დაკმაყოფილების ხარისხის აღქმას, მოათავსება ცალკე ფოლდერში „მომხმარებლების კმაყოფილება“ და ინახება კომერციულ დირექტორთან.

ჩვენს მიერ შემუშავებული რაოდენობრივი მეთოდი მომხმარებლის კმაყოფილების შეფასებისთვის იყენებს ობიექტურ ინფორმაციას: ორგანიზაციაში რეგისტრირებულ და ანალიზირებულ ინფორმაციას პროდუქციის მომხმარებელს მიწოდების ოდენობის, მომხმარებლის პრეტენზიების და წარმოებისა და პროდუქტის მომხმარებელთან ექსპლუატაციის პროცესში გამოვლენილი დეფექტების ოდენობის შესახებ.

ფართოდ არის ცნობილი და გამოიყენება მომხმარებლის კმაყოფილების შეფასების მეთოდები, რომლებიც დაფუძნებულია მომხმარებელთა ანკეტირებაზე. გადაწყვეტილების მიღებაზე, პროდუქტის ან სერვისის შეძენის შესახებ მომხმარებელზე მოქმედებს მრავალი ფაქტორი, რომელთა შორის მთავარი არის ხარისხი. რაოდენობრივად მათ შეიძლება წარმოადგენდეს შემდეგი სახით: პროდუქტის (სერვისის) ხარისხი – 30%, მიწოდების ვადა – 20%, ფასი – 18%, ორგანიზაციის ცნობადობა – 18%, პროდუქციის ცნობილი ხარისხი – 14% [7]. შესაძლებელია კომბინირება კვალიმეტრიკული ანალიზის მეთოდებისა და მომხმარებლების მოთხოვნების ერთად.

ავტორებმა [8] საფუძვლად აიღეს მომხმარებელთა კმაყოფილების (მომხმარებლების) შეფასების კითხვარი ტესტირების ლაბორატორიისთვის. მომხმარებელთა კმაყოფილების შეფასების კომპლექსური კრიტერიუმი მოიცავს კმაყოფილების ინდექსს, რომელიც გამოითვლება ყოველწლიურად ანკეტური გამოკითხვისა და საჩივრებისა და პრეტენზიების ანალიზის გზით.

გამოკითხვაში გამოიკვეთება ლაბორატორიის საქმიანობის ოთხი მაჩვენებელი, რომელთაგან თითოეულს მიენიჭა მნიშვნელობის კოეფიციენტი:

- ტესტირების ხარისხი (მომხმარებლის მოთხოვნებთან შესაბამისობა) – 0,4;
- ტესტირების ღირებულება – 0,2;
- შესრულების ვადები (მომხმარებლის მოლოდინებს შეესაბამება) – 0,1;
- ორგანიზაციის ცნობადობა და კონტაქტის არხების ხელმისაწვდომობა – 0,1.

ამ მეთოდის გამოყენების უარყოფითი მხარე არის მისი სუბიექტურობა. შეფასების შედეგები დამოკიდებულია სუბიექტურ მოსაზრებებზე, იმ თანამშრომლების, რომლებიც პასუხობენ გამოკითხვას, მიერ არჩეული პასუხების მიხედვით, რომელიც წარმოდგენილია მომწოდებლების გამოკითხვის ფორმებში. სუბიექტურია ასევე გამოკითხვის კითხვათა ნაკრები, პასუხების რეიტინგის მეთოდი, გამოკითხვის ფორმების დამუშავების მეთოდი და მომხმარებელთა კმაყოფილების კრიტერიები (ხშირ შემთხვევაში ქულები).

ყოველ ორგანიზაციაში არსებობს დოკუმენტურად დადასტურებული მონაცემები, რაც საშუალებას გვაძლევს ობიექტურად შევაფასოთ მომხმარებელთა კმაყოფილების დონე.

პირველი მაჩვენებელი, რომელიც აღნიშნავს კმაყოფილების დონეს არის მომხმარებლებისთვის მიწოდებული პროდუქციის მოცულობა ღირებულებით გამოსახულებაში. მოცემული მაჩვენებელი ასახავს შემკვეთის რეაქციას ორგანიზაციის საქმიანობაზე: კმაყოფილი მომხმარებელი აგრძელებს თანამშრომლობას, ზრდის შესყიდვების მოცულობას, და გამოავლენს მდგრად ლოიალურობას. უკმაყოფილო მომხმარებელი, კი პირიქით, ამცირებს შეკვეთებს, გამოხატავს პრეტენზიებს, იყენებს საჯარიმო სანქციებს ან უარს ამბობს შემდგომ თანამშრომლობაზე. ამგვარად, გადახიდეების ოდენობის დინამიკა პირდაპირ არის დაკავშირებული მომხმარებელთა ნდობის დონესთან და წარმოადგენს მათი კმაყოფილების რაოდენობრივ გამოხატულებას.

კმაყოფილების შეფასების მეორე მნიშვნელოვანი კრიტერიუმია მომხმარებლებისგან მიღებული პრეტენზიების რაოდენობა. ეს მაჩვენებელი ასახავს პროდუქტის შესაბამისობას აღებულ მოთხოვნებთან და მომხმარებელთა მოლოდინებთან. ახალი პროდუქციის ტიპების მუდმივი ათვისების პირობებში საწარმო გარდაუვლად აწყდება გარკვეულ გადახვევებს, რასაც იწვევს ადამიანური ფაქტორიც და ტექნოლოგიური პროცესების სირთულეც. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა სისტემატურად ანალიზს უკეთებს მიღებულ ჩივილებს, ნერგავს მრჩეველთა ინსტრუმენტებს, ორგანიზებას უწევს თანამშრომლების გადამზადებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებას, რაც ხელს

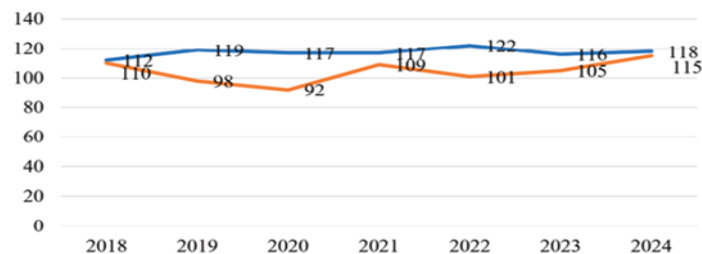
უწყობს რეკლამაციების რაოდენობის შემცირებას და საწარმოს რეპუტაციის გაძლიერებას.

მესამე მნიშვნელოვანი მომხმარებელთა კმაყოფილების მაჩვენებელია არასათანადო პროდუქციისგან წარმოშობილი საერთო ზარალი, რომელიც გამოვლენილია როგორც შიდა კონტროლის მიერ, ასევე თავად მომხმარებლების მიერ. ამ მაჩვენებლის შემადგენლობაში შედის კლიენტების პრეტენზიებთან დაკავშირებული ზარალიც. აღნიშნული კრიტერიუმში შესაძლებლობას აძლევს კომპლექსურად შეაფასოს არასაერთო პროდუქციის გავლენა კლიენტების ნდობის დონეზე და საწარმოს ფინანსურ შედეგებზე, ასევე გამოავლინოს მიმართულებები ხარისხისა და წარმოების პროცესების ეფექტიანობის გასაუმჯობესებლად.

გამოტანა, პრეტენზიები, ნაკლი – ასე ჰქვიათ მაჩვენებლებს, რომლებიც გამოიყენება მომხმარებელთა კმაყოფილების ინდექსის გამოსათვლელად. „გამოტანის“ მაჩვენებელი - არის გამოტანის მოცულობის ცვლილების პროცენტი ანალიტიკური პერიოდისა (წლის) წინა პერიოდის (წლის) მოცულობასთან. „პრეტენზიების“ მაჩვენებელი არის ცვლილების პროცენტი - ეს არის პრეტენზიების რაოდენობის ცვლილების პროცენტი გაშვებული პროდუქციიდან, ანალიზირებულ პერიოდში (წელიწადში) წინა პერიოდში (წელიწადში) ანალოგიურ მაჩვენებელთან მიმართებაში. მაჩვენებელი „ქარხნული დეფექტი“ – ეს არის გაშვებული პროდუქციის შედარებითი მოცულობის შეცვლის პროცენტი ანალიზირებულ პერიოდში (წელიწადში) წინა პერიოდის (წელიწადში) ანალოგიურ მაჩვენებელთან მიმართებაში. მომხმარებელთა კმაყოფილების ინდექსი – ეს არის თანაფარდობა (პროცენტებში) მაჩვენებელს „გაშვება“ და საშუალო მნიშვნელობას სხვა ორი მაჩვენებლისგან: „პრეტენზიები“ და „ქარხნული დეფექტი“. მომხმარებელთა კმაყოფილების ინდექსის მნიშვნელობა 100%-ზე მეტია, რაც მიუთითებს მომხმარებელთა კმაყოფილების საკმარის დონეზე განსაზღვრულ პერიოდში.

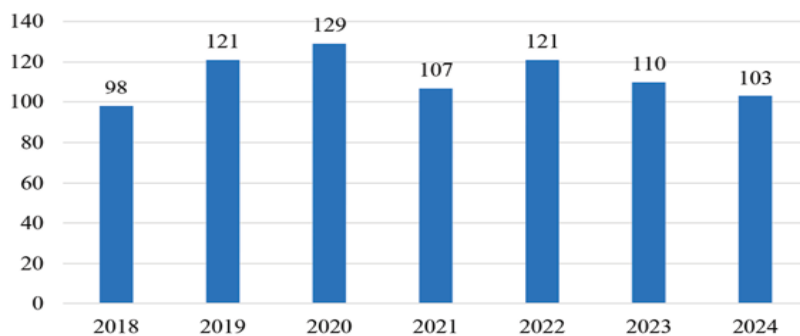
უმაღლესი დონის ხელმძღვანელთა ყოველკვირეულ შეხვედრებზე, მაღალ საფეხურზე რეგულარულად განიხილება მომხმარებელთა კმაყოფილების შედეგები, მიიღება გადაწყვეტილებები მომხმარებელთა კმაყოფილების ასამაღლებლად და განიხილება ამ გადაწყვეტილებათა შესრულების შედეგები. სურათზე 1 წარმოდგენილია განხილული მაჩვენებლები 2018–2024 წლებში, ხოლო სურათზე 2 ჩანს პროდუქციის მომხმარებელთა კმაყოფილების ინდექსები 2018–2024 წლებში.

საშუალო მაჩვენებლების ცვლილების დინამიკა



ნახაზი 1. საშუალო მაჩვენებლების ცვლილების დინამიკა არასათანადო პროდუქციის დანაკარგის მოცულობა 7 წლის განმავლობაში

შენიშვნა: შედგენილია ავტორების მიერ ამ კვლევის საფუძველზე ყვითელი - პრეტენზიის და წუნდებულის საშუალო; ლურჯი-გატანა;



ნახაზი 2. მომხმარებელთა კმაყოფილების ინდექსი პროდუქციით 2018–2024 წლებში

შენიშვნა: შედგენილია ავტორების მიერ აღნიშნული კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით.

ნახაზი 1 და 2-ით წარმოდგენილი მონაცემები მიუთითებს სტაბილურ ტენდენციაზე, რომლის მიხედვითაც მომხმარებლები ბოლო ექვსი წლის განმავლობაში მაღალი კმაყოფილების დონით გამოირჩეოდნენ რაც ასევე დადასტურებულია მომხმარებელთა მოსაზრებებით და ერთობლივი პროტოკოლებით, საწარმოების მომწოდებლად კვალიფიკაციის მოწმობით.

ამგვარად, საქმიანობის მაჩვენებლების დინამიკის ანალიზმა 2018–2024 წლებში აჩვენა მომხმარებელთა კმაყოფილების მუდმივი ზრდის ტენდენცია. აღნიშნულ პერიოდში პროდუქციის მიწოდების მოცულობა გაიზარდა 17,7%-ით 2023 წლთან შედარებით, რაოდენობა პრეტენზიების რაოდენობა გაგზავნილი პროდუქციისთვის, 2,5-ჯერ შემცირდა, ხოლო შეუსაბამო პროდუქციის შედეგად დაფიქსირებული ზარალის წილი 30%-ზე მეტი შემცირდა. კმაყოფილების ინდექსის გამოთვლილი მნიშვნელობები ბოლო ექვსი წლის განმავლობაში 100%-ს აღემატება, რაც მიუთითებს დამკვეთების მაღალი კმაყოფილების ხარისხზე საწარმოს საქმიანობით. მიღებული შედეგები დოკუმენტურად დამტკიცებულია: მომხმარებელთა შეფასებებით, ერთობლივი შემოწმებების პროტოკოლებით, საწარმოების მიმწოდებლის კვალიფიკაციის დამადასტურებელი დოკუმენტებით. აღნიშნული მაჩვენებლების მუდმივი ანალიზი და შედეგების განხილვა საწარმოს ხელმძღვანელობის მონაწილეობით შეხვედრებზე უწყობს ხელს სწრაფად გადაწყვეტილებების მიღებას, რომლებიც მიზნად ისახავს პროდუქციის ხარისხის გაზრდას და დამკვეთების ნდობის გამყარებას.

დასკვნა

შემოთავაზებულია მომხმარებელთა კმაყოფილების შეფასების მეთოდика, რომელიც ეფუძნება ობიექტურ მტკიცებულებებს გაყიდვების მოცულობით, მომხმარებელთა პრეტენზიების რაოდენობითა და არასაჭირო პროდუქციის მთლიანი მოცულობით, რომელიც გამოვლინდა მომწოდებლისა და მომხმარებლის მიერ. შემუშავებული მომხმარებელთა კმაყოფილების შეფასების მეთოდика, რომელიც ეფუძნება საწარმოს საქმიანობის ობიექტურ მონაცემებს, საშუალებას აძლევს ყოვლისმომცველად და საიმედოდ წარმოაჩინოს პროდუქციის შესაბამისობის ხარისხი მომხმარებელთა მოლოდინთან. აღნიშნული მეთოდის გამოყენებამ ჩსის საქმიანობაში მისი ეფექტიანობა აჩვენა როგორც შიდა აუდიტის და ხარისხის მართვის სისტემის შედეგურობის ანალიზის საშუალება. მომხმარებელთა კმაყოფილების ინტეგრალური ინდექსის გამოყენება შესაძლებლობას იძლევა შეფასდეს კმაყოფილების დონის დინამიკა სხვადასხვა პერიოდში, გამოვლინდეს მასზე გავლენას ახდენადი ფაქტორები და მიიღოს მართვის გადაწყვეტილებები, რომლებიც მიმართულია ხარისხის გაუმჯობესებისა და საწარმოს მდგრადი განვითარებისკენ.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Гозалова М.Р., Григорьева И.Г. Обеспечение качества услуг и уровня сервиса: инструменты, проблемы и управленческие решения // Экономика и предпринимательство. 2022. № 12 (149).
2. Лаврова А.П. Основные методы оценки удовлетворенности покупателей в современных условиях // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2024. № 5. С. 188–193.
3. Виничук О.Ю. Влияние оценки уровней удовлетворенности и лояльности клиентов на разработку сценариев развития компании на рынке B2B // Практический маркетинг. 2020. № 7 (281). С. 19–26.
4. Исаев Е.А., Мартынов А.Д., Моргунов А.Ф. Моделирование процесса управления претензиями на промышленном предприятии // Приборы и системы. Управление, контроль, диагностика. 2020. № 2. С. 58–64.
5. Савчик Е.Н., Савчик А.Н. Внедрение системы менеджмента качества как механизм повышения эффективности деятельности торговой компании // ЦИТИСЭ. 2019. № 3 (20). С. 3. EDN: CTNEUM.
6. Глебова Е.В., Попович Д.А. Методический подход к формированию основы для мониторинга показателей процесса «Управление претензиями» // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. 2023. № 3/4 (73). С. 10–18. EDN: OQHPDO.
7. Платицын А.Ю., Андреева Т.А., Глухова Л.В. Концепция «Голос потребителя» в системе менеджмента качества предприятия // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 7. № 6 (159). С. 47–59. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.07.006. EDN: BZIUOS.
8. Воронов Г.Г., Клейменова Н.Л., Соляник А.И. Оценка работы организации с помощью процесса обратной связи с клиентами // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2023. № 12. С. 526–529.

Objective criteria for evaluating customer satisfaction in business management

*Kandashvili Teimuraz, Professor
Georgian Technical University*

*Fodiashvili Salome, PhD Student
Georgian Technical University*

*Fodiashvili Davit, Assistant-Professor
Georgian Technical University*

Abstract

The level of customer satisfaction reflects the degree of conformity between the actual characteristics of the product and service and the customer's requirements, which is the responsibility of the quality management system (QMS). The paper emphasizes that in the modern conditions of technological development, special importance is attached to studying customer behavior in business management. Determining the criteria for evaluating their satisfaction. The paper notes that the importance of customer orientation is established in the main standards of quality management. Here, the processing of customer complaints is accepted as a reliable source for customer satisfaction and further improvement of the organization's activities. Methods for assessing customer satisfaction are presented: sales volume, the number of customer complaints, the total volume of non-compliant products, and the calculation of the customer satisfaction index.

Also, various methods and tools used to assess the effectiveness of the quality management system are presented.

It is noted that in the weekly meetings of top-level executives, customer satisfaction results are regularly discussed at a high level, decisions are made to improve customer satisfaction, and the outcomes of the implementation of these decisions are reviewed.

Diagrams have been constructed based on the results of the research mentioned by the authors.

Keywords: customer satisfaction index, product, service, quality management system, average indicator, standard, monitoring, strategic planning, client, criterion, information.

განათლების ფსიქოლოგიის როლი სწავლისა და წიგნიერების განვითარებაში

*ველაშვილი სოფიო, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

განათლების ფსიქოლოგია არის ფსიქოლოგიის დარგი, რომელიც სწავლობს განათლებისა და სწავლების მეთოდებს, საგანმანათლებლო საქმიანობის ეფექტურობას, სწავლების გაუმჯობესებას და მის ფსიქოლოგიურ ასპექტებს. რას ნიშნავს წიგნიერება განათლებაში? წიგნიერება, როგორც სწავლისა და ცოდნის უწყვეტობა კითხვის, წერისა და რიცხვების გამოყენებაში მთელი ცხოვრების მანძილზე, უნარების ერთობლიობა, რომელიც მოიცავს ციფრულ უნარებს, მედიაწიგნიერებას, განათლებას მდგრადი განვითარებისთვის, ასევე სამუშაოსთვის სპეციფიკურ უნარებს.

სწავლა არის ინტელექტუალური აქტივობა, რომელიც გვამღვებს ცოდნას. სწავლა იწვევს მოზარდის ინტელექტუალური შესაძლებლობების განვითარებას, ასევე ანიჭებს მას ინტელექტუალურ სიამოვნებას. განათლების ფსიქოლოგიაში განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს მოტივების სფეროს.

მოტივაციის ორი ტიპი: შინაგანი და გარეგანი მოტივაცია. შინაგან მოტივაციას განსაკუთრებით მჭიდრო კავშირი აქვს სტუდენტების აკადემიურ წარმატებასთან. გარეგანი მოტივაცია, რომელიც გამოიყენება დიდი ხნის განმავლობაში, თითქმის შეუძლებელს ხდის მნიშვნელოვანი წარმატების მიღწევას.

ტექნოლოგიური ინსტრუმენტები და განათლების ფსიქოლოგია წიგნიერებაში. ციფრული ხელსაწყოების და საგანმანათლებლო პროგრამული უზრუნველყოფის გავლენა წიგნიერების განვითარებაზე. როგორ განსაზღვრავს ფსიქოლოგიური პრინციპები ტექნოლოგიების გამოყენებას განათლებაში.

რა გავლენას ახდენს მოსწავლე-მასწავლებლის ურთიერთობა წიგნიერებაზე. პოზიტიური კომუნიკაციის სტრატეგიები, რომლებიც ხელს უწყობს მოსწავლეთა ჩართულობას სასწავლო პროცესში. მოსწავლეთა პოზიტიური ურთიერთობა მასწავლებელთან, დადებითად აისახება მათ ინტერესსა და მოტივაციაზე სკოლაში.

სწავლის ფსიქოლოგიური ბუნება - სწავლაში ჩართული ინდივიდუალური გონებრივი ფუნქციების გამოკვლევა. მაგალითად: მოსწავლის სწავლა მოიცავს მის ყურადღებას, აზროვნებას, გრძნობებს და ა.შ.

კოგნიტური განვითარება და სწავლის სტრატეგიები. კოგნიტური განვითარება ნიშნავს იმას, თუ როგორ ფიქრობენ ბავშვები, იკვლევენ და ხვდებიან (იაზრებენ) საგნებს. ჟან პიაჟე ვარაუდობდა, რომ როდესაც ახალგაზრდა ჩვილები განიცდიან მოვლენას, ისინი ამუშავებენ ახალ ინფორმაციას ასიმილაციისა და აკომოდაციის დაბალანსებით. პიაჟემ ბავშვის განვითარება ოთხ ეტაპად დაყო.

კულტურული განსხვავებები და სოციალური გავლენა სწავლაზე. კულტურული ფონის და სოციალური კონტექსტის გავლენა სწავლის სტილზე.

საკვანძო სიტყვები: ფსიქოლოგია, განათლება, მოზარდი, წიგნიერება, განვითარება,

ძირითადი ტექსტი

განათლების ფსიქოლოგია შეისწავლის აღზრდისა და სწავლების მეთოდებს, საგანმანათლებლო საქმიანობის ეფექტურობას, სწავლების გაუმჯობესებას და მის ფსიქოლოგიურ ასპექტებს. განათლების ფსიქოლოგიის განვითარება დაკავშირებულია სწავლა-აღზრდის საკითხების ახლებურად გააზრებასთან და სწავლება-სწავლის ახალი თეორიების და მიდგომების წარმოქმნასთან. ჰუმანისტური ფსიქოლოგიის მიხედვით, ადამიანი უნდა მივიღოთ ისეთი როგორიც არის, ხაზგასმულია ემპათია და უპირობო მიმღებლობა. ასევე, უნდა იქნას გათვალისწინებული პიროვნების ინდივიდუალური თავისებურებები. ადამიანს ბუნებრივად აქვს თვითაქტუალიზაციის ტენდენცია და ასაკის შესატყვისად ცდილობს გამოავლინოს თავისი შესაძლებლობები. ამ ტენდენციას მიჰყავს ბავშვის განვითარება. საუკეთესო გზა შედეგებამდე მისვლის არის ის, რომელიც ბავშვის შინაგანი განვითარების ტენდენციებთან გამომდინარეობს. (თამარ მუსერიძე-ჯავახიშვილი, 2013).

სწავლა იწვევს მოზარდის ინტელექტუალური შესაძლებლობების განვითარებას. სწავლის ფსიქოლოგიური ბუნების გარკვევა მოიაზრებს იმ ფსიქიკური ფუნქციების გამოკვლევას, რომლებიც სწავლაში მონაწილეობენ, მაგ: ყურადღება, აზროვნება, გრძნობები და ა.შ. ამით სწავლის პრობლემა ამ ფსიქიკური ფუნქციების შესწავლაზე იყო დაყვანილი, რაც მხედველობის მიღმა ტოვებს ადამიანის პიროვნებას და მის ქცევას, როგორც მთლიანობით თავისებურებას, რის გამოც მისი დაყვანა ფსიქიკურ

მოქმედებებზე არ შეიძლება.

თანამედროვე განათლების სისტემაში პედაგოგს არ აქვს მხოლოდ ფასილიტატორის როლი, არამედ ის ქმნის გარემოს სადაც მოსწავლე დამოუკიდებელი კვლევისა და პრაქტიკის გზით სწავლობს, ასევე ეხმარება ბავშვს პიროვნულ და ემოციურ განვითარებაში. პოზიტიური ინტერაქცია მასწავლებელსა და მოსწავლეს შორის, რომელიც ხასიათდება მხარდაჭერითა და თანაგრძნობით, კავშირშია მოსწავლის მოტივაციის ზრდასთან და სკოლისადმი პოზიტიური დამოკიდებულების ჩამოყალიბებასთან (Cornelius-White, J 2007).

საგანმანათლებლო ტექნოლოგიები ხშირად წიგნიერების განვითარებას ემსახურება. თუმცა დაწყებით კლასებში წიგნიერების შედეგებზე ამ ინტერვენციების გავლენის შესახებ ინფორმაცია საკმარისი არ არის. (Silverman et al., 2025).

შვეიცარიელი ფსიქოლოგის ჟ.პიაჟეს მიხედვით ბავშვი არის აქტიური, დინამიური, შემოქმედებითი არსება. განვითარების ძირითად ნიშნად ჟ.პიაჟე თვლის სტადიების მონაცვლეობას, ბავშვის ასაკის მატებასთან ერთად სქემები გარდაიქმნება მარტივიდან, რთულ კოგნიტურ სტრუქტურებად. ჟ.პიაჟე გამოყოფს 4 ძირითად სტრუქტურას, რომელიც შეესაბამება განვითარების 4 ასაკობრივ სტადიას. ესენია:

1. სენსომოტორული ინტელექტის სტადია (0-2,0 წ);
2. ოპერაციამდელი სტადია (2,0-7,0 წ);
3. კონკრეტული ოპერაციების სტადია (7,0-11,0 წ);
4. ფორმალური ოპერაციების სტადია (11,0-15,0 წ);

გარემოსთან ადაპტაციის პროცესში ადამიანი გამოიმუშავებს სქემებს, რომლებიც საშუალებას აძლევს მას განახორციელოს სხვადასხვა აქტივობა. ადაპტაციას განაპირობებს ორი მექანიზმი: ასიმილაცია და აკომოდაცია. ბავშვის ინტელექტუალური განვითარების საფუძველს წარმოადგენს წონასწორობის პროცესი, ახალი გამოცდილების აღმოცენების შემთხვევაში ბავშვს ექმნება მოტივაცია ახალი სქემის შექმნის, აკომოდაციის საშუალებით, ხოლო შემდეგ უჩნდება ახალი სქემის გამოყენების მოტივაცია ასიმილაციის საშუალებით. ჟ.პიაჟესთვის ინტელექტი არ წარმოადგენს ადამიანის ცოდნის შინაარსსა და მოცულობას. ის არის სტრუქტურა, თუ როგორ არის ორგანიზებული ცოდნა, რომ შესაძლებელი იყოს მისი გამოყენება (Piaget, J 1952).

სწავლა არ შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც მეხსიერებისა თუ ინტელექტის ცალკე აღებული ფუნქცია. სწავლა ინტელექტუალური აქტივობაა, რომელიც იძლევა ცოდნას. სწავლა იწვევს მოზარდის ინტელექტუალური შესაძლებლობების განვითარებას, ის აკმაყოფილებს როგორც ცოდნის მიღების მოთხოვნილებას, ისე სუბიექტს ანიჭებს ინტელექტუალურ სიამოვნებას.

საგანმანათლებლო სწავლა იმით განსხვავდება გამოცდილებისგან, რომ იგი არის ცოდნის მიღება შემეცნების გზით, შემეცნება კი არის არსებობის, ზოგადის წვდომა. როდესაც სწავლის საგანი გაცნობიერებულია, მაშინ სწავლის ბუნება სხვაა და შედეგიც სხვაა. ამ შემთხვევაში საქმე გვაქვს შემეცნებასთან. სწავლის ძირითადი პირობაა სწავლის საგნის, როგორც ასეთის, გაცნობიერება. სწავლის ქცევასთან მაშინ გვაქვს საქმე, როდესაც აქტივობის დაუფლების მოტივი თვით ამ აქტივობის დაულებაა.

განათლების ფსიქოლოგიაში წიგნიერებისა და სასწავლო პროცესის შესწავლისას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ორ ძირითად ფაქტორს: ტექნოლოგიური ინსტრუმენტების გამოყენებას და მასწავლებელ-მოსწავლის ურთიერთობის ხარისხს.

ციფრული ტექნოლოგიების გავლენას წიგნიერებაზე სიღრმისეულად სწავლობს Silverman et al. (2025) მეტა-ანალიტიკური კვლევა. განხილული ტექნოლოგიების ტიპები:

1. ელექტრონული წიგნები - ციფრული სახელმძღვანელოები და ინტერაქციული საბავშვო წიგნები;
2. ონლაინ თამაშები - სასწავლო მიზნის მქონე ციფრული თამაშები;
3. კომპიუტერული პროგრამები - ინტელექტუალური სასწავლო სისტემები;
4. კომპიუტერის, ტელეფონის ან პლანშეტის მეშვეობით ხელმისაწვდომი სასწავლო ვიდეო მასალა;

სისტემური მიმოხილვა და მეტა-ანალიზი 2010–2023 წლებში გამოქვეყნებულ კვლევებზე, რომლებიც აფასებდნენ საგანმანათლებლო ტექნოლოგიების გავლენას მოსწავლეთა წიგნიერებაზე. 119 კვლევის მეტა-ანალიზმა გამოავლინა დადებითი ეფექტი დეკოდირებაზე, ენობრივ გაგებაზე, კითხვის გააზრებაზე და წერის დონეზე. მონაცემები მიუთითებს, რომ სათანადოდ დაგეგმილი ტექნოლოგიური ინტერვენციები, სტატისტიკურად მნიშვნელოვან გაუმჯობესებას იწვევს წიგნიერების ყველა

მირითად კომპონენტში, განსაკუთრებით კი წერის უნარში.

მეორე მნიშვნელოვანი ფაქტორი — მასწავლებელ-მოსწავლის ურთიერთობა — განხილულია Cornelius-White (2007) კვლევაში. შეაჯამდა 119 სხვადასხვა კვლევის შედეგი (რომლებიც 1948 წლიდან 2004 წლამდე პერიოდში ჩატარდა), სადაც ჯამში 355,325 მოსწავლე/სტუდენტი მონაწილეობდა. კვლევის მთავარი მიზანი იყო დაედგინა, თუ როგორ მოქმედებს მოსწავლეზე ორიენტირებული (ჰუმანისტური) მასწავლებელ-მოსწავლის ურთიერთობები განათლების შედეგებზე. კვლევამ აჩვენა, რომ როდესაც მასწავლებელსა და მოსწავლეს შორის არის პოზიტიური, ემპათიური და მიმდებლური ურთიერთობა, ეს ყველაზე მეტად კავშირშია მოსწავლის სოციალურ-ემოციურ განვითარებასთან: იზრდება კოგნიტური და სასწავლო მოტივაცია. მკვეთრად უმჯობესდება სკოლის/კლასის მიმართ ჩართულობა და დადებითი განწყობა. იზრდება მოსწავლის თვითშეფასება და სოციალური უნარები.

მცირდება დისციპლინური პრობლემები, კლასში აგრესიის გამოვლინებები და სკოლიდან გარიყვის/გაცდენების მაჩვენებელი.

ხშირად მიიჩნევენ, რომ ჰუმანისტური მიდგომა მხოლოდ ბავშვის განწყობაზე მოქმედებდა. ამ მეტა-ანალიზმა კი აჩვენა, რომ პოზიტიური ურთიერთობები პირდაპირ აუმჯობესებს აკადემიურ შედეგებსაც. მოსწავლეზე ორიენტირებული გარემო დადებითად აისახა: მათემატიკის, კითხვისა და ზოგადად მეცნიერებების ნიშნებზე/შედეგებზე, კრიტიკული და შემოქმედებითი აზროვნების განვითარებაზე.

მეტა-ანალიზის მიხედვით, მოსწავლის წარმატებაზე ყველაზე ძლიერი ეფექტი მასწავლებლის შემდეგ თვისებებსა და სტრატეგიებს აქვს: ემპათია - მასწავლებლის უნარი, გაიგოს მოსწავლის ემოციური მდგომარეობა და შეხედოს საკითხებს მისი თვალთ. მხარდაჭერა და უპირობო პოზიტიური დამოკიდებულება, მოსწავლის ავტონომია, როდესაც მასწავლებელი მოსწავლეს აძლევს არჩევანის თავისუფლებას და არ უწესებს მკაცრ, ავტორიტარულ კონტროლს. ნამდვილობა/აუთენტურობა - მასწავლებლის გულწრფელობა მოსწავლეებთან ურთიერთობისას. მასწავლებელ-მოსწავლის პოზიტიური, პარტნიორული და ემპათიური ურთიერთობა არის საგანმანათლებლო პროცესის ფუნდამენტური მამოძრავებელი ძალა, რომელიც კრიტიკულად აუცილებელია როგორც ბავშვის ფსიქოლოგიური კეთილდღეობისთვის, ისე მაღალი აკადემიური შედეგების მისაღწევად.

Silverman et al. (2025) ხაზს უსვამს ტექნოლოგიების ინსტრუმენტულ როლს, ხოლო Cornelius-White (2007) — ურთიერთობის ემოციური ხარისხის გადამწყვეტ მნიშვნელობას.

პედაგოგის მიზანი კლასში დადებითი სასწავლო ატმოსფეროს შექმნა და მოსწავლის აკადემიური მოტივაციის ამაღლებაა. განსაკუთრებით რთულდება როდესაც კლასში განსხვავებული ეთნიკური წარმომავლობის, რელიგიის, სოციალური ფენის და ასაკის მოსწავლეები სხედან. ასეთმა განსხვავებებმა შეიძლება გაუგებრობამდე და კონფლიქტამდეც მიგვიყვანოს (დ.მალაზონია და სხვები 2016).

მოზარდების მიერ იმის გააზრება, რომ ადამიანთა მოდგმა მრავალფეროვნებით ხასიათდება, რომ კულტურათა ურთიერთქმედება საყოველთაო სიკეთის მომტანია კაცობრიობის განვითარების თვალსაზრისით, მათ ირგვლივ არსებული სამყაროს, მასში არსებული ხატებისა და კულტურული არტეფაქტების მრავალფეროვანი ნაზავის გაცნობით შეიძლება მოხდეს. გაკვეთილზე მოსწავლეების დაჯგუფება და აქტივობები თანამშრომლობით სწავლების ხელშეწყობას ემსახურება. ამ პროცესში ჯგუფის წევრები ერთმანეთს ეხმარებიან და ქმნიან ცოდნას (დ.მალაზონია და სხვები 2016).

დასკვნა

სწავლის და წიგნიერების განვითარება არ არის მხოლოდ ცალკეული ფსიქიკური ფუნქციების მექანიზმი, იგი მოზარდის პიროვნების მთლიანობითი, ინტელექტუალური და ემოციური განვითარების პროცესია.

ბავშვი არის შემოქმედებითი არსება. მისი ინტელექტუალური განვითარება ოთხ კანონზომიერ ასაკობრივ სტადიას გადის.

აკადემიური წარმატების მთავარი მამოძრავებელი ძალა შინაგანი მოტივაციაა, რომელიც მოზარდს შემეცნებისკენ და ინტელექტუალური სიამოვნების მიღებისკენ უბიძგებს. პედაგოგი არ არის მხოლოდ ინფორმაციის გადამცემი, ის არის ფასილიტატორი რომელიც ქმნის უსაფრთხო, ემპათიურ და მხარდამჭერ გარემოს.

ციფრული ტექნოლოგიები შეიძლება ჩაითვალოს თანამედროვე განათლების ფსიქოლოგიის ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევად. ეფექტური სასწავლო გარემოს შესაქმნელად საჭიროა, სათანადოდ დაგეგმილი ტექნოლოგიური ინსტრუმენტების გამოყენება პოზიტიური პედაგოგიური ურთიერთობის ფონზე.

განათლების სისტემამ ხელი უნდა შეუწყოს მოზარდის ბუნებრივ სწრაფვას თვითაქტუალურიზაციისკენ, სადაც აქცენტი კეთდება გაცნობიერებულ შემეცნებაზე.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. თამარ მუსხერიძე ჯავახიშვილი, „განათლების ფსიქოლოგიის საკითხები“ნაწილი I, თბილისი 2013;
2. დავით მაღაზონია, შორენა მაღლაკელიძე, ნინო ჭიბრიშვილი, გიორგი გახელაძე, „ინტერკულტურული განათლების გზამკვლევი“, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი 2016;
3. Silverman, R. D., Keane, K., Darling-Hammond, E., & Khanna, S. (2025). The effects of educational technology interventions on literacy in elementary school: A meta-analysis. Review of Educational Research. <https://doi.org/10.3102/00346543241261073>;
4. Cornelius-White, J. (2007). Learner-centered teacher-student relationships are effective: A meta-analysis. Review of Educational Research, 77(1), 113–143. <https://doi.org/10.3102/003465430298563>;
5. Piaget, J. (1952). The origins of intelligence in children. International Universities Press;

The Role of Educational Psychology in the Development of Learning and Literacy

*kvelashvili Sopio, PhD student
Georgian Technical University*

Abstract

Educational psychology is a branch of psychology that studies teaching and learning methods, the effectiveness of educational activities, the improvement of instruction, and the psychological aspects of education.

In education, literacy refers to the continuum of learning and knowledge through the use of reading, writing, and numeracy skills throughout life. Literacy also includes digital skills, media literacy, education for sustainable development, and job-specific competencies.

Learning is an intellectual activity that provides individuals with knowledge and contributes to the development of adolescents' cognitive abilities. It also gives adolescents intellectual satisfaction and encourages personal growth. In educational psychology, motivation plays a particularly important role in the learning process.

There are two main types of motivation: intrinsic and extrinsic motivation. Intrinsic motivation is closely related to students' academic achievement and active engagement in learning. In contrast, relying solely on extrinsic motivation over a long period may reduce students' independent interest in learning and make significant academic success more difficult to achieve.

Technological tools and educational psychology also play an important role in the development of literacy. Digital technologies and educational software can support students' literacy skills and improve the learning process. Psychological principles help determine how technology should be effectively integrated into education.

The student-teacher relationship also has a significant influence on literacy development. Positive communication strategies promote student engagement in the learning process. A supportive relationship between students and teachers positively affects students' motivation, interest in school, and academic performance.

The psychological nature of learning involves the study of mental processes that participate in learning, such as attention, thinking, memory, emotions, and perception.

Cognitive development is another important aspect of learning. It refers to how children think, explore, and understand the world around them. Jean Piaget suggested that children process new information through assimilation and accommodation. He also divided child development into four stages.

Cultural differences and social influences also affect learning processes. Cultural background and social context influence students' learning styles, communication patterns, and educational experiences.

Keywords: psychology, education, adolescent, literacy, development

ახალი მიდგომები ჯანდაცვის დაწესებულებების მდგრადი განვითარების მართვის მიმართ

*ყურაშვილი გუგული, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ბუხრაშვილი ნათია, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია ჯანდაცვის დარგის მდგრადი განვითარების საკითხები. თანამედროვე მსოფლიოში ჯანდაცვის სისტემა მნიშვნელოვანი გამოწვევების წინაშე დგას, როგორცაა რესურსების შეზღუდულობა, მოსახლეობის ზრდა, ქრონიკული დაავადებების მატება და ეკოლოგიური პრობლემები. აღნიშნულ პირობებში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ჯანდაცვის დაწესებულებების მდგრადი განვითარების მართვა, რომელიც გულისხმობს ეკონომიკური, სოციალური და ეკოლოგიური ფაქტორების დაბალანსებულ ინტეგრაციას.

საბოლოოდ, ჯანდაცვის დაწესებულებების მდგრადი განვითარების მართვის ახალი მიდგომები წარმოადგენს კომპლექსურ და ინტეგრირებულ პროცესს, რომელიც მოითხოვს ინოვაციების დანერგვას, ეფექტიან მმართველობას და ყველა დაინტერესებული მხარის აქტიურ თანამშრომლობას. აღნიშნული მიდგომების განხორციელება უზრუნველყოფს ჯანდაცვის სისტემის გამართულ ფუნქციონირებას და მისი მდგრადობის შენარჩუნებას მომავალში.

საკვანძო სიტყვები: მდგრადი განვითარება, ჯანდაცვა, მდგრადი განვითარების მართვის მექანიზმი, რესურსების ოპტიმიზაცია, ტელემედიცინა.

ძირითადი ტექსტი

ეკონომიკური სისტემის განვითარების თანამედროვე კვლევებში სულ უფრო მეტი ყურადღება ექცევა მდგრადი განვითარების საკითხებს. მდგრადობის პრობლემა ორმოცდაათ წელზე მეტია შეისწავლება და განიხილება, თუმცა, ბევრი გადაუჭრელი და საკამათო საკითხი კვლავ რჩება. ეს განპირობებულია ამ პრობლემის მრავალმხრივი და დინამიური მახასიათებლებით. მდგრადი განვითარების კონცეფციამ პოპულარობა მოიპოვა მსოფლიო ეკონომიკის მზარდი გლობალიზაციის გამო. ბოლო დროს ამ კონცეფციამ მკვეთრად სივრცითი განზომილება შეიძინა, რომელიც მუნიციპალურ, რეგიონულ და ეროვნულ დონეებზე ვრცელდება.

ფრაზა „sustainable development“, რომელიც ინგლისურიდან ითარგმნება, როგორც „მდგრადი განვითარება“, XX საუკუნის შუა პერიოდიდან გამოიყენება. ვარაუდობენ, რომ მდგრადი განვითარება უზრუნველყოფილია რესურსების ბუნებრივი აღდგენის პირობებში. ინგლისური სიტყვა „sustainable“ ხაზს უსვამს სტაბილურობას და გრძელვადიან განვითარებას. ამ ტერმინმა თანამედროვე მნიშვნელობა შეიძინა მოხსენებაში „ჩვენი საერთო მომავალი“ (1987), რომელიც გამოქვეყნდა გაეროს განვითარების საერთაშორისო კომისიის მიერ. მოხსენებაში მდგრადი განვითარების შემდეგი განმარტებაა მოცემული: „მდგრადი განვითარება ისეთი განვითარებაა, რომელიც აკმაყოფილებს აწმყოს მოთხოვნილებებს, მაგრამ საფრთხის ქვეშ არ აყენებს მომავალი თაობების თავისი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების უნარს. მდგრადი განვითარების იდეა ნაკარნახევია მომავალი თაობებზე ზრუნვით. ჩვეულებრივ, ესმით, რომ ამისთვის გარკვეული ბალანსის შენარჩუნებაა საჭირო. ასევე, გასათვალისწინებელია ბუნებრივი რესურსების რაციონალურად გამოყენება და ადამიანების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება. ჩვენი აზრით, ეს ერთი და იგივე პრობლემის ორი მხარეა. ასევე იბადება კითხვა, მსოფლიოს ყველა სახელმწიფოს მოსახლეობისთვის ხარისხიანი ცხოვრების თანაბარი შესაძლებლობების უზრუნველყოფის შესახებ. სამწუხაროდ, ეს საკითხი დღემდე გადაუჭრელია.

როგორც წესი, მდგრადი განვითარებისადმი მიდგომა, იყენებს რა სამი დარგის მონაცემებს, რომლებიც კაცობრიობის მიერ გარემოზე ზეგავლენით მიღებული შედეგებია: ეკონომიკური, ეკოლოგიური და სოციალური. მდგრადი განვითარება - ეს არის ეკონომიკური ზრდა, რომელიც ხასიათდება სოციალური და ეკოლოგიური პრობლემების არარსებობით. ამიტომ, ბალანსი მათ შორის უნდა მოიძებნოს, მათი შიდა ურთიერთკავშირისა და ურთიერთდამოკიდებულების გათვალისწინებით. თითოეულ მათგანს ახასიათებს თავისებურებები.

ეკონომიკური სფერო. ეფექტიანობა ხასიათდება არა იმდენად მიმდინარე შედეგებით, რამდენადაც სტრატეგიულით, ეკოლოგიაზე მიყენებული ზიანის მინიმიზაციისა და სოციალური ეფექტიანობის მაქსიმიზაციის გათვალისწინებით.

ეკოლოგიური სფერო. ეკოლოგიასთან დაკავშირებით მდგრადი განვითარების ერთ-ერთი მიზანია გარემოს საცხოვრებლად ვარგის მდგომარეობაში შენარჩუნება. როგორც წესი, ეს ეკონომიკური ეფექტიანობის შემცირების ხარჯზე ხორციელდება, რადგან ბუნების დამცავი ტექნოლოგიების შემუშავება დამატებით ხარჯებს მოითხოვს.

სოციალური სფერო. მდგრადი განვითარების პარადიგმის წინაპირობა იყო ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებისა და შენარჩუნებისთვის აუცილებელი სოციალური გარანტიების შექმნის სურვილი. ზუსტად სოციალური პრობლემების გაცნობიერებამ განაპირობა ამ კონცეფციის განვითარება, რომელიც მიმართული იყო კულტურული და სოციალური სტაბილურობის შენარჩუნებაზე, ასევე დამანგრეველი კონფლიქტების რაოდენობის შემცირებაზე. XX საუკუნის მეორე ნახევარში სანამ ტერმინი „მდგრადი განვითარება“ დამკვიდრდებოდა საერთაშორისო - სამართლებრივ ლექსიკონში, ცნება „განვითარება“ ფართოდ გამოიყენებოდა.

ამგვარად, მდგრადი განვითარების შემადგენელი ნაწილებია - ეკონომიკური განვითარება, სოციალური პროგრესი და პასუხისმგებლობა გარემოზე. ეს ჩამონათვალი ნათლად აჩვენებს ურთიერთგამომრიცხავი მიზნების არსებობას, რადგან ეკონომიკური ეფექტიანობა არსებითად გულისხმობს მაქსიმალური მოგების მიღწევას. უფრო მეტიც, მაკროეკონომიკურ ვარიანტში გათვალისწინებულია არა მხოლოდ ბიზნეს აქტორები, არამედ მოსახლეობაც. ამრიგად, ეკონომიკური ეფექტიანობა გულისხმობს როგორც იურიდიული პირების, ასევე ფიზიკური პირების სიმდიდრის მუდმივ ზრდას. ამავდროულად, სრულიად ლოგიკურია, რომ სოციალური მიზნები საუკეთესოდ იქნება მიღწეული.

მხოლოდ ეკოლოგიურ ეფექტიანობას შეუძლია ეკონომიკური ეფექტიანობის საპირწონედ იმოქმედოს, რადგან წარმოების ზრდა ხშირად უარყოფითად მოქმედებს გარემოზე, ბუნებასა და ბუნებრივ რესურსებზე, მათ შორის ადამიანზე, როგორც რესურსზე და როგორც სოციალური ურთიერთობების სუბიექტზე.

ჩნდება კითხვა, მნიშვნელოვანია თუ არა რეგიონისთვის მდგრადი განვითარების მახასიათებლების ფლობა მდგრადი განვითარების სამივე სფეროში; შესაძლოა, საკმარისი იყოს მისი როლის შესრულება, რომელიც შემოიფარგლება საერთო საქმიანობაში შეტანილი წვლილით.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ტექნოკრატიული რეგიონები ყოველთვის არახელსაყრელ მდგომარეობაში აღმოჩნდებიან ეკოლოგიურ სფეროში, ხოლო რეგიონები განვითარებული წარმოების პოტენციალით კარგად წარმოაჩენენ საკუთარ თავს ეკოლოგიაში, როგორც წესი, მათ ასევე გააჩნიათ სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემები. ერთი მხრივ, ეს იწვევს მდგრადი განვითარების შეფასების კრიტერიუმების თავისებურებების გათვალისწინების აუცილებლობას და, მეორე მხრივ, ამისათვის უნივერსალური მაჩვენებლების მოძიებას.

დღესდღეობით, არსებულ მიდგომას ახასიათებს სოციალური უთანასწორობის აღმოფხვრის სურვილი ეროვნული პროექტების განხორციელებისა და სუბსიდირებული ფინანსური შენატანების გზით, სპეციალურად ამ მიზნებისთვის შექმნილი განვითარების სხვადასხვა პროგრამების შესაბამისად. ამრიგად, ჩნდება დაბალანსებული განვითარების პრობლემა.

დაბალანსებული განვითარებისადმი ქვეყნის მიდგომა ასახავს ეკონომიკური შესაძლებლობების თანასწორობას რეგიონებში მოსახლეობის სოციალური მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად, რათა გათანაბრდეს ცხოვრების ხარისხი და უზრუნველყოფილი იყოს ცხოვრების ერთიანი დონე მთელ ქვეყანაში, ანუ მდგრადი განვითარების სოციალური და ეკოლოგიური შემადგენლების განვითარება.

თუმცა, არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ ეკონომიკა არა მხოლოდ ტექნოლოგიურ, არამედ ეკოლოგიურსა და სოციალურ შემადგენლებზეც არის დაფუძნებული. სწორედ ამ ჩარჩოში უნდა განვიხილოთ, რომ ზოგიერთი რეგიონის მდგრადი განვითარებისთვის აუცილებელი არ არის დაბალანსებული რეგიონული ეკონომიკის არსებობა. მთავარია ეროვნულ დონეზე ბალანსის მიღწევა.

რეგიონული ეკონომიკური დაბალანსების პრობლემისადმი მიდგომა ამ კონტექსტში უნდა განვიხილოთ. შემოთავაზებულია მდგრადი განვითარების განხილვა შემდეგ შემადგენლებთან მიმართებაში:

- ❖ სამრეწველო განვითარება;
- ❖ სოფლის მეურნეობის პოტენციალი და გადამუშავების განვითარება;
- ❖ ფინანსური პოტენციალი და სუბსიდიები;
- ❖ სოციალურ-დემოგრაფიული მდგომარეობა;

❖ ეკოლოგია და ბუნებათსარგებლობა.

რეგიონული განვითარების შეფასების მითითებული შემადგენლები ასახავს რეგიონის შიდა მიღწევებს მდგრადი და დაბალანსებული განვითარების კუთხით, ფინანსური პოტენციალის გარდა. ზუსტად ეს მაჩვენებელი არის ის ინსტრუმენტი, რომელიც განვითარებაში გარკვეული ბალანსისა და მდგრადობის მიღწევის საშუალებას იძლევა. აქედან გამომდინარე, ფინანსური პოტენციალი და სუბსიდიები რეგიონული მდგრადობისა და ბალანსის როგორც შიდა, ასევე გარე ფაქტორს წარმოადგენს.

ზოგადად, მეცნიერული თვალსაზრისით, რეგიონის დაბალანსებული განვითარების სახელმწიფო რეგულირების ინსტრუმენტები მოიცავს რეგიონის ეკონომიკისა და სოციალური სფეროს განვითარების პროგნოზირებად და გეგმიურ მაჩვენებლებს, სოციალურ-დემოგრაფიული ამოცანების და ეკოლოგიური სფეროს განხორციელების ფინანსურ უზრუნველყოფას.

გარემოსა და განვითარების შესახებ დეკლარაციის (რიო-დე-ჟანეირო, 1992) პირველი პრინციპის თანახმად, „ადამიანებზე ზრუნვა მდგრადი განვითარების მიღწევის მცდელობებში ცენტრალურ ადგილს იკავებს. მათ აქვთ უფლება, იცხოვრონ ჯანმრთელი და პროდუქტიული ცხოვრებით, ბუნებასთან ჰარმონიაში“. ამგვარად, მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწევა შეუძლებელია დამაუძლურებელი დაავადებების ფართოდ გავრცელების პირობებში და საზოგადოებრივი ჯანმრთელობის შენარჩუნება შეუძლებელია მდგრადი განვითარების გარეშე. საზოგადოებრივი ჯანმრთელობის ხელშეწყობაში ტრადიციულად მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ სახელმწიფო კომპანიები - სამედიცინო დაწესებულებები. მდგრადი განვითარების ახალი მიდგომები ეფუძნება ინოვაციური მართვის მოდელების დანერგვას.

მეორე მნიშვნელოვანი ასპექტია ეკოლოგიურად პასუხისმგებელი მართვა. ჯანდაცვის დაწესებულებები მიმართავენ ენერგოეფექტიან ტექნოლოგიებს, ნარჩენების მართვის გაუმჯობესებულ სისტემებს და ეკომეგობრულ ინფრასტრუქტურას. ეს არა მხოლოდ გარემოს დაცვას ემსახურება, არამედ ოპერაციული ხარჯების შემცირებასაც უზრუნველყოფს.

გარდა ამისა, ადამიანური რესურსების მდგრადი მართვა წარმოადგენს ერთ-ერთ საკვანძო ფაქტორს. პერსონალის უწყვეტი განათლება, პროფესიული განვითარება და მოტივაციის ამაღლება ხელს უწყობს ორგანიზაციის გრძელვადიან წარმატებას.

საქართველოს ჯანდაცვის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე განსაკუთრებით მნიშვნელობას იძენს სამედიცინო დაწესებულებების ჩამოყალიბება. ადეკვატური განვითარების წინაპირობაა იმ ფაქტის აღიარება, რომ ჯანდაცვის დაწესებულებები გვთავაზობენ კონკრეტულ პროდუქტს სამედიცინო მომსახურების სახით. ჯანდაცვის დაწესებულებების მართვის სპეციფიკა განპირობებულია იმით, რომ ჯანდაცვა განსაკუთრებული დარგია, რომელიც მნიშვნელოვნად განსხვავდება სხვა საქმიანობისგან. მოსახლეობის ჯანმრთელობის დაცვის სფეროში ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მმართველობითი ამოცანაა მიზნობრივი მაჩვენებლების მიღწევა: სამედიცინო დახმარების ხარისხისა და ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესება ჯანდაცვის შეზღუდული ფინანსური, მატერიალური, შრომითი და სხვ. რესურსების ეფექტიანი გამოყენების ხარჯზე, სამედიცინო მომსახურების ბაზარზე სწრაფად მზარდი კონკურენციის პირობებში.

ჯანდაცვის დაწესებულებებს გააჩნიათ განსაკუთრებული მახასიათებლები, რომლებიც მოითხოვენ მართვის ზოგადი პრინციპების მოდიფიცირებას.

პირველ რიგში, მათი საქმიანობის შედეგია სამედიცინო მომსახურება, რაც გულისხმობს მომხმარებელთან პირდაპირ კონტაქტს და მის ჩართვას მომსახურების პროცესში. ამასთან ერთად, პაციენტები ჯანდაცვის დაწესებულებისთვის მისი გარემოს ძირითადი ელემენტებია, რომლებიც არ წარმოადგენენ პასიურ ობიექტებს, არამედ რეაგირებენ გავლენებზე და ამით პირდაპირ ზემოქმედებენ მთელ სამუშაო პროცესზე. შემდგომში ეს ართულებს გაწეული სამედიცინო მომსახურების ხარისხის, სამედიცინო ორგანიზაციებისა და მათი თანამშრომლების მუშაობის ზოგად შეფასებას. ეს დიდწილად განსაზღვრავს ჯანდაცვის სფეროში მართვის ორგანიზებას.

მეორე, სამედიცინო მომსახურება მიეკუთვნება სოციალურ სფეროს. ერთი მხრივ, მომხმარებელზე უშუალო გავლენის გარდა, მას ასევე გააჩნია სოციალური ეფექტიც. მეორე მხრივ, საზოგადოება აღიარებს მოქალაქეების მიერ სამედიცინო მომსახურების მიღების მნიშვნელობას და საკუთარ როლს მათთვის სამედიცინო მომსახურებით უზრუნველყოფაში.

ჯანდაცვის დაწესებულებების მდგრადი განვითარების მართვის მექანიზმი ორი კომპონენტით არის წარმოდგენილი: **მიზნის დასახვა და მიზნის მიღწევა**. მიზნის დასახვის კომპონენტი მოიცავს პრინციპებს, მიდგომებს, მისიას, მიზნებს, ასევე მართვის ქვესისტემებს და გაუმჯობესების მიმართულებებს. მიზნის მიღწევის კომპონენტი მოიცავს პრინციპებს, მიდგომებს, მართვის გაუმჯობესების

ასპექტებს, ფუნქციებს, მეთოდებსა და მართვის რესურსებს.

მართვის ობიექტისა და საგნის მახასიათებლები განსაზღვრავენ მართვისადმი მეთოდოლოგიურ მიდგომებს. საჭიროდ მივიჩნევთ ყურადღების გამახვილებას შემდეგ ხუთ მიდგომაზე ჯანდაცვის დაწესებულების მდგრადი განვითარების მართვის მექანიზმის ჩამოყალიბების მიმართ: **სამეცნიერო, სოციალურ-ეკონომიკური, პროცესზე დაფუძნებული, პროგრამაზე ორიენტირებული და სისტემური**. მართვის მიმართ ეს მიდგომები შეესაბამება შემდეგ პრინციპებს: ცოდნის ინტეგრირებას; მდგრადი განვითარებისთვის კადრებით უზრუნველყოფას; სტრატეგიული გადაწყვეტილებების განხორციელებას; მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების დროულობას და მიზნობრივ კონკრეტულობას. ჯანდაცვის დაწესებულებების სამართავად განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მართვის კონკრეტული მეთოდების განვითარება. როგორც ანალიზის ერთ-ერთი ინსტრუმენტი, ეს მეთოდები მმართველობითი ქმედებების რაციონალური შესრულების წესებს ადგენენ. განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებს სოციალური- ფსიქოლოგიური ზემოქმედებების მეთოდები, რომლებიც უზრუნველყოფენ პერსონალის თვითრეალიზების, თვითგანვითარებისა და ეკორეგულირების აუცილებლობას, რაც უმნიშვნელოვანესია ჯანდაცვის დაწესებულებებისთვის. მართვის მექანიზმი გულისხმობს შესაბამის უზრუნველყოფას: მეთოდოლოგიურს, ნორმატიულ-სამართლებრივს, ინფორმაციულსა და ორგანიზაციულს. მდგრადი განვითარების მართვის შექმნილი მექანიზმის ეფექტიანობა პირდაპირ დამოკიდებულია მისი სტრუქტურული ელემენტების შესაბამისობის ხარისხზე, ასევე ფუნქციების, მეთოდების, მიმართულებების და რესურსების ადაპტაციის სიღრმეზე. ჯანდაცვის დაწესებულებების მდგრადი განვითარების სტრატეგიული დაგეგმვის შემთხვევაში, აუცილებელია პრიორიტეტული ობიექტების მიმართ შესაძლო მიდგომების გათვალისწინება. ჯანდაცვის ობიექტების მეცნიერულად დასაბუთებული პრიორიტეტების დადგენა აუცილებელია რამდენიმე მიზეზის გამო:

- ❖ მომსახურების მოთხოვნილებების სისტემის ცვლილება;
- ❖ ცალკეული ტერიტორიების მოსახლეობის მიერ დროული და თანამედროვე მომსახურების კომპლექსის მიუწვდომლობა;
- ❖ უარყოფითი ეკოლოგიური ტენდენციების წარმოშობისა და გაძლიერების ალბათობა;
- ❖ მოსახლეობის სიცოცხლის საშუალო ხანგრძლივობის შემცირება და მათი ჯანმრთელობის გაუარესება;
- ❖ ჯანდაცვის ობიექტების განვითარებისთვის საბიუჯეტო თანხებისა და ვადების შეზღუდვა;
- ❖ ჯანდაცვის დარგში ობიექტების განვითარების დაბალანსებული მიზნების დარღვევა.

ჩვენი აზრით, სამედიცინო ორგანიზაციის მდგრად განვითარებაზე ყველაზე დიდ გავლენას ახდენენ შემდეგი მაჩვენებლები:

- 1) ეკონომიკური (მიმაგრებული მოსახლეობის რაოდენობა; ფინანსური შედეგი);
- 2) სოციალური (ფიზიკური პირებით დაკომპლექტება; პერსონალის ხელფასის დონე);
- 3) ეკოლოგიური (მიმაგრებული მოსახლეობის ავადობა; პროფილაქტიკური გამოკვლევების რაოდენობა).

დასკვნა

ჯანდაცვის დაწესებულებების მდგრადი განვითარების მართვა თანამედროვე პირობებში მოითხოვს ინტეგრირებულ და მრავალმხრივ მიდგომებს. ახალი მოდელები ეფუძნება არა მხოლოდ ეკონომიკურ ეფექტიანობას, არამედ სოციალურ პასუხისმგებლობასა და გარემოსდაცვითი ფაქტორების გათვალისწინებას. ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვა, რესურსების ოპტიმალური მართვა და მოსახლეობაზე ორიენტირებული სერვისების განვითარება უფრო მოქნილი და გამძლე ჯანდაცვის სისტემების შექმნის შესაზღოვრობას იძლევა. ამასთან, მნიშვნელოვანი რჩება კვალიფიციური ადამიანური რესურსების განვითარება და ინოვაციური მენეჯმენტის პრაქტიკების დანერგვა. საბოლოოდ, მდგრადი განვითარების პრინციპებზე დაფუძნებული მართვა ხელს უწყობს ჯანდაცვის დაწესებულებების გრძელვადიან წარმატებას, ხარისხიანი მომსახურების უზრუნველყოფასა და საზოგადოების კეთილდღეობის გაუმჯობესებას.

ზემოაღწერილიდან გამომდინარე, ნებისმიერი ეკონომიკური სისტემის უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა დაბალანსებული, მდგრადი განვითარების უზრუნველყოფა.

საქართველოს მოსახლეობის ჯანდაცვის უზრუნველყოფის გამოწვევებთან გამკლავება არ შეიძლება ეწინააღმდეგებოდეს ეროვნულ სოციალურ-დემოგრაფიულ განვითარების მიზნებს. ჩვენი ქვეყანა ერთგულია მდგრადი განვითარების მოდელის, რომელიც გაეროს მიერ გლობალურ მოდელად

არის წარმოდგენილი.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Ellen MacArthur Foundation. (2024). Annual Impact Report 2024: Our impact stories. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/annual-impact-report-2024-our-impact-stories>
2. ITU & UNITAR. Global E-Waste Monitor 2024. 2024.
3. OECD (2025), Environment at a Glance Indicators, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ac4b8b89-en>;
4. United Nations Environment Programme (UNEP). Global Waste Management Outlook 2024. 2024. UNEP - UN Environment Programme
5. World Bank. Clean Cities, Bright Futures: Accelerating investment and reforms in solid waste management in developing countries. 2025. World Bank
6. World Health Organization (WHO). Health-care waste factsheet. 2024
7. Laboratory Biosafety Manual (LBM4); 4th edition, WHO
8. ლაბორატორიის ბიოუსაფრთხოების სახელმძღვანელო (LBM4), მე-4 გამოცემა, ჯანმრთელობის მსოფლიო ორგანიზაცია, 2021 წ.; <https://www.who.int/publications/i/item/9789240011311>
9. ჯანმრთელობა და შრომის უსაფრთხოება საზოგადოებრივ ჯანდაცვაში; სახელ-მძღვანელო ჯანდაცვისა და შრომის უსაფრთხოებისთვის; შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია (ILO); მსოფლიო ჯანმრთელობის ორგანიზაცია; 2018წ.;
10. კანადის ჯანმრთელობისა და შრომის უსაფრთხოების ცენტრი (CCOHS), არონი (Aaron), 2019წ.; <https://www.ccohs.ca/oshanswers/hsprograms/planning.html>
11. საქართველოს უსაფრთხოების აკადემია (დ. მაზმიშვილის რედ.), 2019წ.; <https://www.safetyacademia.com/>

New Approaches to Sustainable Development Management of Healthcare Institutions

*Kurashvili Guguli, Professor
Georgian Technical University*

*Bukhrashvili Natia, PhD Student
Georgian Technical University*

Abstract

The article discusses the issues of sustainable development in the healthcare sector. In the modern world, the healthcare system is facing significant challenges, such as resource constraints, population growth, the increase in chronic diseases, and environmental problems. In these conditions, sustainable development management of healthcare institutions, which involves the balanced integration of economic, social, and environmental factors, acquires special importance.

Finally, new approaches to sustainable development management of healthcare institutions represent a complex and integrated process that requires the introduction of innovations, effective governance, and active cooperation of all stakeholders. The implementation of these approaches ensures the proper functioning of the healthcare system and its sustainability in the future.

Keywords: sustainable development, healthcare, sustainable development management mechanism, resource optimization, telemedicine.

მენეჯმენტი წრიულ ეკონომიკაში: არსებული პრაქტიკა, გამოწვევები და მომავალი მიმართულებები

შენგელია ქეთევან, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

საქართველოში წრიული ეკონომიკის (CE) განვითარება საწყის ეტაპზეა, თუმცა უკვე იკვეთება კონკრეტული მიმართულებები, ინიციატივები და პროექტები, რომლებიც მიუთითებს მენეჯმენტის ეტაპობრივ ჩართულობაზე ამ მოდელში.

წრიული ეკონომიკის დანერგვა ძირითადად მიმდინარეობს გარემოსდაცვითი და ნარჩენების მართვის პოლიტიკის ფარგლებში, მწარმოებლის გაფართოებული პასუხისმგებლობის (Extended producer responsibility-EPR) სისტემების ფორმირების გზით. ეს პროცესები მენეჯმენტს აიძულებს გადახედოს რესურსების გამოყენების ეფექტიანობას, პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის მართვას, ნარჩენების შემცირების სტრატეგიებს. კერძო სექტორში წრიული ეკონომიკის ელემენტები ძირითადად შემდეგი ფორმით ჩნდება: ნარჩენების შემცირება, რესურსების ხელახალი გამოყენება (reuse), ენერგოეფექტური და ეკო-მეგობრული ტექნოლოგიების დანერგვა, მომწოდებლებისა და პარტნიორების შერჩევა მდგრადობის კრიტერიუმებით. ამ ეტაპზე ეს ქმედებები არ არის სრულად ინტეგრირებული ბიზნეს სტრატეგიაში და ხშირად განიხილება როგორც კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ნაწილი ან საერთაშორისო პარტნიორების მოთხოვნებზე რეაგირება.

საქართველოში უკვე არსებობს ცალკეული მაგალითები, სადაც სასტუმრო და ტურიზმის სექტორი ცდილობს რესურსების წრიულ ციკლში მოქცევას; აგრო და კვების სექტორში ნარჩენები ხელახლა გამოიყენება წარმოების პროცესში; მცირე და საშუალო საწარმოები მონაწილეობენ წრიული ბიზნეს-მოდელის ტესტირებაში (ლაბორატორიები, ინკუბატორები). ეს პროექტები ძალიან მნიშვნელოვანია.

ამ ეტაპზე წრიული ეკონომიკის პრაქტიკის განვითარებას აფერხებს ფინანსური რესურსების სიმცირე, ცოდნისა და მენეჯერული კომპეტენციების ნაკლებობა, ინფრასტრუქტურის სისუსტე (გადამუშავება, ლოჯისტიკა), სტრატეგიული ხედვის ნაკლებობა მცირე და საშუალო ბიზნესში. შედეგად, ბიზნესის მენეჯმენტი ხშირად მოკლევადიან ეფექტიანობაზეა ორიენტირებული და ნაკლებად ხედავს გრძელვადიან ეკონომიკურ სარგებელს. წრიული ეკონომიკა მდგრადი განვითარების ერთ-ერთ მოდელად იქცევა, რადგან სწორხაზოვანი ეკონომიკა იწვევს რესურსების ამოწურვას.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნესის მენეჯმენტი, წრიული ეკონომიკა, ინდუსტრიული სიმბიოზი.

ძირითადი ტექსტი

ჩვენს ქვეყანაში წრიული ეკონომიკის პრაქტიკა ჯერ კიდევ განვითარების ეტაპზეა, თუმცა უკვე არსებობს კონკრეტული ინიციატივები, პროექტები, ბიზნეს საქმიანობები, ორგანიზაციები და სახელმწიფოს პარტნიორები, რომლებიც ასახავენ წრიული ეკონომიკის იდეების განხორციელებას. მაგ.: ბათუმში შეიქმნა ინდუსტრიული სიმბიოზის ქსელი, სადაც სხვადასხვა კომპანიები რესურსებს ერთმანეთთან აზიარებენ და ნარჩენების შემცირებაზე მუშაობენ. მიზანია მწარმოებლებს, სასტუმროებს და ბაზრებს შორის ერთობლივი საწარმოო ეკოსისტემის შექმნა, რაც ხელს უწყობს წრიულ ეკონომიკაზე გადასვლას.

ევროკავშირი და გაერო საქართველოში იწყებენ ახალ პროექტს, რომლის ბიუჯეტიც დაახლოებით 4.4 მილიონ ევროს შეადგენს. ის ხელს შეუწყობს ნარჩენების მართვას, გადამუშავებას და მწარმოებელთა გაფართოებული პასუხისმგებლობის (EPR) სისტემის ჩამოყალიბებას. ეს პარტნიორობა მოითხოვს კომპანიების მიერ რესურსების ეფექტიან გამოყენებას, მცირე და საშუალო საწარმოებში მწვანე ინოვაციების დანერგვას, გადამუშავების პროცესების განვითარებას და საშუალო მოგების მიღწევას გარემოსდაცვითი სტანდარტების შესაბამისად.

CENN (Caucasus Environmental NGO Network) ხელმძღვანელობს ტრენინგებს, სადაც ბიზნესებს ასწავლიან წრიული ეკონომიკის პრინციპებს, მწარმოებლის გაფართოებულ პასუხისმგებლობას, ნარჩენების მართვას და რესურსების ეფექტიან გამოყენებას. ეს ინიციატივა აერთიანებს სტარტაპებს წრიული ბიზნეს მოდელების დანერგვისთვის. მაგ.: პროექტი „Udabno“ (Adjara Group), ეს არის სასტუმრო/აგრო ბიო კომპლექსი Kakheti-ში, რომელიც ხელახლა გამოიყენებს რესურსებს, ამცირებს ნარჩენებს და ფოკუსირებულია ტექნოლოგიებზე, რომლებიც ქმნიან ღირებულებას. საქართველო ამ

ეტაპზე განვითარებულ ქვეყნებთან შედარებით ძალიან დაბალ მაჩვენებელზე დგას, რაც ბიზნესისთვის გახდა მნიშვნელოვანი სტრატეგიული გამოწვევა და შესაძლებლობა. კომპანიების მენეჯმენტმა უნდა გააცნობიეროს, რომ სტრატეგიული რესურსის მართვა, ნარჩენების გადამუშავება და მწვანე ინოვაციები — არ არის „უაზრო ხარჯი“, არამედ არის მოგების ახალი წყარო.

ამგვარად, საქართველოში წრიული ეკონომიკის პრაქტიკა და პროგრამებში ჩართულობა იზრდება, ცოდნის გადაცემა და ტექნიკური დახმარება მიმდინარეობს, საპილოტე პროექტები და ინკუბატორები უკვე ქმნიან რეალურ ბიზნეს მოდელებს და მნიშვნელოვნად მზარდი ყურადღებაა ჩვენი ქვეყნის ინოვაციურ და მწვანე ეკონომიკური მომავლის შექმნისკენ. ამ საქმეში მენეჯმენტის როლი იქნება გადამწყვეტი — შეძლებს თუ არა იგი წრიული ეკონომიკის პრინციპების ინტეგრირებას ბიზნეს სტრატეგიაში და არა მხოლოდ ცალკეულ გარემოსდაცვით ქმედებებში.

წრიული ეკონომიკის შესახებ უკვე არსებობს მიმოხილვითი ნაშრომები შემდეგ ავტორებთან: Agostini L., Nosella A., Agudo F.L., Bezerra B.S., Gobbo J.A., Paes L.A.B., Alcalde-Calonge A., Saez-Martínez F.J., Ruiz-Palomino P., Geissdoerfer M., Pieroni M.P., Pigosso D.C. Soufani K., Batista L., Gong Y., Pereira S., Jia F., Bittar A., და სხვები. ჩვენი კვლევის მიზანია, ბიბლიომეტრიული ანალიზის მეშვეობით განისაზღვროს როგორ შეუძლია ბიზნესისა და მენეჯმენტის სტრატეგიებს უკეთ შეუწყოს ხელი წრიულ ეკონომიკაზე გადასვლას საქართველოში.

კვლევა გამორჩეულია, რადგან ჩვენ ვსწავლობთ ბიზნესსა და მენეჯმენტს მთლიანობაში, არ ვაკონკრეტებთ მხოლოდ კონკრეტულ ბიზნესს.

კვლევის მეთოდოლოგია. წრიული ეკონომიკის (CE) სფეროსა და მისი ძირითადი კვლევითი მიმართულებების მიმოხილვისთვის ბიზნესსა და მენეჯმენტში გამოყენებული იქნა ბიბლიომეტრიული მიდგომა აკადემიური ლიტერატურის შესასწავლად, რაც საშუალებას იძლევა გამოვლინდეს სფეროს ინტელექტუალური სტრუქტურა და მისი განვითარების დინამიკა. მონაცემები შეგროვდა Web of Science (WOS) პლატფორმიდან.

მნიშვნელოვანია წრიული ეკონომიკის მენეჯმენტის უცხოური გამოცდილება. ამსტერდამში უკვე დანერგილია მოდელი, სადაც სამშენებლო მასალებიც კი ხელახლა გამოიყენება; ფინეთი ერთ-ერთი პირველი ქვეყანაა, რომელმაც ეროვნული სტრატეგია შექმნა; იაპონიაში დანერგილია “3R” პოლიტიკა: შემცირება, ხელახლა გამოყენება, გადამუშავება (Reduce, Reuse, Recycle), ტექნოლოგიურად განვითარებული გადამუშავების სისტემა; ჩინეთში წრიული ეკონომიკა კანონითაც არის მხარდაჭერილი. ინდუსტრიულ პარკებში ნარჩენები ერთი საწარმოდან მეორის რესურსად გამოიყენება. უცხოური კომპანიებიდან უნდა აღინიშნოს IKEA. მისი მიზანია 2030 წლისთვის მხოლოდ გადამუშავებადი ან განახლებადი მასალების გამოყენება. ძველი ავეჯის დაბრუნებისა და ხელახლა გაყიდვის პროგრამები. Apple წარმატებით ახდენს მოწყობილობების ნაწილების გადამუშავებას. რობოტები (მაგ. “Daisy”), ძველი iPhone-ების დაშლას ახერხებენ. კალიფორნიაში კომპანია Patagonia-მ, დანერგა ტანსაცმლის შეკეთების და ხელახლა გამოყენების კულტურა. მომხმარებლებს მოუწოდებს ნაკლები იყიდონ.

რატომ არის ეს ყველაფერი მნიშვნელოვანი? დღეს მსოფლიო დგას რესურსების ამოწურვისა და გარემოს დაზიანებების სერიოზული გამოწვევების წინაშე. წრიული ეკონომიკა სწორედ ამ პრობლემების ერთ-ერთი ყველაზე რეალური გადაწყვეტაა.

ბიზნესის მენეჯმენტის დონეზე მრავალი გამოწვევა რჩება: ფინანსური და ადამიანური რესურსების სიმცირე, სტრატეგიული ხედვის ნაკლებობა და ინფრასტრუქტურული შეზღუდვები აფერხებს წრიული ეკონომიკის ეფექტიან დანერგვას. მცირე და საშუალო საწარმოების უმეტესობა ჯერ კიდევ ორიენტირებულია მოკლევადიან მოგებაზე, ხოლო გრძელვადიანი მდგრადობისა და ბიზნეს-მოდელებზე ფიქრი ნაკლებად ხორციელდება.

მიუხედავად ამ გამოწვევებისა, საქართველოში უკვე იკვეთება პოტენციალი, რაც აჩვენებს, რომ წრიული ეკონომიკის ელემენტები შესაძლებელია არა მხოლოდ გარემოსდაცვითი რეგულაციების დასაკმაყოფილებლად, არამედ ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის ზრდისთვისაც იქნას გამოყენებული. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთ სექტორებში, როგორიცაა ტურიზმი, აგროსექტორი და კვების მრეწველობა, სადაც რესურსების ეფექტიანი მართვა პირდაპირ ეკონომიკურ სარგებელს მოუტანს კომპანიას.

CE-ის კონცეფციის ევოლუციის ანალიზისას დავადგინეთ, რომ წრიული ეკონომიკის შესახებ არსებული ლიტერატურა იყოფა ორ ძირითად მიმართულებად:

1. მენეჯმენტის მკვლევრები, რომლებიც წრიულ ეკონომიკას განიხილავენ არსებული თეორიების, ბიზნესპროცესებისა და სტრატეგიების ჭრილში, აანალიზებენ მის როლს ახალი

ბიზნესმოდელების ფორმირებასა და დანერგვაში;

2. გარემოსდაცვითი მეცნიერები, რომლებიც იკვლევენ წრიული ეკონომიკის (CE) გამოყენების შესაძლებლობებს და ეძებენ გადაწყვეტილებებს წარმოებისა და გარემოს დაცვის გამოწვევებისთვის.

წრიული ეკონომიკა (CE) არის ეკონომიკური მოდელი, რომელიც მიზნად ისახავს მასობრივი წარმოება-განადგურების ეკონომიკის ჩანაცვლებას რეგენერაციული სისტემით. ბიზნესის მენეჯმენტს კრიტიკული როლი აქვს CE-ის პრაქტიკის დანერგვაში. არსებული კვლევები ჯერ კიდევ ფრაგმენტირებულია და ვერ უზრუნველყოფს მისი მთლიანობის პერსპექტივას. განვიხილავთ რა კვლევის ტენდენციებს, ვაანალიზებთ CE-ის კვლევის მიმდინარე მდგომარეობას ბიზნესის მენეჯმენტში და ვავითარებთ მომავალ კვლევებზე განსახორციელებელ ამოცანებს. იკვეთება ექვსი ძირითადი მიმართულება: სტრატეგია, სწავლა და ინოვაცია, მომხმარებლის ქცევა, მიწოდების ჯაჭვები და განხორციელება, წრიული ბიზნეს მოდელები, სამრეწველო სიმბიოზი და ახალი ტექნოლოგიები.

წრიული ეკონომიკა მდგრადი განვითარების ერთ-ერთ მოდელად იქცა, რადგან სწორხაზოვანი ეკონომიკა იწვევს რესურსების ამოწურვას. აღნიშნული მოდელის შესახებ მსჯელობა 1970-იანი წლებიდან დაიწყო. მას ბიძგი მისცა კენეტ ბოულდინგის 1966 წლის პუბლიკაციამ, სადაც დედამიწა განხილულია როგორც ჩაკეტილი და წრიული სისტემა შეზღუდული რესურსებით და ასაბუთებს წონასწორული მდგომარეობის დაცვის აუცილებლობას.

წრიული ეკონომიკა (CE) შედარებით ახალი, მულტიდისციპლინური კვლევის სფეროა. ბუნებრივი რესურსების ამოწურვამ და გარემოს დეგრადაციამ გამოავლინა წარმოებისა და მოხმარების ტრადიციული ხაზოვანი მოდელის — „აილე-აწარმოე-გადაადგე“ — გადახედვის აუცილებლობა (Merli et al., 2018). წრიული ეკონომიკა არის „ეკონომიკური სისტემა, რომელიც ცვლის „სიცოცხლის დასასრულის“ კონცეფციას მასალების შემცირებით, ალტერნატიული ხელახალი გამოყენებით, გადამუშავებითა და აღდგენით წარმოება/განაწილებისა და მოხმარების პროცესებში. ის, რაც ადრე ნარჩენად განიხილებოდა, ახლა აღიქმება როგორც რესურსი ახალი ღირებულების შესაქმნელად. მიუხედავად დიდი პოტენციალისა, შეფასებულია, რომ ეკონომიკის მხოლოდ 8.6% არის წრიული (Circularity Gap Report, 2022). იმისათვის, რომ ეკონომიკა გარდაიქმნას ისეთ სისტემად, სადაც ნარჩენი აღარ წარმოიქმნება, მასალები ხელახლა გამოიყენება და ბუნება აღდგება, საჭიროა სისტემური ცვლილება, რომელიც წრიულობას ყველა ბიზნეს საქმიანობის ცენტრში მოაქცევს. (Ferasso et al., 2020).

წრიულ ეკონომიკაზე (CE) გადასვლა მოითხოვს არა მხოლოდ პროდუქტებისა და წარმოების პროცესების ცვლილებას, არამედ ღირებულების შექმნისა და მოხმარების მოდელებში ფუნდამენტურ გარდაქმნას (De Angelis, 2021).

შესაბამისად, წარმოიქმნება საჭიროება გაანალიზდეს მენეჯმენტის კვლევის არსებული მდგომარეობა, გაირკვეს მისი ინტელექტუალური სტრუქტურა, შეიქმნას ორგანიზებული და ყოვლისმომცველი ცოდნის ბაზა, გამოვლინდეს მომავალი კვლევის შესაძლებლობები და, საბოლოოდ, ხელი შეეწყოს წრიულ ეკონომიკაში უფრო არსებით მეცნიერულ წვლილს.

თანამედროვე ტექნოლოგიებს დიდი პოტენციალი აქვთ წრიულობის პრინციპების რეალობად გადაქცევაში, თუმცა არსებობს რამდენიმე მნიშვნელოვანი გამოწვევა. შეიქმნა საჭიროება გაფართოებული კვლევისათვის, რომელიც შეეხება თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვის ბიზნეს-არგუმენტაციას CE-ის კონტექსტში. ბევრი ტექნოლოგია ჯერაც განვითარების ადრეულ სტადიაზეა და მათი სარგებლიანობა სრულიად არაა გასაგები ან განხორციელებული. კრიტიკული ანალიზი ეხმარება ორგანიზაციებს გაარჩიონ წრიული შესაძლებლობები და გადაწყვიტონ, რომელი ტექნოლოგიები შეიძლება დაეხმაროს მათ საქმიანობის რეალიზებაში. ყველა დაინტერესებული მხარის როლი, განსაკუთრებით ორგანიზაციული თანამშრომლები, როგორც ტექნოლოგიების მომხმარებლები, უნდა შეფასდეს ცვლილებების მართვის (change management) პერსპექტივიდან.

ზემოთ აღწერილი ტენდენციებისა და კვლევის ხარვეზების შესწავლისას გამოიკვეთა რამდენიმე საერთო პრობლემა, რომლებიც გამოვლინდა ჩვენი ბიბლიომეტრიული ანალიზის ფარგლებში. ერთად, ეს კითხვები წარმოადგენს მომავლის კვლევის დღის წესრიგს, რომელიც განკუთვნილია ბიზნესისა და მენეჯმენტის კვლევების ეფექტის დაჩქარებისთვის წრიული ეკონომიკის პრაქტიკის დანერგვაში და გავრცელებაში.

დასკვნა

ჩვენი მიზანია ახალი ეკონომიკური მოდელის დამკვიდრება, რომელიც პრიორიტეტს მიანიჭებს მასალების ეფექტიან გამოყენებას, გაახანგრძლივებს საქონლის სასიცოცხლო ციკლს და ხელს შეუწყობს ეკოლოგიის გაჯანსაღებას.

ვფიქრობთ, რომ კვლევები უნდა გადავიდეს პრიორიტეტების დადგენაზე და კლასიფიკაციაზე, რათა ხელი შეეწყოს გადაწყვეტილების მიღებას. მომავალი კვლევები არ უნდა შემოიფარგლოს მხოლოდ არსებულ პრაქტიკათა აღწერით, არამედ უნდა გაფართოვდეს და იქნეს შესწავლილი, თუ როგორ შეიძლება წერიული პრაქტიკების დანერგვა, გაზომვა, მონიტორინგი და გაუმჯობესება.

მთლიანობაში, ჩვენი ანალიზი მიუთითებს, რომ მეტი ინტეგრირებული მიდგომა საჭიროა მომავალი კვლევისთვის, მრავალი სპეციფიკური თეორიული ჩარჩოს გამოყენებით, რაც დაეხმარება კვლევის დაინტერესების გაზრდას და მაღალ ზემოქმედებას წერიული ეკონომიკის გავრცელებაზე.

ჩვენი კვლევა წერიული ეკონომიკის (CE) მართვის შესახებ გვაძლევს საშუალებას დავასკვნათ, რომ საქართველოში წერიული ეკონომიკის განვითარება რეალურია, მაგრამ ამას სისტემური მიდგომა სჭირდება — სახელმწიფოს, ბიზნესისა და საზოგადოების ერთობლივი მუშაობა. მთავარ გამოწვევად საქართველოში წარმოგვიდგება:

1. ნარჩენების სუსტი სორტირება; გადამუშავების ინფრასტრუქტურის ნაკლებობა; ცნობიერების დაბალი დონე; ბიზნესებისთვის ნაკლები სტიმული. მნიშვნელოვანია სახელმწიფოს როლი, მთავარია სწორი პოლიტიკა და წესები. ნარჩენების სორტირების სავალდებულო სისტემა (ქალაქებში ეტაპობრივად); მწარმოებლის პასუხისმგებლობა (კომპანიებმა თავად იზრუნონ შეფუთვის გადამუშავებაზე); გადასახადების შემცირება “მწვანე” ბიზნესისთვის; განათლების პროგრამები სკოლებში;

2. უნდა გაიზარდოს ბიზნესის როლი. პროდუქციის ისეთი დიზაინია საჭირო, რომ ადვილად გადამუშავდეს; მეორადი მასალების გამოყენება; “Take-back” პროგრამები (ძველი პროდუქტის დაბრუნება);

3. ინფრასტრუქტურის განვითარება არის ყველაზე პრაქტიკული ნაწილი, სორტირების კონტეინერები უბნებში, მცირე გადამამუშავებელი ქარხნები რეგიონებში; კომპოსტირების სისტემები (ორგანული ნარჩენებისთვის); კომპოსტირებისათვის გამოიყენება ის ორგანული ნარჩენები, რომლებიც უზვადაა ჩვენს მეურნეობებში, როგორიცაა შინაური ცხოველების ან ფრინველის ნაკელი, ტორფი, ჩამდინარე წყლების ლამი, ფოთლები, ბალახი და სხვა.

4. საზოგადოების აქტიური ჩართულობა.

სიმართლე ისაა, რომ საქართველო ჯერ საწყის ეტაპზეა, მაგრამ პატარა ნაბიჯებით შესაძლებელია სწრაფი პროგრესი, განსაკუთრებით ქალაქებში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Agostini, L., Nosella, A., 2019. Inter-organizational relationships involving SMEs: a bibliographic investigation into the state of the art. Long Range Plan. 52 (1), 1–31.
2. Agudo, F.L., Bezerra, B.S., Gobbo, J.A., Paes, L.A.B., 2022. Unfolding research themes for industrial symbiosis and underlying theories. Sustain. Dev. 1–21. <https://doi.org/10.1002/sd.2335>.
3. Alcalde-Calonge, A., Saez-Martínez, F.J., Ruiz-Palomino, P., 2022. Evolution of research on circular economy and related trends and topics. A thirteen-year review. Ecological Informatics 70, 101716.
4. Anon, 2022. Circularity Gap Report. Available at. <https://www.circularity-gap.world/2022>. (Accessed 26 October 2022).
5. Geissdoerfer, M., Pieroni, M.P., Pigosso, D.C. and Soufani, K. (2020). „Circular business models: A review“ (PDF). Journal of Cleaner Production. 277: 123741. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123741>.
6. Batista, L., Gong, Y., Pereira, S., Jia, F., Bittar, A., 2019. Circular supply chains in emerging economies—a comparative study of packaging recovery ecosystems in China and Brazil. Int. J. Prod. Res. 57 (23), 7248–7268.
7. Burke, H., Zhang, A., Wang, J., 2021. Integrating product design and supply chain management for a circular economy. Prod. Plan. Control. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1983063>.

Management in the Circular Economy: Current Practices, Challenges, and Future Directions

*Shengelia Ketevan, Associate Professor
Georgian Technical University*

Abstract

The development of the circular economy (CE) in Georgia remains at an early stage; however, distinct directions, initiatives, and projects are already emerging, indicating the gradual engagement of management within this model.

The implementation of circular economy principles is primarily advancing within the framework of environmental and waste management policies, particularly through the establishment of Extended Producer Responsibility (EPR) systems. These processes require management to reassess the efficiency of resource utilization, product life cycle management, and waste reduction strategies. In the private sector, elements of the circular economy are predominantly manifested through waste minimization, resource reuse, the adoption of energy-efficient and environmentally sustainable technologies, and the selection of suppliers and partners based on sustainability criteria. At present, these practices are not yet fully integrated into core business strategies and are often approached as components of corporate social responsibility or as responses to the requirements of international partners.

In Georgia, there are already notable examples of circular practices: the hotel and tourism sector is making efforts to incorporate resources into circular cycles; in the agriculture and food sectors, waste is increasingly being reintegrated into production processes; and small and medium-sized enterprises are actively involved in piloting circular business models through laboratories and incubators. These initiatives are of considerable importance.

At this stage, the advancement of circular economy practices is constrained by limited financial resources, insufficient knowledge and managerial competencies, underdeveloped infrastructure (including recycling and logistics systems), and a lack of strategic vision among small and medium-sized enterprises. Consequently, business management often prioritizes short-term efficiency over long-term economic value creation. The circular economy is increasingly recognized as a key model for sustainable development, particularly in light of the resource depletion associated with the traditional linear economic model.

Keywords: Business management, circular economy, industrial symbiosis.

ქარის ენერგეტიკა: დღევანდელი მდგომარეობა და პერსპექტივები

*შოშვილი თამაზ, პროფესორი
კანენის ეროვნული ცენტრი*

*გაილოძე ნინო, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ყიფიანი გელა, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

ბოლო წლებში მსოფლიოში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ელექტროენერგიის წარმოებისთვის ეკოლოგიურად სუფთა და განახლებადი ენერგიის წყაროების განვითარებას. ამ მიმართულებით ერთ-ერთ ყველაზე სწრაფად განვითარებად სფეროდ ქარის ენერგეტიკა მიიჩნევა. თანამედროვე ქარის ელექტროსადგურებში ძირითადად გამოიყენება ჰორიზონტალური ღერძის მქონე, პროპელერის ტიპის ტურბინები, რომლებიც მაღალი ეფექტურობითა და ტექნოლოგიური დახვეწილობით გამოირჩევა. შედარებით იშვიათად გვხვდება ვერტიკალური ღერძის მქონე დანადგარები, რომელთაც იალქნის მსგავსი ფრთები აქვთ. მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი კონსტრუქციები გარკვეულ უპირატესობებსაც ფლობს, ისინი ნაკლებად არის გავრცელებული, რადგან თანამედროვე ენერგეტიკაში უპირატესობა უფრო ეფექტიან და სტაბილურად მოქმედ ჰორიზონტალურ ტურბინებს ენიჭება.

საკვანძო სიტყვები: ელექტროენერგეტიკა, პროპელერი, ქარის ენერგია.

ძირითადი ტექსტი

ქარის ენერგიის მიმღები მოწყობილობა ჰორიზონტალურ ღერძზე ბრუნვით შექმნილია ორი ათასი წლის წინ. მას შემდეგ მან მიაღწია თავის სრულყოფილ მწვერვალს, მაგრამ მას მაინც ახასიათებს მთელი რიგი ნაკლოვანებებისა გამომდინარე კონსტრუქციიდან:

1. მისი მთავარი ნაწილი - პროპელერი ჰორიზონტალურ ღერძზე ბრუნვით მეტისმეტად გადატვირთულია სხვადასხვა მნიშვნელოვანი ფუნქციით: ბრუნვის დაწყება, სიხშირის რეგულირება, გაჩერება, ორიენტაცია ქარის მიმართ, ელექტროგენერაცია;
2. პროპელერის დისტალური ნაწილები (როგორც ბერკეტის პერიფერიული ნაწილები) განიცდიან დიდ წინააღმდეგობას ბრუნვის დროს;
3. პროპელერი ითვისებს ქარის ენერგიას მეტად ვიწრო დიაპაზონში (10-20 მ/წ.), უფრო ძლიერი ქარი მას აზიანებს, ამიტომ მას აჩერებენ;
4. მოწყობილობა მოითხოვს მეტად სოლიდურ საყრდენ კოშკს, რომლის სიმაღლე უნდა იყოს პროპელერის რადიუსზე უფრო მაღალი და ამ კოშკის ფასი არ არის ბევრად ნაკლები, ვიდრე პროპელერისა;
5. პროპელერის ბრუნვის დროს ათვისებული ფართი შეადგენს $S = \pi R^2$, რაც 1,27-ჯერ ნაკლებია ვიდრე ოთხკუთხედი ფართისა $S=hl$;
6. გამოჩენილი მეცნიერი ნ. ჟუკოვსკის (Н.Е. Жуковский) გამოთვლით, პროპელერს აქვს თეორიული შესაძლებლობა აითვისოს ქარის ენერგიის მხოლოდ 60%-მდე, დანარჩენი ენერგია გარდაიქმნება ტურბულენტურ მოძრაობაში და ხდება გამოსადეგარი პროპელერიდან 8-10 დიამეტრით უკან სივრცეში. პრაქტიკულად ათვისებული ენერგიის წილი კი არ აღემატება 42%-ს;
7. საერთო ჯამში, პროპელერის ტიპის დანადგარების რადიკალურად სრულყოფის გზები გამოიყურება ამოწურულად, ხოლო ფასი რჩება მაღალი 500-2000 us ყოველ kw - საათის სიმძლავრის დანადგარში.

უფრო პერსპექტიულად გამოიყურება ქარის ენერგიის მიმღები მოწყობილობები იალქნის ფორმის ფრთით ვერტიკალური ღერძის გერმეო ბრუნვით:

1. მას არ სჭირდება მაღალი საყრდენი კოშკი, იგი შეიძლება განთავსდეს უბრალოდ ამაღლებულ ქარიან ადგილას ან სახლის სახურავზე, რაც თავიდანვე თითქმის ორჯერ ამცირებს ხარჯებს;
2. იგი ითვისებს ქარის ენერგიას უფრო მეტი ფართიდან ($S = l \times h$), რომელიც 1,27-ჯერ მეტია ვიდრე პროპელერის ბრუნვის ფართი ($S = \pi R^2$);

3. როტორი ვერტიკალურ ღერძზე ბრუნვით ითვისებს ქარის ენერგიას არამხოლოდ ფრონტალურ სიბრტყეში, არამედ ასევე საგიტალურ სიბრტყეშიც, ესე იგი მოცულობაში, რაც მეტად მნიშვნელოვანია;

4. მოწყობილობაში ვერტიკალური ღერძით შესაძლებელია როტორისა და დანარჩენი ნაწილების ფუნქციების განტვირთვა-გადანაწილება, ჰორიზონტალური, ვერტიკალური, დიაგონალური დაჭიმვების გამოყენება, მოწყობილობის საიმედოობის და საკმარისი სიხისტის მიღწევა, მისი ყველა ნაწილი ხდება ხელმისაწვდომი მუდმივი მეთვალყურეობისათვის და საჭიროების შემთხვევაში - შეკეთებისთვის;

5. კონსტრუქციის გამარტივება და საიმედოობის გაზრდა განაპირობებს მის ქმედითუნარიანობას ქარის უფრო ფართე დიაპაზონის ფარგლებში (0,5- 65 მ/წ), ესე იგი ათვისებული ენერგიის ორმაგი მოცულობითი ზრდით, რაც მეტად მნიშვნელოვანია.

6. როგორი ვერტიკალური ღერძით იძლევა იმის შესაძლებლობას რომ გამოყენებული იყოს საყრდენი მაგნიტური ბალიში, რომელიც საერთოდ მოხსნის როგორის წონიდან გამომდინარე ხახუნის დანაკარგებს და მკვეთრად გაზრდის მის შედეგიანობას.

ამავე დროს დღევანდელი მდგომარეობით ქარის ენერგიის მიმღები მოწყობილობები იალქნის ფორმის ფრტებით და ვერტიკალური ღერძის გარშემო ბრუნვით (Savonius, Darje) არ არის სათანადოთ დახვეწილი და შედეგიანი. ამისი ძირითდი მიზეზია ის, რომ ქარის ნაკადი, რომელიც ხვდება იალქნის ფორმის ამოზნექილ ზედაპირს, ამუხრუჭებს მის ბრუნვას.

ამიტომ თანამედროვე ქარის ელექტროენერგეტიკაში მეტად აქტუალურია: იალქნის ფორმის ფრტის (ვერტიკალურ ღერძზე) დადებითი თვისებების მაქსიმალური გამოყენება, ფრტის ამოზნექილ ზედაპირზე მოხვედრილი ქარის მოქმედების მაქსიმალური შემცირება, ათვისებული ქარის სიჩქარეების დიაპაზონის გაფართოება (0,5-65 მ/წ) და მოწყობილობების მარგი ქმედების კოეფიციენტის მკვეთრი ზრდა.

ამ მიზნების განსახორციელებლად შექმნილია მეტად პერსპექტიული ორიგინალური მოწყობილობები, რომლებიც დაცულია პატენტებით: GE P 2017 6701 B; GE P 2023 7557 B; ავტორი - პროფ. თ. შიოშვილი. შ. რუსთაველის სახ. ფონდის მხარდაჭერით დაგეგმილია ამ მოწყობილობების საცდელ-საკონსტრუქტორო დახვეწა მუშა-ნახაზებისა და მოქმედი ნიმუშების დამზადება.

გამომდინარე კვლევის ამოცანებიდან დაგეგმილია შესაფერისი საზომი მოწყობილობების მოძიება-შემენა (ანემომეტრი, ტახომეტრი, ელექტროტესტერი, ფენი და სხვა).

კვლევა ითვალისწინებს ოთხ ძირითად მიმართულებას:

1. როგორის ფრტების აეროდინამიკური პროფილის სრულყოფა;

2. ქარის განაწილების სრულყოფა;

3. როგორებისთვის მაგნიტური ბალიშების ძებნა;

4. ეფექტური ელექტროგენერაცია დაბალი ძაბვის მომენტით, მძლავრი მაგნიტების გამოყენებით.

– როტორების ფრტების სრულყოფა ითვალისწინებს იმის დადგენას, თუ რომელია ფრტის ყველაზე ოპტიმალური აეროდინამიკური პროფილი, რომელიც განაპირობებს მის მაქსიმალურ ამწევ ძალას? დაგეგმილია სამი ვარიანტის შემოწმება.

– ფრტების რა რაოდენობაა ოპტიმალური თითოეულ როტორზე (2,3,4,6,8), რომელიც იძლევა ზრუნვის მაქსიმალურ რიცხვს?

– ფრტის რა მდებარეობაა ყველაზე ოპტიმალური როტორის ცენტრის მიმართ, რომელიც იძლევა როტორის მაქსიმალურ ბრუნვის რიცხვს? დაგეგმილია ოთხი პოზიციის შემოწმება როტორის ცენტრიდან პერიფერიისკენ ყოველ 25%-ის დაშორებით.

ქარის ნაკადის განაწილების ოპტიმიზაცია ითვალისწინებს:

– იმის დაზუსტებას, თუ როტორების შუა სივრცის რა ნაწილი უნდა იყოს დაფარული ქარის ნაკადის განაწილებით, რომელიც წარმართავს ქარის ნაკადს როტორის ფრტებისკენ ყველაზე შედეგიანი მიმართულებით?

– ქარის განაწილების წვერის როგორი ფორმაა უფრო შედეგიანი: სამკუთხედი თუ წვეთის ფორმის?

– გამანაწილებლის კუდი რამდენად უნდა იყოს გამოწეული გარეთ, რათა უზრუნველყოს მთლიანად მოწყობილობის ორიენტაცია ქარის მიმართ მისი მინიმალური სიჩქარის პირობებში (0,5-1 მ/წ)?

– ამავე დროს საჭიროა დადასტურდეს მთლიანად მოწყობილობის მდგრადობა უკიდურესად ძლიერი ქარის მიმართ (65 მ/წ).

ვინაიდან ვერტიკალური ღერძის გარშემო მბრუნავი როტორისთვის მეტად მნიშვნელოვანია მისი

მასით გამოწვეული ხახუნის დანაკარგები, პროექტით გათვალისწინებული მაგნიტური ბალიშების შექმნა და გამოყენება, რაც განაპირობებს ამ დანაკარგების თავიდან აცილებას და როტორის ბრუნვის დამატებით გაძლიერებას.

პროექტის ასევე მნიშვნელოვანი ნაწილია ელექტროგენერაცია. არსებობს მრავალი სახეობის გამზადებული ელექტროძრავა, სადაც გამოყენებულია სტატორის ჩვეულებრივი ხვეულები და როტორის მუდმივი მაგნიტები, მაგრამ უფრო პერსპექტიულად გამოიყურება სუპერ მაგნიტების გამოყენება. წარმოდგენილ მოწყობილობაში მოიძებნება საკმარისი ფართი როგორც სუპერმაგნიტებისთვის, ასე სტატორის ხვეულებისთვის, რათა შეიქმნას მრავალპოლუსიანი ნაკლებად ინერციული სამფაზიანი ასინქრონული ელექტროძრავა, რომელიც აწარმოებს საიმედო ელექტროგენერაციას ქარის ფართო დიაპაზონის პირობებში (0,5-65 მ/წ).

დასკვნა

ქარის ენერგო მიმრები მოწყობილობის წარმოდგენილი კონსტრუქცია შეწყვილებული როტორებით, იალქნის ფორმის ფრთებით ვერტიკალურ ღერძებზე, მოთავსებული ქარის ნაკადის გამანაწილებელში, რომელიც მიმართავს ქარს მხოლოდ ფრთების აქტიურ ჩაზნექილ ზედაპირებზე და უზრუნველყოფს როტორების ბრუნვას მაგნიტურ ბალიშებზე ხახუნის გარეშე, ჰქმნის რეალურ პირობებს მოწყობილობის მარგი ქმედების კოეფიციენტის მნიშვნელოვანი გაზრდისა და ხანგრძლივი საიმედო მოქმედებისა უკიდურეს ბუნებრივ პირობებში. არის საფუძვლიანი იმედი, რომ ამ ტიპის მოწყობილობები იქნება უფრო შედეგიანი, მოხერხებული და იაფი, ვიდრე პროპელერისა ჰორიზონტალურ ღერძზე ბრუნვით.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Renzo D. wind engineering. Noyes Data Corporation, New JERS BI, USA, 1979
Spera D.A. Structural for NSF-NASA. TM X-3198, 1975.
Strickland J.M. Aerodynamics of the Darrieus Turbine, SAND, May 1976.
Kapanadze Sh. D. Wind micro and small electric stations. Tbilisi, 2001.
Shioshvili T.J. The device for obtaining wind energy. GE patent of chvention. 2017 6701 B.
Shioshvili T.J. The reductor free wind engine. GE Patent of chvention. P 2023 B 7557 B.

კვლევა განხორციელდა „შოთა რუსთაველის საქართველოს ეროვნული სამეცნიერო ფონდის ფინანსური მხარდაჭერით [AR-25-2773, ქარის ენერგიის მიმღები მოწყობილობის საცდელ-საკონსტრუქტორო დამუშავება]“

Wind Energy: Current State and Prospects

*Shioshvili Tamaz, Professor
National Center of Canven*

*Pailodze Nino, Professor
Georgian Technical University*

*Kipiani Gela, Professor
Georgian Technical University*

Abstract

In recent years, special attention has been paid worldwide to the development of environmentally friendly and renewable energy sources for electricity generation. In this field, wind power is considered one of the fastest-growing sectors of modern energy engineering. Modern wind power plants mainly use propeller-type turbines with a horizontal axis, which are distinguished by their high efficiency and advanced technological design. Vertical-axis turbines with sail-shaped blades are encountered less frequently. Although such constructions have certain advantages, they are less widely used, since modern energy systems generally give preference to horizontal-axis turbines because of their greater efficiency and more stable operation.

Keywords: electric power engineering, propeller, wind energy.

მდგრადი ანგარიშგების სტანდარტები და მათი გავლენა ქართულ კომპანიებზე

ჩაჩავა ნინო, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

მდგრადი განვითარების მიზანია „დააკმაყოფილოს დღევანდელი მოთხოვნები ისე, რომ საფრთხის წინაშე არ დააყენოს მომავალი თაობების მიერ საკუთარი მოთხოვნების დაკმაყოფილების შესაძლებლობა.“

მდგრადი განვითარების ერთ-ერთი უმთავრესი გამოწვევა შემდეგში მდგომარეობს: თუ გვსურს განვითარებას მდგრადი ხასიათი ჰქონდეს, აუცილებელია ახალი და ინოვაციური გადაწყვეტილებების მიღება და ახალი სტილის აზროვნების დანერგვა. ცნობილია, რომ, ცოდნისა და ტექნოლოგიების განვითარებას, რომელიც ეკონომიკის განვითარებას განაპირობებს, იმავდროულად გააჩნია პოტენციალი, გაანეიტრალოს საფრთხეები, რომლებიც სოციალურ ურთიერთობებს, ბუნებრივ გარემოს და ეკონომიკის მდგრადობას ემუქრება. ახალი ტექნოლოგიების განვითარება, ახალი ცოდნისა და ინოვაციური მეთოდების დანერგვა მენეჯმენტისა და სახელწიფო პოლიტიკის სფეროში უზიარებს ორგანიზაციებს ახლებურად მიუდგენ თავიანთ საქმიანობას, პროდუქციის წარმოებას, მომსახურების მიწოდებას და სხვადასხვა ღობისძიებათა გატარებას, რომლებიც ჩვენი პლანეტის ბუნებრივ გარემოზე, ადამიანებსა და ეკონომიკაზე სერიოზული გავლენის მოხდება შეუძლიათ.

„მდგრადი განვითარების ანგარიშგება“ არის დოკუმენტი, რომელიც ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ არსებულ დაინტერესებულ მხარეებს საჯაროდ აცნობს, თუ რა ზეგავლენას ახდენს და როგორი წვლილი შეაქვს ორგანიზაციის საქმიანობას მდგრად განვითარებაში. „ანგარიშგება მდგრადი განვითარების მიმართულებით“ ფართო მნიშვნელობის ტერმინია, რომელიც აღნიშნავს ანგარიშგებას კომპანიის საქმიანობის ეკონომიკური, ეკოლოგიური და სოციალური ასპექტების შესახებ.

წინამდებარე სტატია მიზნად ისახავს მდგრადი ანგარიშგების სტანდარტების ანალიზს და მათი გავლენის შეფასებას ქართულ კომპანიებზე. სტატიაში განხილული იქნება საერთაშორისო პრაქტიკა და საქართველოში არსებული გამოწვევები, რაც დაკავშირებულია ანგარიშგების დანერგვის პროცესთან.

საკვანძო სიტყვები: მდგრადი ანგარიშგება; ESG ფაქტორები; გარემოსდაცვითი პასუხისმგებლობა; კორპორაციული მმართველობა; საერთაშორისო ანგარიშგების სტანდარტები; GRI; SASB; ESRS; გამჭვირვალობა.

ძირითადი ტექსტი

მდგრადი ანგარიშგება მოიცავს ისეთი ფაქტორების ანგარიშგებას, რომლებიც გავლენას ახდენს კომპანიის გარემოზე, საზოგადოებაზე და მმართველობაზე. მასთან დაკავშირებული დოკუმენტაცია და ანგარიშგება მოიცავს როგორც ფინანსურ შედეგებს, ისე კომპანიების მდგრადი განვითარებისათვის მნიშვნელოვან ინფორმაციას.

მდგრადი ანგარიშგების ძირითადი ელემენტები:

- ❖ გარემო (Environmental): კომპანიის საქმიანობის გავლენა გარემოზე, მისი სტრატეგიები ეკოლოგიური მდგრადობისთვის, მაგალითად, ნახშირბადის გამოსავლენიანი, წყლის და ენერგიის მოხმარება, ნარჩენების მართვა და სხვა.
- ❖ სოციალური (Social): სოციალური პასუხისმგებლობა, კომპანიის ურთიერთობები თანამშრომლებთან, მომხმარებლებთან და ადგილობრივ საზოგადოებასთან. აქ შედის სამუშაო პირობები, მრავალფეროვნება, შრომის უფლებები, პროდუქტების უსაფრთხოება, ადამიანის უფლებები.
- ❖ მმართველობა (Governance): კომპანიის მმართველობის სტრუქტურა, ჩართულობა კორუფციასა და ეთიკის საკითხებში, მმართველობის გამჭვირვალობა და აღრიცხვა.

ამ კომპონენტებს შორის ურთიერთდაკავშირება უზრუნველყოფს კომპანიის საშუალო და გრძელვადიან ფინანსურ მდგრადობას.

მდგრადი ანგარიშგების სტანდარტები გამოიმუშავეს სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციებმა, რომლებსაც აქვთ სხვადასხვა მოდელური და კარგელები, რომლითაც კომპანიები უნდა წარადგინონ ინფორმაცია ESG საკითხებზე.

Global Reporting Initiative (GRI):

ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი და გავრცელებული სტანდარტი. GRI უზრუნველყოფს

პოლიტიკებს და პრინციპებს, რომლებიც მოითხოვენ დეტალური ანგარიშების წარმოებას გარემოსდაცვით, სოციალურ და მმართველობით საკითხებზე. GRI-ს მეშვეობით კომპანიები ქმნიან ანგარიშებს, რომლებიც ასახავენ მათ საქმიანობას და გავლენას გარემოზე.

Sustainability Accounting Standards Board (SASB):

SASB სტანდარტები განსაკუთრებით მიმართულია ამერიკულ და საერთაშორისო ბაზრებზე არსებულ ინდუსტრიებზე, რომლებიც კონკრეტული სტანდარტებით მოიცავს ყოველ ინდუსტრიაში არსებულ სოციალური და გარემოსდაცვითი რისკებს. SASB სტანდარტები მეტი ყურადღება აქცევს ფინანსურ პერსპექტივას, უფრო სპეციფიკურია და ემსახურება ინვესტორებს.

International Integrated Reporting Council (IIRC):

IIRC-ის სტანდარტები გულისხმობს მთლიანი ანგარიშების მოდელს, რომელიც კომპანიებს აძლევს საშუალებას, რომ ერთობლივად წარმოადგინონ არა მხოლოდ ფინანსური შედეგები, არამედ სოციალურ-ეკონომიკური მდგრადობისთვის სასარგებლო ფაქტორები. მისი მთავარი მიზანი არის კომპანიების სტრატეგიული ხედვის და ბიზნესის მდგრადობის გაძლიერება.

European Union Sustainability Reporting Standards (ESRS):

ევროკავშირის მდგრადი ანგარიშების სტანდარტები შექმნილია მიზნად ევროპაში მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწევისას. ეს სტანდარტები აგებს გზას უფრო მაღალ დონეზე გამჭვირვალობას და ანგარიშებას, რომლის მიხედვითაც კომპანიები ვალდებული არიან, დეტალურად წარმოადგინონ ინფორმაცია მათ საქმიანობაზე და მდგრადობის საკითხებზე.

მდგრადი ანგარიშება გლობალურად მნიშვნელოვან როლს თამაშობს. მისი გამოყენება ხელს უწყობს ინვესტორების უფრო ინფორმირებულ გადაწყვეტილებებს, რადგან ESG სტანდარტების გათვალისწინება, ხშირად, გულისხმობს კომპანიების უკეთეს მმართველობას და ნაკლებ რისკებს, რაც ამცირებს ინვესტიციების ზარალს. მდგრადი ანგარიშება ასევე ამცირებს კომპანიის რეპუტაციულ რისკებს, რადგან მომხმარებლებთან ურთიერთობა და საზოგადოებისადმი პასუხისმგებლობა მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ბრენდის იმიჯის ფორმირებაში.

მდგრადობის ანგარიშების მომზადების სერვისი მოიცავს სრულ ციკლს მონაცემთა შეგროვებიდან ანგარიშის წარდგენამდე:

არსებობის (Materiality) შეფასება: იმ საკვანძო საკითხების იდენტიფიცირება, რომლებიც ყველაზე მნიშვნელოვანია კომპანიისა და მისი დაინტერესებული მხარეებისთვის.

მონაცემთა შეგროვების სისტემის გამართვა: შიდა პროცესების შექმნა გარემოსდაცვითი (ენერგია, წყალი, ნარჩენები) და სოციალური (შრომის უსაფრთხოება, ტრენინგები) მონაცემების ზუსტი აღრიცხვისთვის.

ანგარიშის შედგენა (Drafting): მმართველობის ანგარიშების ტექსტური ნაწილის მომზადება კანონმდებლობისა და საუკეთესო პრაქტიკის შესაბამისად.

აუდიტთან კოორდინაცია: თანამშრომლობა აუდიტორებთან, რათა უზრუნველყოფილი იყოს არაფინანსური ინფორმაციის თანხვედრა ფინანსურ ანგარიშებასთან.

დასკვნა

მდგრადი ანგარიშება წარმოადგენს თანამედროვე ბიზნესის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტს. მისი დანერგვა ქართულ კომპანიებში ხელს უწყობს გამჭვირვალობის ზრდას, ინვესტიციების მოზიდვასა და კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესებას.

მიუხედავად არსებული გამოწვევებისა, აღნიშნული პრაქტიკა მნიშვნელოვანი შესაძლებლობაა საქართველოს ეკონომიკის მდგრადი განვითარებისათვის. შესაბამისად, აუცილებელია როგორც სახელმწიფო, ისე კერძო სექტორის აქტიური ჩართულობა ამ პროცესში.

შედეგები აჩვენებს, რომ მდგრადი ანგარიშება ხელს უწყობს გამჭვირვალობას, ინვესტიციების მოზიდვას და ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის ზრდას საქართველოში. მიუხედავად არსებული სირთულეებისა, მდგრადი ანგარიშების დანერგვა წარმოადგენს მნიშვნელოვან შესაძლებლობას საქართველოს ბიზნეს სექტორის განვითარების, საერთაშორისო ინტეგრაციისა და მდგრადი ეკონომიკური ზრდისთვის. ასევე მნიშვნელოვანია პოლიტიკის მხარდაჭერა და სტანდარტების დანერგვის გაძლიერება ქვეყნის მასშტაბით გრძელვადიან პერსპექტივაში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Global Reporting Initiative. (2021). GRI Standards.
2. United Nations. (2020). UN Global Compact Principles.
3. CSRDG. (2022). მდგრადი განვითარების ანგარიშგება.
4. SASB. (2018). Sustainability Accounting Standards.
5. World Commission on Environment and Development. Our Common Future (გარემოსა და განვითარების მსოფლიო კომისია. ჩვენი საერთო მომავალი). Oxford: Oxford University Press, 1987, გვ. 43.

Sustainability Reporting Standards and Their Impact on Georgian Companies

*Chachava Nino, PhD student
Georgian Technical University*

Abstract

The goal of sustainable development is to “meet the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.” One of the main challenges of sustainable development is that if we want development to be truly sustainable, it requires the adoption of new and innovative solutions and the implementation of a new way of thinking. It is well known that the development of knowledge and technologies, which drives economic growth, also has the potential to mitigate threats to social relations, the natural environment, and the sustainability of the economy. The advancement of new technologies, as well as the introduction of innovative knowledge and methods in management and public policy, encourages organizations to take a new approach to their activities, production processes, service delivery, and various initiatives that may have a significant impact on the natural environment, people, and the economy. A “sustainability report” is a document that publicly informs stakeholders inside and outside the organization about the impact of its activities and the contribution it makes to sustainable development. “Sustainability reporting” is a broad term that refers to reporting on the economic, environmental, and social aspects of a company’s activities. This article aims to analyze sustainability reporting standards and assess their impact on Georgian companies. It will discuss international practices and the existing challenges in Georgia related to the implementation of reporting standards.

სასტუმრო ბიზნესის ტრანსფორმაცია ციფრულ ეპოქაში: ტექნოლოგიური ინოვაციები VS პერსონალიზებული მომსახურება

*ჩიკვილაძე ნინო, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*იაშვილი გიორგი, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

თანამედროვე ციფრულ ეპოქაში მასპინძლობის ინდუსტრია ფუნდამენტურ ტრანსფორმაციას განიცდის. ხელოვნური ინტელექტი (AI), ავტომატიზაცია, და ბიომეტრიული სისტემები სრულიად ცვლიან სასტუმროს ოპერაციულ მართვასა და მომხმარებლის გამოცდილებას. წინამდებარე სტატიის მიზანია გაანალიზოს ციფრული ტექნოლოგიების გავლენა სასტუმრო ბიზნესზე და შეისწავლოს არსებული დილემა: შეუძლია თუ არა მაღალტექნოლოგიურ ინოვაციებს ჩაანაცვლოს ტრადიციული, პერსონალიზებული მომსახურება და ადამიანური ფაქტორი. ნაშრომში განხილულია როგორც ტექნოლოგიური პროგრესის უპირატესობები (ეფექტიანობა, ხარჯების ოპტიმიზაცია), ისე „ემოციური ინტელექტის“ როლი სტუმრის კმაყოფილების ფორმირებაში. კვლევის შედეგად დგინდება, რომ მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად აუცილებელია ჰიბრიდული მოდელის დანერგვა, რომელიც ჰარმონიულად აერთიანებს ციფრულ ხელსაწყოებსა და მაღალი დონის პერსონალიზებულ სერვისს.

საკვანძო სიტყვები: სასტუმრო ბიზნესი, ციფრული ტრანსფორმაცია, ხელოვნური ინტელექტი, პერსონალიზებული მომსახურება, მასპინძლობის მენეჯმენტი.

ძირითადი ტექსტი

ციფრულმა რევოლუციამ შეცვალა მომხმარებლის ქცევა და მოლოდინები ყველა სექტორში, მათ შორის ტურიზმსა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში. თანამედროვე მოგზაური ინფორმაციას იღებს მომენტალურად, უპირატესობას ანიჭებს დისტანციურ სერვისებს და ითხოვს მაქსიმალურ კომფორტს. სასტუმროები, რომლებიც წლების განმავლობაში ეყრდნობოდნენ უშუალო, პირისპირ (Face-to-Face) კომუნიკაციას, დღეს იძულებულნი არიან დანერგონ ინოვაციური ციფრული გადაწყვეტილებები ბაზარზე პოზიციების შესანარჩუნებლად. აქედან გამომდინარეობს თანამედროვე მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმთავრესი გამოწვევა: სად გადის ზღვარი ტექნოლოგიურ ავტომატიზაციასა და ადამიანურ მასპინძლობას შორის? გადამეტებულმა ციფრულმა იზოლაციამ შესაძლოა სასტუმროს დაუკარგოს ინდივიდუალიზმი, ხოლო ტექნოლოგიურმა ჩამორჩენილობამ - ოპერაციული ეფექტიანობა. სტატიის აქტუალობა განპირობებულია სწორედ ამ ოპტიმალური ბალანსის ძიების საჭიროებით.

ციფრული ტრანსფორმაცია სასტუმროებში რამდენიმე ძირითადი მიმართულებით ვლინდება - მობილური აპლიკაციები და უკონტაქტო (Contactless) სერვისები: მომხმარებელს შეუძლია განახორციელოს დისტანციური რეგისტრაცია (Mobile Check-in/Check-out), გამოიყენოს სმარტფონი ოთახის ელექტრონულ გასაღებად (Digital Key) და შეუკვეთოს ნომერში მომსახურება ყოველგვარი ზარის გარეშე; ხელოვნური ინტელექტი (AI) და ჩატბოტები: AI სისტემები უზრუნველყოფენ 24/7-ზე მომხმარებელთა მხარდაჭერას, პასუხობენ სტანდარტულ კითხვებს და ამუშავებენ ჯავშნებს, რაც მნიშვნელოვნად ამცირებს პერსონალის დატვირთვას; დიდი მონაცემები (Big Data): სასტუმროები აგროვებენ მონაცემებს სტუმრების წინარე არჩევანის შესახებ, რაც ეხმარება მათ ფასწარმოქმნის ოპტიმიზაციასა და მიზნობრივი მარკეტინგული კამპანიების წარმოებაში. ეს ინოვაციები მკვეთრად ზრდის სასტუმროს ოპერაციულ ეფექტიანობას, ამცირებს შრომით ხარჯებს და გამორიცხავს ადამიანურ შეცდომებს რუტინულ პროცესებში. მიუხედავად ტექნოლოგიური ზუმისა, მასპინძლობის ბიზნესის ფუნდამენტი ყოველთვის იყო და რჩება ემოციური კავშირი. პერსონალიზაცია მხოლოდ მომხმარებლის სახელის ცოდნას არ ნიშნავს; ეს არის სტუმრის ემოციური მდგომარეობის გაგება, თანაგრძნობა და ექსკლუზიურობის განცდის შექმნა. კვლევები აჩვენებს, რომ მომხმარებელთა დიდი ნაწილი სტრესულ ან არასტანდარტულ სიტუაციებში (მაგალითად, ფრენის გადადება, პრეტენზიები სერვისზე, ჯანმრთელობის პრობლემები) კვლავაც ითხოვს ადამიანთან კომუნიკაციას. ციფრულ ეკრანს არ შეუძლია გამოხატოს გულწრფელი ღიმილი ან სტუმარს შესთავაზოს უნიკალური, ლოკალური

კულტურული გამოცდილება, რაც ხშირად ხდება სასტუმროს მიმართ ბრენდის ლოიალობის საფუძველი.

მასპინძლობის მენეჯმენტის პრაქტიკაში ერთ-ერთ უმთავრეს გამოწვევას წარმოადგენს ე.წ. "High-Tech vs. High-Touch" (მაღალი ტექნოლოგიები მაღალი ემოციური კონტაქტის წინააღმდეგ) დილემა. ეს კონცეფცია გულისხმობს წონასწორობის ძიებას ციფრულ ეფექტიანობასა და უშუალო ადამიანურ ურთიერთობებს შორის. იმისათვის, რომ სასტუმრომ შეინარჩუნოს კონკურენტუნარიანობა, აუცილებელია თითოეული ამ მიდგომის ძლიერი და სუსტი მხარეების სიღრმისეული ანალიზი. ტექნოლოგიური ინოვაციები პირველ რიგში ორიენტირებულია სიჩქარეზე, სიზუსტესა და ეკონომიურობაზე. ციფრული სისტემები გამორიცხავენ ადამიანურ შეცდომებს რუტინულ პროცესებში, როგორცაა ჯგუშების დამუშავება, ფინანსური ტრანზაქციები ან სტანდარტულ კითხვებზე პასუხის გაცემა. გარდა ამისა, ტექნოლოგია მუშაობს უწყვეტ რეჟიმში (24/7), რაც თანამედროვე, მუდამ დაკავებული მოგზაურისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანია. თუმცა, ამ მიდგომის გადაჭარბებულმა გამოყენებამ შესაძლოა წარმოშვას ე.წ. "ცივი", სტერილური და არაპერსონალური გარემო. მომხმარებელი, რომელიც სასტუმროში მხოლოდ ეკრანებსა და ავტომატიზებულ რობოტებს აწყდება, კარგავს ბრენდთან ემოციურ კავშირს, რაც საბოლოო ჯამში ამცირებს მის ლოიალობას. მეორე მხრივ, პერსონალიზებული სერვისი ეყრდნობა ემოციურ ინტელექტს, თანაგრძნობას და მოქნილობას. ადამიანურ რესურსს აქვს უნიკალური უნარი - მოახდინოს რეაგირება არასტანდარტულ, ფორსმაჟორულ სიტუაციებზე, სადაც ალგორითმები უძლურია. გულწრფელი მასპინძლობა, ადგილობრივი კულტურის გაზიარება და სტუმრის განწყობის ინტუიციური შეგრძნება ქმნის ექსკლუზიურობის განცდას. მიუხედავად ამისა, მხოლოდ ადამიანურ ფაქტორზე დაყრდნობა ზრდის საოპერაციო ხარჯებს, აწელებს მომსახურების სისწრაფეს და ზრდის "ადამიანური შეცდომების" რისკს მაქსიმალური დატვირთვის საათებში. ამ ორი მიდგომის დაპირისპირების ნაცვლად, თანამედროვე მასპინძლობის მეცნიერება გვთავაზობს ინტეგრირებულ, ჰიბრიდულ მოდელს. ამ მოდელის ფილოსოფია მდგომარეობს იმაში, რომ ტექნოლოგიებმა კი არ უნდა ჩაანაცვლონ ადამიანები, არამედ უნდა გააძლიერონ და გაათავისუფლონ ისინი რუტინული სამუშაოსგან. როდესაც სასტუმრო წარმატებით ახდენს High-Tech ინსტრუმენტების ინტეგრაციას (მაგალითად, ხელოვნური ინტელექტი მართავს ონლაინ ჩეთებს, ხოლო მობილური აპლიკაცია - რეგისტრაციას), პერსონალს ეხსნება ადმინისტრაციული ტვირთი. შედეგად, მიღებულ საათებსა და ენერგიას თანამშრომლები მიმართავენ უშუალოდ სტუმარზე ზრუნვისთვის - მათთან ხარისხიანი კომუნიკაციისთვის, ინდივიდუალური მოთხოვნების შესრულებისა და დაუვიწყარი შთაბეჭდილებების შექმნისთვის. საინტერესოა, რას ფიქრობს მომხმარებელი, როგორი უნდა იყოს თანამედროვე სასტუმრო. თანამედროვე მომხმარებლის ფსიქოლოგია საკმაოდ საინტერესო პარადოქსს ეფუძნება: მას სურს ტექნოლოგია, მაგრამ სძულს „რობოტიზაცია“. სასტუმრო არ უნდა იყოს ცივი, ფუტურისტული ლაბორატორია და არც ძველმოდური, ქაღალდის ჟურნალებით მომუშავე სასტუმრო სახლი. ის უნდა იყოს მყუდრო ოაზისი, რომელიც აღჭურვილია უახლესი კოსმოსური ტექნოლოგიებით, სადაც ციფრული ინსტრუმენტები ადამიანებს (პერსონალსა და სტუმარს) შორის კომუნიკაციას კი არ ბლოკავს, არამედ უფრო სასიამოვნოს და ხარისხიანს ხდის. ამ სურვილის დაკმაყოფილებაში თანამედროვე მმართველს სჭირდება ღრუბლოვანი ეკოსისტემა, სადაც ყველა ციფრული ინსტრუმენტი საუბრობს ერთ ენაზე, და მოტივირებული გუნდი, რომელსაც ეს ტექნოლოგია ხელს კი არ უშლის, არამედ ეხმარება სტუმართან ნამდვილი, ადამიანური კავშირის დამყარებაში.

დასკვნა

ციფრულ ეპოქაში სასტუმრო ბიზნესის გადარჩენისა და განვითარების ფორმულა არ მდგომარეობს რადიკალურ არჩევანში ტექნოლოგიებსა და ადამიანურ რესურსს შორის. ტექნოლოგიური ინოვაციები და პერსონალიზებული მომსახურება ერთმანეთის გამომრიცხავი კი არა, არამედ ურთიერთშემავსებელი კომპონენტებია. სასტუმროებმა უნდა შეიმუშაონ მოქნილი, ჰიბრიდული სტრატეგია, სადაც ტექნოლოგიები უზრუნველყოფს ოპერაციულ სისწრაფესა და კომფორტს, ხოლო პერსონალი - ემოციურ სიბოლესა და დაუვიწყარ შთაბეჭდილებებს. მხოლოდ ამ ორ პოლუსს შორის ბალანსის დაცვით არის შესაძლებელი თანამედროვე, კონკურენტუნარიანი და მომხმარებელზე ორიენტირებული მასპინძლობის ბიზნესის შენება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Buhalis, D., & Leung, R. (2018). *Smart hospitality — Inside the Brave New World*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30(1), 40-55.
2. Bowen, J., & Morosan, C. (2018). *Beware the robots: Artificial intelligence and the future of hospitality*. International Journal of Hospitality Management, 75, 120-125.
3. Gursoy, D., & Chi, O. H. (2020). *Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: Review of the current situations and a research agenda*. Journal of Hospitality Marketing & Management, 29(5), 527-529.
4. კვარაცხელია, ლ. (2022). *ტურიზმისა და მასპინძლობის მენეჯმენტის თანამედროვე გამოწვევები*. თბილისი: გამომცემლობა „მეცნიერება“.

**Transformation of the Hotel Business in the Digital Era:
Technological Innovations VS Personalized Service**

*Chikviladze Nino, Associate Professor
Georgian Technical University*

*Iashvili Giorgi, PhD Student
Georgian Technical University*

Abstract

The modern digital era has brought a fundamental transformation to the hospitality industry. Technologies such as Artificial Intelligence (AI), contactless systems, automation, and the Internet of Things (IoT) are reshaping hotel operations and redefining guest experiences. This paper explores the ongoing digital transformation within the hotel sector, focusing on the critical dilemma: can high-tech innovations successfully replace traditional, personalized "high-touch" human service? The study analyzes both the operational benefits of technological integration (such as cost efficiency and speed) and the irreplaceable role of emotional intelligence and human empathy in driving guest satisfaction. The findings indicate that maximizing competitive advantage requires a holistic, hybrid model. Hotels should leverage cutting-edge technology to streamline routine tasks, thereby freeing up human staff to deliver authentic, deeply personalized, and memorable experiences.

Keywords: Hotel Business, Digital Transformation, Artificial Intelligence, Personalized Service, Hospitality Management.

სილამაზის ინდუსტრიის მენეჯმენტი: ტრადიციული მოდელებიდან მომხმარებელზე ორიენტირებულ სტრატეგიებამდე

*ჩიკვილაძე ნინო, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ონეზაშვილი სოფი, სტუდენტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

თანამედროვე ეკონომიკაში სილამაზის ინდუსტრია განიცდის რადიკალურ ტრანსფორმაციას. წინამდებარე სტატიაში განხილულია სილამაზის ბიზნესის მენეჯმენტის ევოლუცია, ტრადიციული, პროდუქტზე ორიენტირებული მიდგომებიდან თანამედროვე, მომხმარებელზე ორიენტირებულ (Customer-Centric) სტრატეგიებამდე. ნაშრომში გაანალიზებულია ციფრული ტექნოლოგიების, სოციალური მედიისა და პერსონალიზაციის როლი ბრენდსა და მომხმარებელს შორის ურთიერთობის ჩამოყალიბებაში. კვლევის მიზანია აჩვენოს, თუ როგორ ცვლის მომხმარებლის ქცევის ცვლილება საოპერაციო და მარკეტინგულ მოდელებს და რა გამოწვევების წინაშე დგანან მენეჯერები ამ პროცესში. ნაშრომში გამოყენებულია თვისებრივი კვლევის მეთოდები, მათ შორის ქეისების ანალიზი და ინდუსტრიის წამყვანი ბრენდების სტრატეგიების შედარება. დასკვნის სახით წარმოდგენილია რეკომენდაციები სილამაზის სფეროს მენეჯერებისთვის, თუ როგორ შეინარჩუნონ კონკურენტუნარიანობა ახალ ციფრულ ეპოქაში.

საკვანძო სიტყვები: სილამაზის ინდუსტრია, მომხმარებელზე ორიენტირებული სტრატეგია, ბრენდის მენეჯმენტი, პერსონალიზაცია, ციფრული ტრანსფორმაცია, სილამაზის სალონების მენეჯმენტი.

ძირითადი ტექსტი

სილამაზის ინდუსტრია (Beauty Industry) გლობალური ეკონომიკის ერთ-ერთი ყველაზე დინამიური და მედეგი სექტორია. წლების განმავლობაში ამ სფეროში მენეჯმენტი ეყრდნობოდა "B2C" (Business-to-Consumer) ტრადიციულ მოდელს, სადაც მთავარ როლს მასობრივი წარმოება, აგრესიული მარკეტინგი და სტანდარტული სილამაზის კანონების კარნახი თამაშობდა. თუმცა, XXI საუკუნის ციფრულმა რევოლუციამ და მომხმარებელთა ცნობიერების ამაღლებამ დღის წესრიგში დააყენა მენეჯმენტის ფილოსოფიის შეცვლა. დღეს წარმატება დამოკიდებულია არა იმაზე, თუ რას აწარმოებს ბრენდი, არამედ იმაზე, თუ რამდენად კარგად ესმის მას კონკრეტული მომხმარებლის ინდივიდუალური საჭიროება.

სილამაზის სფეროს ტრადიციული მენეჯმენტი ძირითადად პროდუქტზე ორიენტირებული (Product-Centric) იყო. მისი მახასიათებლები მოიცავდა: მასობრივი მარკეტინგს; ერთიანი ზეგნალობის (One size fits all);

ვერტიკალური მართვას: გადაწყვეტილებების მიღება ხდებოდა ზემოდან ქვემოთ, მომხმარებლის უკუკავშირის მინიმალური გათვალისწინებით; შეზღუდულ ხელმისაწვდომობას: ინფორმაციის ნაკლებობა პროდუქტის შემადგენლობასა და ეფექტურობაზე, რაც ბრენდებს საშუალებას აძლევდა სრული კონტროლი ჰქონოდათ ბაზარზე. ეს მოდელი არაეფექტური აღმოჩნდა იმ პირობებში, როდესაც ბაზარზე გაჩნდა არჩევანის დიდი მრავალფეროვნება, ხოლო მომხმარებელი გახდა უფრო კრიტიკული და ინფორმირებული. თანამედროვე, ჰიპერკონკურენტულ და ციფრულ გარემოში ამ მოდელებმა მრავალი სტრუქტურული ნაკლოვანება გამოავლინა. ტრადიციულ მოდელში მენეჯერული გადაწყვეტილებების ცენტრში იდგა თავად პროდუქტი (ან სალონური სერვისი) და არა მისი საბოლოო მომხმარებელი. ბიზნესის წარმატება იზომებოდა იმით, თუ რამდენად სწრაფად და იაფად შეძლებდა კომპანია პროდუქტის მასობრივ წარმოებას და მის დისტრიბუციას ფართო ქსელში. კოსმეტიკური გიგანტები ქმნიდნენ პროდუქციის სტანდარტულ ხაზებს, რომლებიც გათვლილი იყო მასობრივ, უსახო აუდიტორიაზე. მაგალითად, ტონალური კრემების პალიტრა ხშირად შემოიფარგლებოდა მხოლოდ რამდენიმე ძირითადი ტონით, რაც სრულიად უგულებელყოფდა ადამიანთა კანის ფერების რეალურ მრავალფეროვნებას. გადაწყვეტილებები ახალი პროდუქტის შექმნის, ფასწარმოქმნისა და მარკეტინგის შესახებ მიიღებოდა კომპანიის სათაო ოფისებში, დახურულ კარს მიღმა, ლაბორატორიულ კვლევებსა და ვიწრო ფოკუს-ჯგუფებზე დაყრდნობით. მომხმარებელს არ ჰქონდა ბრენდთან პირდაპირი

კომუნიკაციის არხი, რის გამოც მენეჯმენტი მოკლებული იყო რეალურ დროში უკუკავშირის მიღების შესაძლებლობას. კომპანიები რეკლამისათვის იყენებდნენ მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებს (ტელევიზია, პრინტ-მედია, ბილბორდები), რათა მომხმარებლისთვის თავს მოეხვიათ სილამაზის კონკრეტული, ხშირად არარეალისტური სტანდარტები. ბრენდი თავად საზღვრავდა, თუ რა იყო „ლამაზი“, ქმნიდა ამ სტანდარტის შესაბამის პროდუქტს და აგრესიული რეკლამის საშუალებით არწმუნებდა მომხმარებელს მის აუცილებლობაში. მომხმარებლის როლი ამ პროცესში იყო პასიური - ის წარმოადგენდა მხოლოდ ინფორმაციისა და პროდუქტის მიმღებ სუბიექტს. ნდობა ემყარებოდა ბრენდის სახელს და ცნობილი სახეების (მოდელების, მსახიობების) მონაწილეობას სარეკლამო კამპანიებში, რაც ხშირად რეალობისგან შორს მყოფ ილუზიას ქმნიდა. ციფრული ტექნოლოგიების განვითარებამ და გლობალიზაციამ ნათლად აჩვენა, რომ ტრადიციული მენეჯმენტი ვეღარ პასუხობს ბაზრის მოთხოვნებს. ამ მოდელის ძირითადი შეზღუდვები რამდენიმე პუნქტად შეიძლება დაიყოს: ა) მოქნილობის ნაკლებობა და ხანგრძლივი "Time-to-Market" - ტრადიციულ სტრუქტურებში ახალი პროდუქტის იდეიდან მის მაღაზიის დახლზე მოხვედრამდე ხშირად 12-დან 24 თვემდე გადიოდა. დღეს, როდესაც სოციალური მედიის (მაგალითად, TikTok, Instagram) წყალობით ტენდენციები ყოველკვირეულად იცვლება, ასეთი ხანგრძლივი საოპერაციო ციკლი დამღუპველია. ბრენდები, რომლებიც ძველი მოდელებით ოპერირებენ, ვერ ასწრებენ მოდურ ტრენდებზე რეაგირებას და კარგავენ აქტუალობას; ბ) ინფორმაციული ასიმეტრიის გაქრობა - წარსულში ბრენდები ფლობდნენ მონოპოლიას ინფორმაციაზე - მომხმარებელმა არ იცოდა კოსმეტიკური საშუალებების ინგრედიენტების მავნებლობის ან სარგებლიანობის შესახებ. დღეს, ინტერნეტის ეპოქაში, მომხმარებელი არის „ჰიპერ-ინფორმირებული“. ის ამოწმებს პროდუქტის შემადგენლობას, კითხულობს დამოუკიდებელ რეცენზიებს და ითხოვს გამჭვირვალობას. ტრადიციული, დახურული მენეჯმენტი, რომელიც მაღავს საწარმოო პროცესებს, მომხმარებელში უნდობლობას იწვევს; გ) სალონური ბიზნესის სტატიკურობა - მენეჯმენტის კრიზისი შეეხო სილამაზის სალონებსა და ესთეტიკურ ცენტრებსაც. ტრადიციული სალონური მენეჯმენტი ეყრდნობოდა მხოლოდ ლოკაციას და ფიქსირებულ სამუშაო საათებს. კლიენტთა ჩაწერა ხდებოდა ჟურნალებში, ხოლო მარკეტინგი შემოიფარგლებოდა „სიტყვიერი რეკომენდაციით“. ასეთმა სტატიკურობამ გამოიწვია: არასწორი საოპერაციო მართვა: სამუშაო საათების არაეფექტური გადანაწილება (ოსტატების მოცდენა ან გადატვირთვა); კლიენტების გადინება: თანამედროვე მომხმარებელს არ სურს დარეკვა და დროის შეთანხმება; მას სჭირდება ონლაინ-ჯავშნის (Online Booking) სწრაფი და მარტივი პლატფორმა 24/7-ზე. დ) მონაცემთა ანალიტიკის უგულებელყოფა - ძველი მოდელები დიდწილად ეყრდნობოდა მენეჯერთა ინტუიციას ან წარსულ გამოცდილებას. მომხმარებელთა ქცევის შესახებ მონაცემები (Data) არ გროვდებოდა და არ მუშავდებოდა. შედეგად, კომპანიები ხშირად აწარმოებდნენ ზედმეტ პროდუქციას, რაც იწვევდა საწყობების გადავსებას და დიდ ფინანსურ დანაკარგებს, ან პირიქით - ვერ საზღვრავდნენ მოთხოვნად პროდუქტზე დეფიციტს. ამრიგად, ტრადიციული მენეჯმენტის მოდელების სიმკაცრემ, მომხმარებლის იგნორირებამ და ციფრული ინსტრუმენტების არასათანადო გამოყენებამ შექმნა სტრუქტურული ჩიხი. სწორედ ამ გამოწვევებმა განაპირობა პარადიგმის შეცვლის აუცილებლობა, რაც გამოიხატა მომხმარებელზე ორიენტირებული (Customer-Centric) სტრატეგიების დაბადებაში.

თანამედროვე ბიზნეს-ლანდშაფტში მომხმარებელზე ორიენტირებულობა (Customer-Centricity) აღარ არის მხოლოდ მარკეტინგული ლოზუნგი - ეს არის სტრატეგიული ჩარჩო, რომელიც მოითხოვს კომპანიის ყველა საოპერაციო, ფინანსური და ორგანიზაციული სტრუქტურის გადაწყობას. თუკი ტრადიციული მენეჯმენტი სვამდა კითხვას: „რა პროდუქტი შეგვიძლია ვაწარმოოთ ჩვენი რესურსებით?“, მომხმარებელზე ორიენტირებული მენეჯმენტი სვამს კითხვას: „რა სჭირდება მომხმარებელს და როგორ შეგვიძლია შევცვალოთ ჩვენი რესურსები ამ საჭიროების დასაკმაყოფილებლად?“. სილამაზის ინდუსტრიაში ეს ტრანსფორმაცია რამდენიმე ფუნდამენტურ მიმართულებად იყოფა. ტრადიციული მოდელი ფოკუსირებული იყო ერთჯერად ტრანზაქციაზე - პროდუქტის ან სალონური მომსახურების გაყიდვაზე. თანამედროვე მენეჯმენტი კი ეყრდნობა მომხმარებლის გრძელვადიანი ღირებულების კონცეფციას. სილამაზის სფეროში ახალი კლიენტის მოზიდვა გაცილებით ძვირი ჯდება, ვიდრე არსებულის შენარჩუნება. აქედან გამომდინარე, მენეჯერული სტრატეგიები მიმართულია ბრენდის მიმართ ლოიალობის ჩამოყალიბებაზე. კომპანიები აღარ ზომავენ წარმატებას მხოლოდ მიმდინარე თვის გაყიდვებით; ისინი აფასებენ, თუ რამდენად ხშირად ბრუნდება კლიენტი სალონში, რა ინტენსივობით ყიდულობს კოსმეტიკას და ხდება თუ არა ბრენდის ერთგვარი „ადვოკატი“ თავის სოციალურ წრეში. მომხმარებელზე ორიენტირებული სტრატეგიის უმთავრესი საყრდენი პერსონალიზაციაა. თანამედროვე მომხმარებელს აღარ

აკმაყოფილებს მასობრივი ბაზრისთვის განკუთვნილი კრემი ან თმის მოვლის უნივერსალური შამპუნი. სილამაზის ინდუსტრიის მენეჯმენტმა დაიწყო ე.წ. ჰიპერ-პერსონალიზაციის მოდელების დანერგვა: ბრენდები სთავაზობენ მომხმარებელს ონლაინ-ტესტებს ან კანის ციფრულ სკანირებას, რის საფუძველზეც იქმნება პროდუქტი ექსკლუზიურად ამ კონკრეტული ადამიანისთვის; თანამედროვე ესთეტიკურ ცენტრებში CRM (Customer Relationship Management) სისტემები ინახავს არა მხოლოდ კლიენტის სახელსა და ნომერს, არამედ მის ალერგიულ რეაქციებს, ყავის სასურველ სახეობას, საუბრის თემების პრეფერენციებსა და წინა პროცედურების ფოტო-ისტორიას. ეს მენეჯერებს საშუალებას აძლევს, ყოველი მომდევნო ვიზიტი უნიკალურ გამოცდილებად აქციონ. მომხმარებელს უნდა შეეძლოს პროდუქტის ნახვა Instagram-ზე, მისი „ვირტუალურად მორგება“ (Virtual Try-On) სმარტფონის აპლიკაციით, სალონში ვიზიტის დაჯავშნა ვებგვერდის საშუალებით, ხოლო თავად პროცედურის ჩატარება და პროდუქტის ფიზიკურად შეძენა - ადგილზე. მენეჯმენტის ამოცანაა, რომ ამ გზის (Customer Journey) ნებისმიერ ეტაპზე მომხმარებელმა მიიღოს თანაბრად მაღალი ხარისხის, შეუფერხებელი მომსახურება. მომხმარებელზე ორიენტირებულობამ რადიკალურად შეცვალა სილამაზის ინდუსტრიის სოციალური ნარატივი. მენეჯერებმა გააცნობიერეს, რომ თანამედროვე საზოგადოება უარყოფს სილამაზის ხელოვნურ იდეალებს. ბრენდები, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან მომხმარებელზე, ქმნიან პროდუქციას ყველა ასაკის, გენდერული იდენტობისა და ეთნიკური წარმომავლობის ადამიანისთვის. სილამაზის სალონების მენეჯმენტში ეს გამოიხატება სერვისების ადაპტაციითა და პერსონალის გადამზადებით, რათა ნებისმიერმა კლიენტმა თავი კომფორტულად და დაფასებულად იგრძნოს. ბრენდები აღარ ქმნიან პროდუქტს იზოლაციაში. მომხმარებელზე ორიენტირებული მენეჯმენტი აქტიურად იყენებს სოციალურ მედიას (გამოკითხვები, კომენტარები) ახალი პროდუქტების დასაგეგმად. მომხმარებლები ხდებიან პროდუქტის შექმნის თანამონაწილეები, რაც მკვეთრად ზრდის მათ ემოციურ მიჯაჭვულობას ბრენდთან. სილამაზის სფერო თავისი არსით მჭიდროდ არის დაკავშირებული ადამიანის ფსიქო-ემოციურ მდგომარეობასთან. ტრადიციული მიდგომისგან განსხვავებით, რომელიც ყიდდა ფუნქციურ სარგებელს (მაგალითად, „ეს კრემი აქრობს ნაოჭებს“), თანამედროვე მენეჯმენტი ყიდის ემოციას და გამოცდილებას („ეს პროცედურა დაგებმარებათ სტრესისგან გათავისუფლებაში და თავდაჯერებულობის ამაღლებაში“). ბერნარდ ჯოზეფ პაინისა და ჯეიმს გილმორის „გამოცდილების ეკონომიკის“ თეორიის თანახმად, ბიზნესები, რომლებიც სერვისს აქცევენ დაუვიწყარ მოვლენად (Experience), ბაზარზე უმაღლეს კონკურენტულ უპირატესობას აღწევენ. სილამაზის სალონების კონტექსტში ეს ნიშნავს ინტერიერის დიზაინის, განათების, არომატერაპიის, მუსიკალური გაფორმებისა და პერსონალის ღიმილის ერთიან სინთეზს, რომელიც მიმართულია კლიენტისთვის უნიკალური რელაქსაციის სივრცის შესაქმნელად.

დასკვნა

სილამაზის ინდუსტრიის მენეჯმენტის ტრანსფორმაცია ტრადიციულიდან მომხმარებელზე ორიენტირებულ მოდელზე არ არის მხოლოდ დროებითი ტენდენცია – ეს არის გადარჩენისა და განვითარების აუცილებელი პირობა. თანამედროვე ლიდერებს სილამაზის სფეროში მოეთხოვებათ არა მარტო ხარისხიანი პროდუქტის ან სერვისის შექმნა, არამედ გრძელვადიანი, ნდობაზე დაფუძნებული ურთიერთობების შენება მომხმარებელთან. ციფრული ინსტრუმენტების და პერსონალიზაციის მიდგომების ეფექტური ინტეგრაცია არის ის მთავარი ფორმულა, რომელიც განსაზღვრავს ბრენდის წარმატებას თანამედროვე, ზეკონკურენტულ გარემოში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Kumar, V., & Reinartz, W. (2022). Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. Springer.
2. Sahota, A. (2024). Sustainability: How the Cosmetics Industry is Greening Up Its Supply Chains. Wiley.
3. McKinsey & Company. (2023). The State of Fashion: Beauty. McKinsey report.
4. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2023). The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money. Harvard Business Press.

Beauty Industry Management: From Traditional Models to Customer-Centric Strategies

*Chikviladze Nino, Associate Professor
Georgian Technical University*

*Onezashvili Sopi, Student
Georgian Technical University*

Abstract

The beauty industry is undergoing a monumental shift from a traditional, product-centric approach to a highly dynamic, customer-centric model. Historically, management in this sector relied heavily on mass production, standardized beauty ideals, and top-down marketing structures. However, the rise of digital technology, shifting consumer values, and social media have empowered consumers, demanding a fundamental restructuring of business strategies. This paper explores the evolution of management within the beauty and wellness sectors. It analyzes how modern brands successfully utilize hyper-personalization, data-driven CRM systems, and omnichannel strategies to deliver tailored customer experiences. Furthermore, the study highlights the impact of diversity, inclusivity, and immersive technologies (such as AI and Augmented Reality) on consumer engagement. The paper concludes that in today's hyper-competitive market, sustainable growth for beauty brands and salons depends entirely on their ability to put the customer at the heart of their operational and managerial decisions.

Keywords: Beauty Industry, Customer-Centric Strategy, Brand Management, Personalization, Digital Transformation, Salon Management.

საწარმოს ფინანსური ანალიზი: გადახდისუნარიანობა და კრედიტუნარიანობა

ცაავა გიორგი, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ბურდიაშვილი რატი, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ბიბილური ანი, ასისტენტ-პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

ნაშრომში დაკონკრეტებულია საწარმოს „გადახდისუნარიანობის“ და „კრედიტუნარიანობის“ განმარტებები. დაზუსტებულია საწარმოს საბალანსო მონაცემების მიხედვით „გადახდისუნარიანობის“ დონის მაჩვენებელი - გადაფარვის საერთო კოეფიციენტი (გსკ), რომელიც გაიანგარიშება როგორც საბრუნავი აქტივებისა (სბაქ) და მთლიანი მოკლევადიანი დავალიანების (მვდვ) ჯამის თანაფარდობა მთლიან მოკლევადიან დავალიანებასთან (მვდვ), რომლის ნორმალური სიდიდე უნდა = ან > იყოს 2,6 - ის. ავტორების მიერ მითითებულია, რომ ფორმულის მრიცხველისა და მნიშვნელის სიდიდეების თანაფარდობა „ოქროს კვეთას“ (62% და 38%) პროპორციასთან თანხვედრაშია. შეთავაზებულია, საწარმოს საბალანსო მონაცემების მიხედვით „კრედიტუნარიანობის“ ორი ურთიერთდაკავშირებული საკვანძო მაჩვენებლების - დონის მაჩვენებელი - ლიკვიდური აქტივების (ლკაქ) თანაფარდობა მოკლევადიან დავალიანებასთან (მვდვ) (დასაშვები მნიშვნელობა = ან > 2,5) (აქაც ფორმულის მრიცხველის და მნიშვნელის სიდიდეების თანაფარდობა „ოქროს კვეთას“ (62% და 38%) პროპორციასთან თანხვედრაშია) ან მოკლევადიანი დავალიანების (მვდვ) თანაფარდობა საკუთარ კაპიტალთან (სკკპ) (დასაშვები მნიშვნელობა = ან > 0,7) ხარჯზე გაანგარიშება.

საკვანძო სიტყვები: გადახდისუნარიანობა, კრედიტუნარიანობა, საწარმოს ბალანსი, აქტივის საბალანსო ღირებულება, საწარმოს გადახდისუნარიანობის შეფასების კოეფიციენტები, კრედიტის მიწოდების პირობები, ფინანსური რესურსები.

❖ საწარმოს გადახდისუნარიანობა:

„გადახდისუნარიანობა“ - არის საწარმოს შესაძლებლობა თავისი ფინანსური ვალდებულებების მიხედვით თავისდროულად მოახდინოს ანგარიშსწორება გადახდის მზა სახსრებისა (ფულადი სახსრების ნაშთი) და სხვა ლიკვიდური აქტივების ხარჯზე.

მაგალითი N1:

დავუშვათ საწარმოს გააჩნია შემდეგი საბალანსო მონაცემები საანგარიშგებო პერიოდის ბოლოსათვის (ათ. ლარებში):

1. საბრუნავი აქტივები - 500 ათ. ლარი,
2. მათ შორის დებიტორული დავალიანება, გადახდები რომელთა მიხედვით მოსალოდნელია 12 თვეზე მეტი ხნის შემდეგ - 50 ათ. ლარი.
3. ხარჯები მომავალი პერიოდებისა - 5 ათ. ლარი.
4. მოკლევადიანი კრედიტები ბანკების და კრედიტორული დავალიანება (ჯამურად) - 200 ათ. ლარი.
5. გავიანგარიშოთ რისი ტოლი იქნება გადაფარვის საერთო კოეფიციენტის დონე?

ამოხსნა:

გადაფარვის საერთო კოეფიციენტი (გსკ) გაიანგარიშება შემდეგი ფორმულის მიხედვით:

$$\text{გსკ} = (500 - 50 - 8) / 200 = 2,21.$$

ასევე განსაზღვრული უნდა იქნას საბრუნავი აქტივების დაკმარისობა ან არასაკმარისობა მოკლევადიანი ვალების დაფარვისათვის და ერთდროულად საწარმოს უწყვეტი საქმიანობის გაგრძელების უზრუნველყოფისათვის.

ჭინასწარ შეიძლება იქნას განსაზღვრული როგორი მონაცემები, გარდა საბალანსოებისა, არის საჭირო ასეთი შეფასებისათვის.

საჭიროა შემდეგი დამატებითი მონაცემები:

ა) ერთდღიანი მატერიალური დანახარჯები ძირითადი საქმიანობის მიხედვით პროდუქციის წარმოებაზე და რეალიზაციაზე. ისინი შეადგენენ, გაანგარიშების მიხედვით, 12 ათ. ლარს.

ბ) დღეების რიცხოვნობა საჭირო მარაგებისა (ექსპერტული შეფასებით) – 28 დღე.

აქედან საბრუნავი აქტივები, მატერიალიზებული მარაგებში, რომლებიც უზრუნველყოფენ ბრუნვის ერთ ციკლს რეალიზაციიდან ამონაგებისა და მოგების მიღებისათვის, ტოლია: $12 \times 28 = 330$ ათ. ლარს. აღნიშნული სიდიდე არის საბრუნავი აქტივების მინიმალურად საჭირო ნაშთი საწარმოს მთლიანი მოკლევადიანი დავალიანების გადაფარვის შემდეგ.

მაშინ **ნომინალური** მოცემული საწარმოსათვის გადაფარვის საერთო კოეფიციენტის დონე ტოლი იქნება:

$$(330 + 200) / 200 = 2,6.$$

ფაქტიური დონე, გაანგარიშებული საბალანსო მონაცემების მიხედვით, უფრო დაბალის ($= 2,21$), ამიტომ შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ მოცემული დასწარმოო არგადახდისუნარიანია, ანუ არ არის მზად დაფაროს ყველა თავისი მოკლევადიანი ვალები ძირითადი საქმიანობისათვის ზიანის გარეშე.

მაგრამ ასეთი სახით გაანგარიშებული გადაფარვის საერთო კოეფიციენტის დონე შეიძლება ნორმალურ სიდიდესთან იქნას შედარებული მხოლოდ ისეთ პირობებში, რომ ბალანსში ასახული ყველა საბრუნავი აქტივები ლიკვიდურებია.

გადაფარვის საერთო კოეფიციენტის რეალური დონე შეიძლება ტოლი იყოს ფაქტიურის ან იყოს ფაქტიურზე უფრო დაბალი.

განვსაზღვროთ რომელი დამატებითი მონაცემებია საჭირო გადაფარვის საერთო კოეფიციენტის **რეალური** დონის გაანგარიშებისათვის:

ა) არალიკვიდური მარაგები საბრუნავი აქტივების შემადგენლობაში - 40 ათ. ლარი;

ბ) უიმედო დებიტორული დავალიანება 12 თვის განმავლობაში დაფარვის ვადით საბრუნავი აქტივების შემადგენლობაში საწარმოს არ გააჩნია.

ამრიგად, გადაფარვის რეალური საერთო კოეფიციენტი ტოლი იქნება:

$$(500 - 50 - 8 - 40) / 200 = 2,01.$$

გადაფარვის საერთო კოეფიციენტის რეალურ სა მინიმალურად საჭირო დონეებს შორის წყვეტა აღმოჩნდა კიდეც უფრო მნიშვნელოვანი. ამდენად დღის წესრიგში დასკვნის სახით საწარმოს წინაშე **გადახდისუნარიანობის ამაღლების ამოცანა უნდა იქნას დასახული.**

მაგალითი N2:

დავუშვათ საწარმოს საბალანსო მონაცემები - ისეთივეა, როგორც მაგალითი 1-შია მოყვანილი, ამდენად გადაფარვის საერთო კოეფიციენტის დონე 2,21-ის ტოლია= იქნება.

დამატებითი მონაცემები:

ა) ერთდღიური მატერიალური დანახარჯები ძირითადი საქმიანობის მიხედვით პროდუქციის წარმოებაზე და რეალიზაციაზე - 8 ათ. ლარი;

ბ) რეების რიცხვი საჭირო მარაგებისა - 5 დღე.

გადაფარვის საერთო კოეფიციენტის ნორმალური დონე ტოლი იქნება:

$$(8 \times 5 + 200) / 200 = 1,2.$$

დამატებითი მონაცემები გადაფარვის საერთო კოეფიციენტის რეალური დონის გაანგარიშებისათვის:

ა) არალიკვიდური მარაგები - 190 ათ. ლარი;

ბ) უიმედო მოკლევადიანი დებიტორული დავალიანება - 45 ათ. ლარი.

გადაფარვის საერთო კოეფიციენტის რეალური დონე ტოლი იქნება:

$$(500 - 50 - 8 - 190 - 45) / 200 = 1,035.$$

ამრიგად, საწარმოო არგადახდისუნარიანია იმ პირობებშიც კი, რომ მისი საქმიანობის სპეციფიკა მოკლევადიან დავალიანებაზე ლიკვიდური საბრუნავი აქტივების დიდ მეტობას არ მოითხოვს.

მაგალითი N 3:

დავუშვათ არსებობს ორი საწარმოო, რომელთა გამსხვილებული საბალანსო მონაცემები წარმოდგენილია ცხრილი 1-ში.

ცხრილი 1. პირობითი ორი საწარმოს საბალანსო მონაცემები (ათ ლარებში)

აქტივი:	I	II	პასივი:	I	II
1.არასაბრუნავი აქტივები	800	800	1.საკუთარი კაპიტალი*	850	800
2.საბრუნავი	500	400	2.გრძელვადიანი	-	50

აქტივები			პასივები		
3.ზარალი	-	100	3.მოკლევადიანი ნასესხები სახსრები	450	450
ჯამი	1 300	1 300	ჯამი	1 300	1 300

შენიშვნა: ფონდებისა და რეზერვების ჩართვით, ასახულები ბალანსის VI განყოფილებაში „მოკლევადიანი პასივები“.

ცხრილური მონაცემებიდან გამომდინარე, გადაფარვის საერთო კოეფიციენტი (გსკ) ტოლია: საწარმო I – ში $(500 : 450) = 1,1$, ხოლო საწარმო II – ში $(400 : 450) = 0,889$.

ორივე საწარმოსათვის მიღებული ფაქტიური მაჩვენებლები უფრო დაბალია გადაფარვის საერთო კოეფიციენტის ნორმალურ დონეზე.

განვსაზღვროთ კოეფიციენტების ამაღლების ხერხები თითოეულ საწარმოზე. შეიძლება თუ არა ისინი იყოს ერთნაირები ორივე საწარმოსათვის?

ამოხსნა:

1. იმ პირობებში, როდესაც საბრუნავი აქტივების ცვლილებები არ არის გათვალისწინებული, საჭიროა შემცირებული იქნას მოკლევადიანი ნასესხები სახსრები დაფინანსების საკუთარი წყაროების ან გრძელვადიანი ნასესხები სახსრების ხარჯზე.

დავუშვათ, რომ ორივე საწარმოსათვის გადაფარვის საერთო კოეფიციენტის ნორმალური დონე ტოლია 2-ის. მაშინ საწარმო I -ზე საჭიროა 200 ათ ლარის ოდენობის დამატებითი საკუთარი წყაროების დაფინანსება, ხოლო საწარმო II -ზე კი 250 ათ ლარი.

თუ აღნიშნული საკუთარი კაპიტალის გადიდების თანხებია, მაშინ საწარმო I -ზე მისი ნაზარდი შეადგენს ფაქტიური სიდიდის 23,5%, საწარმო II -ზე კი 31,2%. აღნიშნული ითვალისწინებს ან ინვესტიციებს საწესდებო კაპიტალში, ან მოგების მიმართვას დაფინანსების წყაროებში, ამასთან საწარმო II - ს ესაჭიროება მნიშვნელოვნად მეტი თანხა. ზარალის არსებობა ართულებს პრპბლემის გადაწყვეტას.

გრძელვადიანი ნასესხები სახსრების მზიდვა ორივე საწარმოსათვის აღმოჩნდა პრაქტიკულად შეუძლებელი (საწარმო II -ში უკვე არსებული 50 ათ. ლარის გამოკლებით).

იმ შემთხვევაში თუ საკუთარი კაპიტალის ასეთი ხარისხით გადიდება არ შეუძლია არც ერთ საწარმოს, **გადაფარვის საერთო კოეფიციენტის ნორმალურ დონემდე ამაღლების მოცემული ხერხი მიღებულია.**

2. იმ პირობებში, როდესაც საბრუნავი აქტივების შემადგენლობაში არის ელემენტები, რომლებიც შეიძლება გაიყიდოს ზიანის გარეშე ძირითადი საქმიანობისათვის, გაყიდვიდან მიღებული თანხები შეიძლება მოკლევადიანი ვალების დასაფარავად იქნას გამოყენებული.

გავიანგარიშოთ, რამდენი საბრუნავი აქტივები უნდა გაიყიდოს საწარმო I-მა, რომ გადაფარვის საერთო კოეფიციენტმა შეადგინოს 2? საბრუნავი აქტივების აღნიშნული ღირებულება x - ით ავღნიშნოთ.

$$(500 - x) / (450 - x) = 2; x = 400.$$

აღნიშნული ნიშნავს, რომ მიზნის მიღწევისათვის საწარმო I-მა საბრუნავი აქტივების საბალანსო სიდიდის 80% უნდა გაყიდოს და ამასთან გააგრძელოს დაუბრკოლებელი საქმიანობა. ასეთი ღონისძიება შეიძლება აღმოჩნდეს რეალური მხოლოდ გამოწვევების შემთხვევებში. დავუშვათ, რომ საქმიანობისათვის ზიანის გარეშე მას შეუძლია საბრუნავი აქტივების მხოლოდ 100 ათ ლარის ოდენობით გაყიდოს, მაშინ მისი გადაფარვის საერთო კოეფიციენტი იქნება ტოლი:

$$(500 - 100) / (450 - 100) = 1,143.$$

კოეფიციენტმა ცოტათი მოიმატა, რაც შესაძლებლობას იძლევა გაკეთებული იქნას დასკვნა საწარმო I - ის მიერ ასეთი გზით რამდენიმე პერიოდის განმავლობაში მისი ნორმალურ დონემდე მიყვანის პრაქტიკული შესაძლებლობის შესახებ.

გავიანგარიშოთ, რამდენი საბრუნავი აქტივი უნდა გაყიდოს საწარმო II - მა, რომ გადაფარვის საერთო კოეფიციენტი მიყვანილი იქნას 2-მდე ?.

$$(400 - x) / (450 - x) = 2; x = 500.$$

გაანგარიშებული სიდიდე აჭარბებს საწარმო II - ის საბრუნავი აქტივების მთლიან საბალანსო ღირებულებას. მაგარამ ხომ შეიძლება, როგორც საწარმო I - მა, მანაც 100 ათ ლარის ოდენობის

საბრუნავი აქტივები გაყიდოს ? . მაშინ მისი გადაფარვის საერთო კოეფიციენტი იქნება:

$$(400 - 100) / (450 - 100) = 0,857.$$

საწარმო II-ში კოეფიციენტის დონეზე დადაბლდა, ამდენად ასეთი მეთოდით გადახდისუნარიანობის ამაღლება შეუძლებელია. მისთვის რჩება მხოლოდ ნებისმიერი ხერხით დაფინანსების საკუთარი წყაროების გადიდების მიღწევა.

3. მიმდინარე ლიკვიდობის კოეფიციენტის არასაკმარისი დონის პირობებში გათვალისწინებული უნდა იქნას - ორივე საწარმოს საქმიანობის მასშტაბების გაფართოება და მისი თანმხლები საბრუნავი აქტივების ზრდა.

ასეთ შემთხვევაში, როგორც ჩანს წინა გაანგარიშებებიდან, მოკლევადიანი ნასესხები სახსრები უნდა იზრდებოდეს უფრო ნაკლები ხარისხით, ვიდრე საბრუნავი აქტივები. რამდენადაც საინვესტიციო მიზნადგეგმვა საქმიანობის მასშტაბის გაფართოებისას, როგორც წესი, იზრდება, ინვესტორის დაბანდება საწარმოს კაპიტალში პრაქტიკულად რეალური ხდება.

❖ საწარმოს კრედიტუნარიანობა:

„კრედიტუნარიანობა“ - არის საწარმოს შესაძლებლობა კრედიტის სხვადასხვა ფორმებში მოზიდვის განმსაზღვრელი პირობების სისტემის მიმართებაში, ყველა მასთან დაკავშირებული ფინანსური ვალდებულებების მთლიანი მოცულობითა და გათვალისწინებულ ვადებში შესრულებით.

ამოცანის გადაწყვეტის მიზანია - საწარმოს დაფინანსების მოკლევადიანი ნასესხები წყაროების გადიდების შესაძლებლობების შეფასება ლიკვიდური აქტივებისა და მოკლევადიანი დავალიანების მაღალი თანაფარდობისას.

გვაქვს სამი საწარმო საბალანსო მონაცემებით, მოყვანილი ცხრილი 2-ში:

ცხრილი 2 პირობითი სამი საწარმოს საბალანსო მონაცემები (ათ. ლარებში)

საბალანსო მონაცემები:	საწარმო I	საწარმო II	საწარმო III
I. აქტივი:			
1. არასაბრუნავი აქტივები	500	100	200
2. საბრუნავი აქტივები*	200	600	400
3. ზარალი	-	-	100
4. ჯამი აქტივების	700	700	700
II. პასივი:			
1. საკუთარი კაპიტალი**	600	200	200
2. გრძელვადიანი პასივები	-	-	300
3. მოკლევადიანი დავალიანება	100	500	200
4. ჯამი პასივების	700	700	700

შენიშვნა: * ყველა საბრუნავი აქტივები ლიკვიდურებია

** ფონდებისა და რესერვების ჩათვლით, რომლებიც განთავსებულდება ბალანსის განყოფი VI „მოკლევადიანი პასივები“.

საბალანსო მონაცემების საფუძველზე განვახორციელოთ თითოეული საწარმოს მიხედვით კრედიტუნარიანობის ორი ურთიერთდაკავშირებული საკვანძო მაჩვენებლების გაანგარიშება.

კრედიტუნარიანობის მაჩვენებლები:	საწარმო I	საწარმო II	საწარმო III
1. ლიკვიდური აქტივების თანაფარდობა მოკლევადიანი დავალიანებისადმი	2,0	1,2	2,0
2. მოკლევადიანი დავალიანების თანაფარდობა საკუთარი კაპიტალისადმი	0,17	2,5	1,0

აქედან გამომდინარე, მაჩვენებელი - ლიკვიდური აქტივების თანაფარდობისა მოკლევადიან ვალებთან ერთნაირად მაღალია I და III საწარმოებში. აღნიშნული თეორიულად ორივე საწარმოს აძლევს შესაძლებლობას ფართედ გამოიყენონ დაფინანსების მოკლევადიანი ნასესხები წყაროები, მაგრამ საწარმო I პრაქტიკულად არ იყენებს ამ შესაძლებლობას - მოკლევადიანი ვალები მისი სულ 17%

საკუთარ კაპიტალთან თანაფარდობის მიხედვით.

მას არც შეუძლია იგი ფართედ გამოიყენოს. საკუთარი კაპიტალი უნდა აუცილებლად აჭარბებდეს ბრუნვისგარეშე აქტივების ღირებულებას, სხვანაირად საკუთარი საბრუნავი სახსრები აღმოჩნდებან ნულოვანად, ან უარყოფით სიდიდედ. მოკლევადიანი დავალიანების მაქსიმალურად შესაძლო გადიდება ბალანსის უცვლელი ვალუტისას - მაგალითად 180 ათ ლარამდე, მაშინ საკუთარი კაპიტალი გახდებოდა $(600 - 80) = 520$ ათ ლარი; ლიკვიდური აქტივების თანაფარდობა მოკლევადიანი ვალებისადმი გახდებოდა ტოლი $200 : 180 = 1,1$ ხოლო მოკლევადიანი ვალების თანაფარდობა საკუთარ კაპიტალთან კი - $(180 : 520) = 0,35$.

საწარმო III ისეთივე, როგორც საწარმო I - ის მიმართებაში მოკლევადიანი დავალიანების ლიკვიდური აქტივებით უზრუნველყოფადოს დონისას, აქვს აქვს შესაძლებლობა მოიზიდოს მოკლევადიანი ნასესხები სახსრები სიდიდით, დაფინანსების საკუთარი წყაროების ტოლი მოცულობით. აღნიშნული შესაძლებლობის უზრუნველყოფა საწარმოს ბალანსზე გრძელვადიანი კრედიტების მნიშვნელოვანი თანხის არსებობით არის შესაძლებელი, რომლებიც ბრუნვისგარეშე აქტივების დაფინანსების დამატებით წყაროებს წარმოადგენენ და საწარმოს საკუთარი და მოკლევადიანი ნასესხები სახსრების თანაფარდობის ფართედ მანევრირების შესაძლებლობას აძლევს.

აქ შეიძლება წამოიჭრას შეკითხვა - შეუძლია თუ არა საწარმო III ბალანსის იგივე ვალუტისას და იგივე გრძელვადიანი ნასესხები წყაროების სიდიდისას თავისი ფინანსური მდგომარეობის ზიანის გარეშე საკუთარი კაპიტალი, მაგალითად, 150 ათ ლარის ნაცვლად სულ 200 ათ ლარის სიდიდით ქონოდა ?

კი, შეიძლება ქონოდა, რამდენადაც ზარალის გათვალისწინებითაც კი მისი საკუთარი საბრუნავი სახსრები რჩება დადებით სიდიდედ.

გრძელვადიანი კრედიტების დადებითი ზეგავლენა საწარმო III - ის ფინანსურ მდგომარეობაზე სუსტდება საბალანსო ზარალის არსებობის გამო. ამიტომ მისი აქტივების სტრუქტურის გათვალისწინებით დაფინანსების წყაროების სტრუქტურის ნორმალიზაცია შესაძლოა განხორციელდეს იყო შემდეგი სახით:

- ❖ საკუთარი წყაროები - 240 ათ ლარი;
- ❖ გრძელვადიანი ნასესხები წყაროები - 300 ათ ლარი;
- ❖ მოკლევადიანი ნასესხები წყაროები - 160 ლარი.

მაშინ ლიკვიდური აქტივების თანაფარდობა მოკლევადიანი ვალებისადმი შეადგენდა $(400 : 160) = 2,5$ ხოლო მოკლევადიანი ვალების თანაფარდობა საკუთარ კაპიტალთან კი $(160 : 240) = 0,67$.

მაჩვენებლების ასეთი შეხამება შეიძლებოდა შეფასებულიყო როგორც ნორმალურიმოცემული საწარმოსათვის: ლიკვიდური აქტივებით მაღალი უზრუნველყოფდობა მოკლევადიანი ვალებისა, ამასთან ეს უკანასკნელი დაფინანსების საკუთარი წყაროების 2/3 შეადგენს.

საწარმო II - ზე, გრძელვადიანი ნასესხები სახსრების არარსებობისას, დაფინანსების საკუთარი წყაროები 100 ათ ლარის სიდიდით საკმარისია არასაბრუნავი აქტივებისა გადაფარვისათვის და საკუთარი საბრუნავი სახსრების ფორმირებისათვის.

შეიძლება კი, ასეთი დასკვნა მოკლევადიანი დავალიანების გადიდებისათვის საფუძველს წარმოადგენდეს საკუთარი კაპიტალის სანაცვლოდ (ბალანსის იგივე ვალუტისას) ? პასუხია - არ წარმოადგენს, რამდენადაც ამ შემთხვევაში ლიკვიდური აქტივების თანაფარდობა მოკლევადიანი დავალიანებისადმი მიუახლოვდება 1-ს (იგი ფაქტიურადაც ახლოსაა მასთან), აღნიშნული კი, როგორც უკვე იყო აღნიშნული - საშიში ზღვარია.

აქედან გამომდინარე, საწარმოს დაფინანსების მოკლევადიანი წყაროების მოზიდვა შეიძლება ჩაითვალოს როგორც მაქსიმალურად დასაშვები, ან როგორც მეტა მაღალი მოკლევადიანი ვალების ლიკვიდური აქტივებით უსრუნველყოფის დონისადმი მიმართებაში. მცირეოდენმა ძვრებმა საბალანსო მონაცემებში შეიძლება აღნიშნული მაჩვენებელი 1-ზე უფრო დაბალიც კი გახადოს.

შევვადოთ ვუპასუხოთ შეკითხვაზე, რომელიც მდგომარეობს შემდეგში: საწარმოს ბალანსის აქტივებისა და პასივების სხვადასხვა ელემენტების როგორი თანაფარდობისას შეუძლია, უარყოფითი ფინანსური შედეგების გარეშე, ქონდეს მოკლევადიანი დავალიანებისა და საკუთარი კაპიტალის ტოლი თანხები (ანუ მოკლევადიანი ნასესხები სახსრების თანაფარდობა საკუთარ კაპიტალთან 1-ის ტოლი), თუ ლიკვიდური აქტივები ორჯერ უფრო მეტია მოკლევადიან ვალზეზე?

შემოვიღოთ პირობითი აღნიშვნები:

აქ_ბ - ბრუნვისგარეშე აქტივები;

აქ_ს - საბრუნავი აქტივები;

ზრ - ზარალი;

კპ - საკუთარი კაპიტალი;

სხ_{ა3} - მოკლევადიანი ნასესხები სახსრები;

სხ_{გრ} - გრძელვადიანი ნასესხები სახსრები.

დასახული ამოცანებისას:

$$\text{აქს} / \text{სხ}_{\text{ა3}} = 2; \text{კპ} / \text{სხ}_{\text{ა3}} = 1.$$

$$\text{აქედან გამომდინარე, აქს} / \text{კპ} = 2; \text{აქს} = 2 \text{ კპ}.$$

თუ ზარალი საწარმოს ბალანსზე არ არის, მაშინ $(\text{აქს} + 2 \text{ კპ}) = (2 \text{ კპ} + \text{სხ}_{\text{გრ}})$, აქედან გამომდინარე, $\text{აქს} = \text{სხ}_{\text{გრ}}$. ზარალის არსებობისას კი $(\text{აქს} + \text{ზრ}) = \text{სხ}_{\text{გრ}}$.

პირობა, რომელიც მოკლევადიანი ვალების ლიკვიდური აქტივებით მაღალი უზრუნველყოფადობისას შესაძლებლობას იძლევა ფართედ იქნას გამოყენებული დაფინანსების ნასესხები წყაროები, აღმოჩნდა შემდეგი: გრძელვადიანი კრედიტები ტოლია ბრუნვისგარეშე აქტივებისა და ზარალის ჯამური თანხობრივი აბსოლუტური სიდიდისა.

საწარმო III -ზე აღნიშნული პირობები დაცულია.

მითითებული ხერხი შეიძლება „დაფინანსების მოკლევადიანი ნასესხები წყაროების გრძელვადიანი მოზიდვის შესახებ“ საკითხის გადაწყვეტისას ნებისმიერი საწარმოსათვის იქნას გამოყენებული.

ზემოთაღნიშნულების გათვალისწინებით შემდეგი სახის **დასკვნის** გაკეთება არის შესაძლებელი:

1. **დაკონკრეტებულია** საწარმოს „გადახდისუნარიანობისა“ და „კრედიტუნარიანობის“ განმარტებები გარკვეული ცვლილებებისა და შევსებების გათვალისწინებით.
2. **დაზუსტებულია** საწარმოს საბალანსო მონაცემების მიხედვით „გადახდის-უნარიანობის“ დონის მაჩვენებელი - **გადაფარვის საერთო კოეფიციენტი (გსკ)**, რომელიც გაიანგარიშება როგორც: რეალიზაციიდან ამონაგებისა და მოგების მიღებისათვის წარმოების ბრუნვის ერთი ციკლის უზრუნველყოფის მარაგებში მატერიალიზირებული საწარმოს - **საბრუნავი აქტივებისა (სბაქ)** და **მთლიანი მოკლევადიანი დავალიანების (მვდვ)** ჯამის **თანაფარ-დობა მთლიან მოკლევადიან დავალიანებასთან (მვდვ)**, რომლის **ნორმალუ-რი სიდიდე = ან > 2,6 - ის ტოლია**. ავტორების მიერ მითითებულია, რომ ფორმულის მრიცხველისა და მნიშვნელის სიდიდეების თანაფარდობა „ოქროს კვეთას“ (62% და 38%) პროპორციასთან თანხვედრაშია.
3. **მითითებულია**, რომ თუ შეუძლებელია საბრუნავი აქტივების ცვლილება, მაშინ საწარმოს ხელმძღვანელობამ საკუთარი კაპიტალის გადიდების მიზნით (ინვესტიციების ან მოგების ხარჯზე) უნდა შეამციროს მოკლევადიანი ნასესხები სახსრები ან გრძელვადიანი ნასესხები სახსრები, ან გაიყიდოს საბრუნავი აქტივები ძირითადი საქმიანობისათვის ზიანის გარეშე.
4. **შეთავაზებულია**, საწარმოს საბალანსო მონაცემების მიხედვით „კრედიტუნარიანობის“ ორი ურთიერთდაკავშირებული საკვანძო მაჩვენებლების - დონის მაჩვენებელი - **ლიკვიდური აქტივების (ლკაქ)** **თანაფარდობა მოკლევადიან დავალიანებასთან (მვდვ)** (დასაშვები მნიშვნელობა = ან > 2,5) (აქაც ფორმულის მრიცხველისა და მნიშვნელის სიდიდეების თანაფარდობა „ოქროს კვეთას“ (62% და 38%) პროპორციასთან თანხვედრაშია.) **ან მოკლევადიანი დავალიანების (მვდვ) თანაფარდობა საკუთარ კაპიტალთან (სკკპ)** (დასაშვები მნიშვნელობა = ან > 0,7) ხარჯზე გაანგარიშება.
5. **აღნიშნულია**, რომ საწარმოს საკუთარი კაპიტალი უნდა აუცილებლად აჭარბებდეს არასაბრუნავი აქტივების ღირებულებას, ასევე საბრუნავი აქტივების თანაფარდობა მოკლევადიან ნასესხებ სახსრებთან უნდა = ან > იყოს 2-ის და საბრუნავი აქტივების თანაფარდობა საკუთარ კაპიტალთან უნდა = ან მეტი იყოს 2-ის.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ცაავა გ. - საბანკო საქმე (თეორია, მეთოდები და პრაქტიკა), სახელმძღვანელო (მესამე გამომუშავებული და შევსებული გამოცემა). - თბილისი, გამომცემლობა „დანი“, 2024. - 648 გვ.
2. Бланк И.А. - Финансовый менеджмент, Т.2. - Киев: Ника - Центр. - 1999. - 512 с
3. Крейсина М.Н. - Финансовый менеджмент: задачи, деловые игры, тесты. - Москва: Издательство «Дело и Сервис», 1999. - 112 с.

Financial analysis of the enterprise: Solvency and creditworthiness

*Tsaava Giorgi, Professor
Georgian Technical University*

*Burdiashvili Rati, Professor
Georgian Technical University*

*Bibiluri Ani, Assistant Professor
Georgian Technical University*

Abstract

The paper specifies the definitions of the “solvency” and “creditworthiness” of an enterprise. The indicator of the level of “solvency” according to the balance sheet data of the enterprise is specified - the total coverage ratio (GCR), which is calculated as the ratio of the sum of current assets (SBAK) and total short-term debt (TDR) to total short-term debt (TDR), the normal value of which should be = or > 2.6. The authors indicate that the ratio of the values of the numerator and denominator of the formula coincides with the “golden ratio” (62% and 38%). It is proposed to calculate the “creditworthiness” of the enterprise based on the balance sheet data using two interrelated key indicators - the level indicator - the ratio of liquid assets (LCA) to short-term debt (LTD) (allowable value = or > 2.5) (here too, the ratio of the numerator and denominator of the formula coincides with the “golden ratio” (62% and 38%)) or the ratio of short-term debt (LTD) to equity (ECE) (allowable value = or > 0.7).

Keywords: Solvency, Creditworthiness, Balance Sheet, Book value, Solvency Ratios, Credit Terms, Financial Resources.

ადგილობრივი თვითმმართველობა, როგორც მოსახლეობასთან ყველაზე ახლომდგომი ხელისუფლება საქართველოში

გიმაკურიძე ქეთევან, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის

აბსტრაქტი

მოხსენება ეხება ადგილობრივი თვითმმართველობის როლს საქართველოში, როგორც მოსახლეობასთან ყველაზე ახლომდგომი ხელისუფლების ინსტიტუტის. ნაშრომში გაანალიზებულია ადგილობრივი თვითმმართველობის თეორიული საფუძვლები, დეცენტრალიზაციისა და სუბსიდიარობის პრინციპები, ასევე მისი მნიშვნელობა დემოკრატიული მმართველობის განვითარებაში. ყურადღება გამახვილებულია საქართველოს ადგილობრივი თვითმმართველობის სამართლებრივ და ინსტიტუციურ ჩარჩოზე, მოქალაქეთა მონაწილეობის მექანიზმებსა და ადგილობრივი ხელისუფლების ფუნქციურ დატვირთვაზე.

კვლევა წარმოაჩენს, რომ ადგილობრივი თვითმმართველობა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მოსახლეობის საჭიროებების იდენტიფიცირებასა და საჯარო სერვისების ეფექტიან მიწოდებაში. ამასთანავე, განხილულია არსებული გამოწვევები, მათ შორის ფისკალური დეცენტრალიზაციის სისუსტე, ადმინისტრაციული რესურსების შეზღუდულობა და მოქალაქეთა ჩართულობის პრობლემები. ნაშრომი ეფუძნება საერთაშორისო გამოცდილებისა და აკადემიური ლიტერატურის ანალიზს და ასაბუთებს, რომ ძლიერი ადგილობრივი თვითმმართველობა წარმოადგენს ეფექტიანი, ანგარიშვალდებული და მოქალაქეზე ორიენტირებული დემოკრატიის აუცილებელ საფუძველს.

საკვანძო სიტყვები: ადგილობრივი თვითმმართველობა, დეცენტრალიზაცია, დემოკრატიული მმართველობა, მოქალაქეთა მონაწილეობა, მუნიციპალიტეტი, სუბსიდიარობის პრინციპი, ადგილობრივი დემოკრატია, საჯარო მმართველობა, ფისკალური დეცენტრალიზაცია, საქართველო.

ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე დემოკრატიული მმართველობის პირობებში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მმართველობის იმ დონეს, რომელიც უშუალოდ არის დაკავშირებული მოქალაქეთა ყოველდღიურ ცხოვრებასთან. სწორედ ასეთ ინსტიტუტად განიხილება ადგილობრივი თვითმმართველობა, რომელიც წარმოადგენს სახელმწიფოსა და საზოგადოების ურთიერთქმედების ყველაზე ახლო ფორმას. როგორც აღნიშნავს John Stuart Mill, „ადგილობრივი ინსტიტუტები წარმოადგენს თავისუფლების სკოლას“, რადგან ისინი ქმნიან სივრცეს მოქალაქეთა აქტიური ჩართულობისთვის საჯარო საქმეებში (Mill, 1861/1991).

ადგილობრივი თვითმმართველობის თეორიული საფუძვლები მჭიდროდ უკავშირდება დეცენტრალიზაციისა და სუბსიდიარობის პრინციპებს. Rondinelli (1981) დეცენტრალიზაციას განიხილავს, როგორც მმართველობის ეფექტიანობის ზრდის საშუალებას, რომელიც უზრუნველყოფს გადაწყვეტილებების მიღებას იმ დონეზე, სადაც ინფორმაცია და საჭიროებები ყველაზე უკეთ არის ცნობილი. ამავე მიმართულებით, Sharpe (1970) ხაზს უსვამს, რომ ადგილობრივი ხელისუფლების მთავარი უპირატესობა არის მისი „სიახლოვე მოქალაქესთან“, რაც ზრდის საჯარო სერვისების ადეკვატურობას.

ევროპული სამართლებრივი სივრცე განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს ადგილობრივი თვითმმართველობას. ევროპის საბჭოს მიერ მიღებული ევროპის ადგილობრივი თვითმმართველობის ქარტია ადგენს, რომ ადგილობრივი ხელისუფლება წარმოადგენს დემოკრატიის ერთ-ერთ ფუნდამენტურ საფუძველს და უნდა ფლობდეს რეალურ ავტონომიას საკუთარი უფლებამოსილებების განხორციელებისათვის (Council of Europe, 1985).

საქართველოს შემთხვევაში ადგილობრივი თვითმმართველობის განვითარება დაკავშირებულია პოსტსაბჭოთა ტრანსფორმაციის პროცესთან და დემოკრატიული ინსტიტუტების ჩამოყალიბებასთან. როგორც აღნიშნავენ მკვლევრები, მათ შორის Wheatley (2005) და Gvelesiani (2016), საქართველოში დეცენტრალიზაციის პროცესი ხასიათდება პროგრესისა და გამოწვევების თანაარსებობით — ერთი მხრივ, გაძლიერდა ინსტიტუციური ჩარჩო, ხოლო მეორე მხრივ, კვლავ პრობლემად რჩება ფინანსური და ადმინისტრაციული დამოუკიდებლობა.

აღნიშნული თემის აქტუალობა განპირობებულია იმით, რომ ადგილობრივი თვითმმართველობა წარმოადგენს იმ მექანიზმს, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია მოქალაქეთა საჭიროებებზე ორიენტირებული, ეფექტიანი და ანგარიშვალდებული მმართველობის უზრუნველყოფა. Putnam (1993)

ამტკიცებს, რომ ადგილობრივი ინსტიტუტების ეფექტიანობა პირდაპირ კავშირშია სოციალური კაპიტალის დონესთან, რაც თავის მხრივ განსაზღვრავს დემოკრატიის ხარისხს.

მოცემული მოხსენების მიზანია გააანალიზოს ადგილობრივი თვითმმართველობის როლი საქართველოში, როგორც მოსახლეობასთან ყველაზე ახლომდგომი ხელისუფლების, გამოავლინოს მისი ფუნქციური დატვირთვა, ინსტიტუციური თავისებურებები და არსებული გამოწვევები, ასევე წარმოადგინოს განვითარების პერსპექტივები საერთაშორისო გამოცდილების გათვალისწინებით.

1. ადგილობრივი თვითმმართველობის თეორიული საფუძვლები

ადგილობრივი თვითმმართველობა ეფუძნება რამდენიმე ფუნდამენტურ პრინციპს:

- ❖ სუბსიდიარობა — გადაწყვეტილებების მიღება უნდა ხდებოდეს იმ დონეზე, სადაც მათი განხორციელება ყველაზე ეფექტიანია;
- ❖ დეცენტრალიზაცია — უფლებამოსილებების გადანაწილება ცენტრალურ და ადგილობრივ დონეებს შორის;
- ❖ მოქალაქეთა მონაწილეობა — დემოკრატიის პრაქტიკული განხორციელება ადგილობრივ დონეზე;

ანგარიშვალდებულება და გამჭვირვალობა.

როგორც აღნიშნავს Rondinelli (1981), დეცენტრალიზაცია ხელს უწყობს მმართველობის მოქნილობასა და ეფექტიანობას, ხოლო Sharpe (1970) მიუთითებს, რომ ადგილობრივი დონე არის ყველაზე ადეკვატური სივრცე მოქალაქეთა საჭიროებების იდენტიფიცირებისთვის.

2. ადგილობრივი თვითმმართველობა საქართველოში: სამართლებრივი და ინსტიტუციური ჩარჩო

საქართველოში ადგილობრივი თვითმმართველობის სამართლებრივი საფუძვლებია:

- ❖ საქართველოს კონსტიტუცია;
- ❖ ადგილობრივი თვითმმართველობის კოდექსი;
- ❖ შესაბამისი სექტორული კანონმდებლობა.
- ❖ ადგილობრივი თვითმმართველობა ხორციელდება მუნიციპალიტეტების დონეზე და მოიცავს:
 - ❖ საკრებულოს — წარმომადგენლობით ორგანოს;
 - ❖ მერს — აღმასრულებელ ხელისუფლებას.
 - ❖ მათი ძირითადი ფუნქციებია:
 - ❖ ინფრასტრუქტურის განვითარება;
 - ❖ სოციალური პროგრამების განხორციელება;
 - ❖ მუნიციპალური სერვისების მიწოდება;
 - ❖ ადგილობრივი ეკონომიკის ხელშეწყობა.

3. ადგილობრივი თვითმმართველობა, როგორც მოქალაქესთან ყველაზე ახლოს მდგომი ხელისუფლება

ადგილობრივი ხელისუფლების განსაკუთრებული მნიშვნელობა განპირობებულია მისი უშუალო სიახლოვეთ მოსახლეობასთან:

3.1. საჭიროებების უკეთ განსაზღვრა – ადგილობრივი დონე უკეთ აღიქვამს მოქალაქეთა ყოველდღიურ პრობლემებს.

3.2. ოპერატიულობა – გადაწყვეტილებების მიღება და განხორციელება უფრო სწრაფად ხდება.

3.3. მოქალაქეთა ჩართულობა. მოსახლეობა მონაწილეობს:

- ❖ საჯარო განხილვებში;
- ❖ ბიუჯეტირების პროცესში;
- ❖ ადგილობრივ პროგრამებში.

3.4. ნდობის ზრდა. Putnam (1993)-ის მიხედვით, ასეთი ჩართულობა ზრდის სოციალურ ნდობას და დემოკრატიის ხარისხს.

4. ძირითადი გამოწვევები საქართველოში

მიუხედავად მიღწევებისა, არსებობს მნიშვნელოვანი პრობლემები:

- ❖ ფისკალური დეცენტრალიზაციის სისუსტე;
- ❖ ცენტრალიზაციის მაღალი დონე;
- ❖ ადმინისტრაციული რესურსების შეზღუდულობა;
- ❖ მოქალაქეთა არასაკმარისი ჩართულობა;
- ❖ პოლიტიზაციის რისკები.

Smoke (2015) აღნიშნავს, რომ დეცენტრალიზაციის წარმატება დამოკიდებულია არა მხოლოდ უფლებამოსილებებზე, არამედ რესურსებზე და ინსტიტუციურ შესაძლებლობებზე.

5. საერთაშორისო გამოცდილება

საერთაშორისო პრაქტიკა აჩვენებს, რომ ეფექტიანი ადგილობრივი თვითმმართველობა ეფუძნება:

- ❖ ფინანსურ ავტონომიას;
- ❖ ძლიერ ინსტიტუციურ ჩარჩოს;
- ❖ მოქალაქეთა აქტიურ მონაწილეობას.

ევროპული მოდელები ადასტურებს, რომ ადგილობრივი დონე არის დემოკრატიის ფუნქციონირების ძირითადი პლატფორმა (Council of Europe, 1985).

6. რეკომენდაციები – საქართველოსთვის პრიორიტეტულია:

- ❖ ფისკალური დეცენტრალიზაციის გაძლიერება;
- ❖ ადგილობრივი ბიუჯეტების დამოუკიდებლობა;
- ❖ მოქალაქეთა მონაწილეობის მექანიზმების განვითარება;
- ❖ პროფესიული კადრების გაძლიერება;
- ❖ ელექტრონული მმართველობის დანერგვა.

დასკვნა

ჩატარებული ანალიზი ადასტურებს, რომ ადგილობრივი თვითმმართველობა წარმოადგენს დემოკრატიული მმართველობის ერთ-ერთ ძირითად ინსტიტუციურ საყრდენს, რომელიც უზრუნველყოფს მოქალაქეთა ინტერესების უშუალო გამოხატვასა და რეალიზაციას. მისი მნიშვნელობა განსაკუთრებით გამოიკვეთება იმით, რომ იგი არის ხელისუფლების ის დონე, რომელიც ყველაზე ახლოს დგას მოსახლეობასთან და, შესაბამისად, უკეთ ახერხებს ადგილობრივი საჭიროებების იდენტიფიცირებასა და შესაბამის რეაგირებას (Sharpe, 1970).

საქართველოს მაგალითი ნათლად აჩვენებს, რომ ადგილობრივი თვითმმართველობის განვითარება არის დინამიკური და მრავალმხრივი პროცესი. მიუხედავად მნიშვნელოვანი ინსტიტუციური პროგრესისა, კვლავ აქტუალურია ისეთი გამოწვევები, როგორიცაა ფისკალური დეცენტრალიზაციის არასაკმარისი დონე, ადმინისტრაციული შესაძლებლობების შეზღუდულობა და მოქალაქეთა ჩართულობის არათანაბარი ხარისხი (Smoke, 2015).

Putnam-ის (1993) მიხედვით, ადგილობრივი თვითმმართველობის ეფექტიანობა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული მოქალაქეთა აქტიურობაზე და სოციალურ ნდობაზე, რაც ქმნის საფუძველს მდგრადი დემოკრატიული განვითარებისათვის.

საერთაშორისო გამოცდილება ცხადყოფს, რომ ძლიერი ადგილობრივი თვითმმართველობა ეფუძნება ფინანსურ ავტონომიასა და მოქალაქეთა ფართო მონაწილეობას (Council of Europe, 1985; Rondinelli, 1981).

დასასრულს, შეიძლება ითქვას, რომ ადგილობრივი თვითმმართველობა, როგორც მოსახლეობასთან ყველაზე ახლომდგომი ხელისუფლება, წარმოადგენს დემოკრატიის პრაქტიკულ გამოხატულებას. თუ გვინდა დემოკრატია იყოს რეალური და არა ფორმალური, ის უნდა დავიწყოთ იქ, სადაც მოქალაქე ცხოვრობს — ადგილობრივ თვითმმართველობაში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Council of Europe. (1985). European Charter of Local Self-Government.
2. Gvelesiani, I. (2016). Local Governance in Georgia: Challenges and Prospects.
3. Mill, J. S. (1991). Considerations on Representative Government.
4. Putnam, R. D. (1993). Making Democracy Work.
5. Rondinelli, D. A. (1981). Government Decentralization.
6. Sharpe, L. J. (1970). Local Government Theory.
7. Smoke, P. (2015). Decentralization Reforms.
8. Wheatley, J. (2005). Georgia Political Transformation.

Local Self-Government as the Closest Level of Government to the Population in Georgia

*Tsimakuridze Ketevan, Ph.D Student
Georgian Technical University*

Abstract

The paper discusses the role of local self-government in Georgia as the level of government closest to the population. It analyzes the theoretical foundations of local self-government, including the principles of decentralization and subsidiarity, and examines its importance in strengthening democratic governance. The study focuses on the legal and institutional framework of local self-government in Georgia, citizen participation mechanisms, and the functional responsibilities of municipalities.

The research demonstrates that local self-government plays a significant role in identifying citizens' needs and delivering public services effectively. At the same time, the paper highlights major challenges such as limited fiscal decentralization, insufficient administrative capacity, and low levels of civic engagement in certain municipalities. Based on international experience and academic literature, the study argues that strong local self-government is essential for ensuring accountable, effective, and citizen-oriented governance. Ultimately, the paper concludes that the development of local self-government is a necessary precondition for the consolidation of democracy in Georgia.

Key words: Local self-government, decentralization, democratic governance, citizen participation, municipality, subsidiarity principle, local democracy, public governance, fiscal decentralization, Georgia.

განახლებადი ენერგიის პროექტების პერსპექტივები და გამოწვევები საქართველოში

წიკლაური საბა, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

სტატია მიმოიხილავს საქართველოში განახლებადი ენერგიის განვითარების ძირითად ტენდენციებს, შესაძლებლობებსა და გამოწვევებს. ყურადღება გამახვილებულია ქვეყნის ბუნებრივ რესურსებზე, მათ შორის ჰიდროენერგეტიკულ, ქარისა და მზის პოტენციალზე, ასევე საერთაშორისო და ადგილობრივი ინვესტიციების როლზე. ნაშრომში განხილულია ენერგეტიკული უსაფრთხოების მნიშვნელობა, კლიმატის ცვლილებასთან დაკავშირებული გამოწვევები და სახელმწიფოს პოლიტიკის გავლენა სექტორის განვითარებაზე. განსაკუთრებული აქცენტი კეთდება იმ ბარიერებზე, რომლებიც აფერხებს პროექტების ეფექტიან განხორციელებას, მათ შორის ინფრასტრუქტურულ, ფინანსურ და სოციალურ ფაქტორებზე. სტატია ასკვნის, რომ სწორი სტრატეგიული მიდგომის შემთხვევაში, საქართველოს შეუძლია მნიშვნელოვანი ადგილი დაიკავოს რეგიონულ ენერგეტიკულ ბაზარზე.

საკვანძო სიტყვები: განახლებადი ენერგია, ჰიდროენერგეტიკა, ენერგეტიკული უსაფრთხოება, მდგრადი განვითარება, საქართველო

ძირითადი ტექსტი

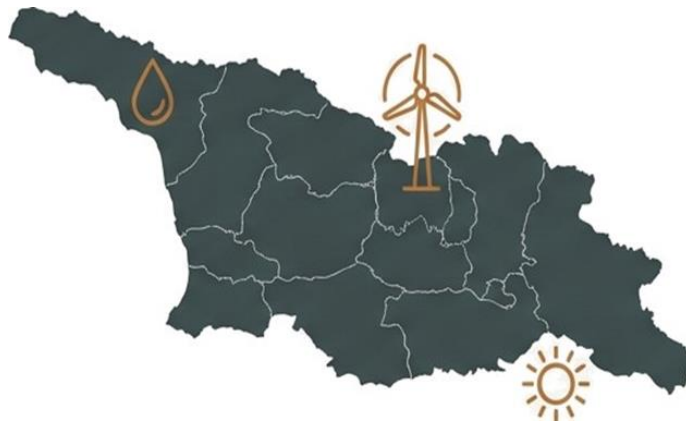
თანამედროვე მსოფლიოში ენერგეტიკული სექტორი სწრაფად ტრანსფორმირდება, რაც განპირობებულია როგორც ეკონომიკური, ისე ეკოლოგიური ფაქტორებით. განახლებადი ენერგიის წყაროების გამოყენება ერთ-ერთ მთავარ პრიორიტეტად იქცა მრავალი ქვეყნისთვის, განსაკუთრებით კლიმატის ცვლილების ფონზე. საქართველო, როგორც ენერგეტიკულად მნიშვნელოვანი გეოგრაფიული მდებარეობის მქონე ქვეყანა, ფლობს მნიშვნელოვან რესურსებს განახლებადი ენერგიის განვითარებისათვის.

ქვეყნის ენერგოსექტორი ისტორიულად ჰიდროენერგეტიკაზე იყო დამოკიდებული, თუმცა ბოლო წლებში იზრდება ინტერესი ქარისა და მზის ენერგიის მიმართაც. ამავდროულად, საქართველოს ენერგეტიკული უსაფრთხოება კვლავ გამოწვევის წინაშე დგას, განსაკუთრებით ზამთრის პერიოდში იმპორტზე დამოკიდებულების გამო.

აღნიშნული გარემოებები განსაზღვრავს კვლევის აქტუალობას. სტატიის მიზანია განახლებადი ენერგიის პროექტების განვითარების პერსპექტივებისა და არსებული გამოწვევების კომპლექსური ანალიზი.

საქართველოს განახლებადი ენერგიის პოტენციალი

საქართველო მდიდარია ბუნებრივი რესურსებით, რაც ქმნის მნიშვნელოვან წინაპირობას განახლებადი ენერგიის განვითარებისათვის. ჰიდროენერგეტიკა ქვეყნის ენერგოსისტემის ძირითადი საყრდენია. არსებული მონაცემებით, საქართველოს ჰიდროპოტენციალის მხოლოდ ნაწილი არის ათვისებული, რაც მიუთითებს სექტორის ზრდის მნიშვნელოვან შესაძლებლობებზე.



ჰიდროენერგია: 26000-მდე მდინარე საიდანაც 300-ს აქვს ენერგეტიკული პოტენციალი

ქარის ენერგია: ქართლის, იმერეთის და სამცხე-ჯავახეთის რეგიონები ხასიათდება ქარის მაღალი

სიჩქარით და სტაბილურობით

მზის ენერგია: წლიურად 250-280 მზიანი დღე.

ქარის ენერგიის განვითარების პოტენციალი განსაკუთრებით მაღალია ადმოსავლეთ და დასავლეთ საქართველოს გარკვეულ რეგიონებში. ბოლო წლებში განხორციელდა რამდენიმე საპილოტე პროექტი, რამაც დაადასტურა ქარის ენერგიის ეკონომიკური მიზანშეწონილობა.

მზის ენერგიის გამოყენებაც მზარდი მიმართულებაა. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველო მზის ენერგიის თვალსაზრისით არ მიეკუთვნება ყველაზე მაღალპოტენციალურ ქვეყნებს, ტექნოლოგიური პროგრესი და ინვესტიციების ზრდა ამ სფეროს პერსპექტიულს ხდის.

ეკონომიკური და საინვესტიციო გარემო

განახლებადი ენერგიის პროექტების განვითარება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული საინვესტიციო გარემოზე. საქართველო გამოირჩევა ლიბერალური ეკონომიკური პოლიტიკით, რაც ხელს უწყობს უცხოური ინვესტიციების მოზიდვას. ენერგეტიკული სექტორი ერთ-ერთი ყველაზე მიმზიდველი სფეროა ინვესტიციებისთვის.

თუმცა, არსებობს გარკვეული გამოწვევებიც. მათ შორისაა ფინანსური რისკები, პროექტების ხანგრძლივი ანაზღაურების პერიოდი და რეგულაციური გარემოს ცვლილებების რისკი. მცირე და საშუალო ინვესტიციებისთვის განსაკუთრებით რთულია ფინანსური რესურსების მოძიება.

ინფრასტრუქტურული და ტექნიკური გამოწვევები

ენერგეტიკული ინფრასტრუქტურა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს განახლებადი ენერგიის ეფექტიან ინტეგრაციაში. საქართველოში არსებული გადამცემი ქსელები ზოგ შემთხვევაში საჭიროებს მოდერნიზაციას, რათა გაუძლოს მზარდ ენერგოგენერაციას.

ასევე პრობლემას წარმოადგენს ენერგიის შენახვის ტექნოლოგიების არასაკმარისი განვითარება. განახლებადი ენერგიის წყაროები ხშირად დამოკიდებულია ბუნებრივ პირობებზე, რაც ქმნის არასტაბილურობას ენერგომომარაგებაში.

გარემოსდაცვითი და სოციალური ფაქტორები

განახლებადი ენერგიის პროექტები, განსაკუთრებით ჰიდროელექტროსადგურები, ხშირად იწვევს საზოგადოებრივ წინააღმდეგობას. ადგილობრივი მოსახლეობა ხშირად გამოხატავს შეშფოთებას გარემოზე ზემოქმედების, მიწის გამოყენებისა და სოციალური საკითხების გამო.

ამ კონტექსტში მნიშვნელოვანია გარემოსდაცვითი სტანდარტების დაცვა და საზოგადოების ჩართულობის გაზრდა გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. წინააღმდეგ შემთხვევაში, პროექტების განხორციელება შესაძლოა შეფერხდეს ან საერთოდ შეჩერდეს.

სახელმწიფო პოლიტიკა და რეგულაციები

სახელმწიფოს როლი კრიტიკულია განახლებადი ენერგიის განვითარების პროცესში. საქართველოში მიღებულია სხვადასხვა სტრატეგიული დოკუმენტი, რომელიც მიზნად ისახავს ენერგეტიკული სექტორის განვითარებას და განახლებადი წყაროების წილის გაზრდას.

მიუხედავად ამისა, საჭირო არის უფრო თანმიმდევრული და გრძელვადიანი პოლიტიკა. ინვესტიციებისთვის მნიშვნელოვანია სტაბილური და პროგნოზირებადი რეგულაციური გარემო.

დასკვნა

საქართველო ფლობს მნიშვნელოვან პოტენციალს განახლებადი ენერგიის განვითარებისათვის, რაც შეიძლება იქცეს ქვეყნის ეკონომიკური ზრდისა და ენერგეტიკული უსაფრთხოების მნიშვნელოვან საფუძვლად. ჰიდრო, ქარისა და მზის რესურსები ქმნის მრავალფეროვან შესაძლებლობებს ენერგოსექტორის დივერსიფიკაციისათვის.

თუმცა, აღნიშნული პოტენციალის სრულად რეალიზება მოითხოვს კომპლექსურ მიდგომას. აუცილებელია ინფრასტრუქტურის განვითარება, საინვესტიციო გარემოს გაუმჯობესება, გარემოსდაცვითი სტანდარტების დაცვა და საზოგადოების აქტიური ჩართულობა.

საბოლოოდ, სწორი პოლიტიკისა და ეფექტიანი მართვის პირობებში, საქართველოს შეუძლია ჩამოყალიბდეს როგორც რეგიონული ენერგეტიკული ჰაბი და მნიშვნელოვანი მოთამაშე განახლებადი ენერგიის ბაზარზე.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. International Energy Agency (IEA). (2023). *Energy Policies Beyond IEA Countries: Georgia 2023 Review*. Paris: IEA Publications.
2. World Bank. (2022). *Georgia: Energy Sector Review and Policy Recommendations*. Washington, DC: World Bank Group.
3. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). (2021). *Renewable Energy Market Assessment: Georgia*. London: EBRD.
4. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო. (2022). *საქართველოს ენერგეტიკის სექტორის მიმოხილვა*. თბილისი.
5. საქართველოს ენერგეტიკის განვითარების ფონდი. (2023). *წლიური ანგარიში*. თბილისი.
6. Kaldellis, J. K., & Zafirakis, D. (2011). *The wind energy (r)evolution: A short review of a long history*. *Renewable Energy*, 36(7), 1887–1901.
7. Painuly, J. P. (2001). *Barriers to renewable energy penetration; a framework for analysis*. *Renewable Energy*, 24(1), 73–89.
8. Sovacool, B. K. (2016). *How long will it take? Conceptualizing the temporal dynamics of energy transitions*. *Energy Research & Social Science*, 13, 202–215.
9. IRENA (International Renewable Energy Agency). (2022). *Renewable Energy Market Analysis: Eastern Europe, Caucasus and Central Asia*. Abu Dhabi: IRENA.
10. Del Río, P., & Burguillo, M. (2008). *Assessing the impact of renewable energy deployment on local sustainability: Towards a theoretical framework*. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 12(5), 1325–1344.
11. UNECE (United Nations Economic Commission for Europe). (2021). *Sustainable Energy Policies in Georgia*. Geneva: United Nations.

Prospects and Challenges of Renewable Energy Project Development in Georgia

*Tsiklauri Saba, PhD student
Georgian Technical University*

Abstract

This paper examines the prospects and challenges of renewable energy project development in Georgia. It focuses on the country's abundant natural resources, including hydropower, wind, and solar potential, as well as the role of both domestic and international investments in advancing the sector. The study highlights the importance of renewable energy for enhancing energy security, reducing dependence on energy imports, and addressing climate change concerns.

In addition, the paper analyzes key barriers that hinder the effective implementation of renewable energy projects, such as infrastructural limitations, financial risks, regulatory uncertainties, and social resistance. Particular attention is given to the need for modernizing energy infrastructure and improving energy storage capabilities to ensure system stability.

The findings suggest that, despite existing challenges, Georgia has significant potential to expand its renewable energy capacity and strengthen its position in the regional energy market. Achieving this goal requires a comprehensive and consistent policy framework, improved investment climate, and active stakeholder engagement.

Keywords: renewable energy, hydropower, energy security, sustainable development, Georgia

მასმედიის გლობალიზაცია და მედიაკონვერგენციის თანამედროვე კონცეფციები

*ჭყეია თამარ, მასობრივი კომუნიკაციის დოქტორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

პოსტინდუსტრიულმა ეპოქამ და ინდუსტრიალიზაციამ განავითარეს და ჩამოაყალიბეს მასობრივი მოხმარების საზოგადოება. თანამედროვე მასმედია დღეს გლობალურ კონტექსტში განიხილება. გლობალიზაციის კონკრეტულ მაგალითად შეიძლება ჩაითვალოს მსოფლიო ფინანსური სისტემის დინამიკა, ტრანსნაციონალური კორპორაციების აქტივობის დინამიკა, გლობალური საკომუნიკაციო ქსელის გაჩენა და ადამიანთა მიერ დღემდე არნახული გადაადგილება საზღვარგარეთ, ძალაუფლების ისეთი ინსტიტუტების და ორგანიზაციების შექმნა, რომელთა უფლებამოსილება ეროვნულ, საზოგადოებრივ საზღვრებს სცდება. სოციალური სუბიექტების საქმიანობის ფორმები „პლანეტარულ მასშტაბში“ ხორციელდება და ამგვარი აქტივობა ორგანიზაციისა და კოორდინაციის გლობალურ დონეს გულისხმობს. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მე-20 საუკუნის 80–90 წლების დასაწყისი, როცა მოხდა ელექტრონული კავშირგაბმულობის საშუალებების სპექტრის მასშტაბური ზრდა, გლობალიზაციის ნაწილს ასევე წარმოადგენს ეროვნული საზღვრების გადალახვა მსოფლიო ბაზრებზე და საინფორმაციო ნაკადების ტრანსლაცია, სამყარომ ისეთი სახე მიიღო, რომ კანადელმა კულტუროლოგმა მ. მაკლუენმა ამ მოვლენას „გლობალური სოფელი“ უწოდა. ეს ტერმინი ერთგვარ მეტაფორად იქცა მსოფლიოში, საკომუნიკაციო და სატრანსპორტო ტექნოლოგიების წყალობით კომპიუტერული ქსელები და მონაცემთა ბაზები ხდება ინფორმაციის გავრცელების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი არხი.

კომუნიკაციის ახალ ეპოქაში ეროვნული საზღვრები კარგავს ყოველგვარ მნიშვნელობას. გლობალიზაცია თანამედროვე მასმედიის ტრანსფორმაციის მამოძრავებელ, ერთ-ერთი წამყვან ძალად ითვლება.

მიუხედავად იმისა, რომ „გლობალიზაციის“ კონცეფცია თანამედროვე სამყაროში მომხდარი ცვლილებების ერთ-ერთი სიმბოლო გახდა, მისი მკაფიო განსაზღვრება რთულია. აღნიშნულმა კონცეფციამ თანამედროვე კონტექსტში საერთაშორისო, მსოფლიო და პლანეტარული მასმედიის ტრადიციული ცნებები ჩაანაცვლა. მედიის კვლევებში სულ უფრო მზარდი ინტერესი შეინიშნება ცნების „ახალი მედია“ შესახებ. კვლევის არეალში შემოდის ისეთი კონცეფტები, როგორიცაა კონვერგენტულობა, მულტიმედიურობა, ტრანსმედიულობა და ა.შ. გლობალური საკომუნიკაციო სივრცე მჭიდრო კავშირშია ფილოსოფიის, სოციოლოგიის, კულტურის კვლევებისა და ტექნიკური მეცნიერებების განვითარებასთან. ის სხვადასხვა ფორმით გამოიხატა კაცობრიობის ისტორიის განვითარების ეტაპზე და გულისხმობს მსოფლიოს ღია კომუნიკაციურ, ინფორმაციულ ტექნოლოგიებზე დაფუძნებულ ფინანსურ, ეკონომიკურ, სოციალურ-პოლიტიკურ და კულტურულ კავშირებს. მოსაზრებები გლობალიზაციაზე ეფუძნება ეკონომიკური, პოლიტიკური, ტექნოლოგიური საზოგადოების ტრადიციულ ფორმებს და პირველ რიგში ასოცირდება თავისუფალი მსოფლიო ბაზრის, გლობალური მასობრივი კულტურისა და მსოფლიო ინფორმაციული საზოგადოების იდეასთან.

საკვანძო სიტყვები: გლობალიზაცია, მედიაკონვერგენცია, ინფორმაციული საზოგადოება, ახალი ტექნოლოგიები.

ძირითადი ტექსტი

გლობალიზაცია და ინფორმაციული საზოგადოების განვითარება

თანამედროვე მსოფლიო გლობალური პროცესების მიმართ მზარდი ურთიერთქმედებით და ურთიერთდამოკიდებულებით ხასიათდება. მიმდინარეობს ინტენსიური ბრძოლა ეკონომიკური სარგებლის, გეოპოლიტიკური ინტერესების, სამხედრო უპირატესობის, პოლიტიკური, იდეოლოგიური, ეთნიკური და რელიგიური გავლენების მისაღწევად - საამისოდ ყველაზე ეფექტური საშუალება საინფორმაციო სივრცის უპირატესობაა. განვითარებულ ქვეყნებში ინფორმაციის განვითარება დამოკიდებულია თანამედროვე საინფორმაციო-ტექნოლოგიურ პოტენციალზე. ცივილიზაციის განვითარებაში მნიშვნელოვანი ფაქტორია გლობალური საინფორმაციო საზოგადოების ფორმირება. მსოფლიო საინფორმაციო სამყარო დღეს უკვე რეალობად იქცა, რაც იმას ნიშნავს, რომ თანამედროვე მსოფლიოში გეოპოლიტიკურ ძალთა ბალანსი სამყაროში გავლენის სფეროებს შეცვლის.

საინფორმაციო მაგისტრალი მიშენელოვნად ცვლის საზოგადოების ცხოვრებას. ჩნდება ტერმინი ინფორმაციული საზოგადოება, რომელიც დაამტკიცა ცნობილმა ბრიტანელმა სოციოლოგმა ფრენკ ვებსტერმა წიგნში „ინფორმაციული საზოგადოების თეორიები“ (1995წ).

ინტერნეტის და გლობალური ქსელის დანერგვით ახლა ნებისმიერი პერიოდული გამოცემა, რომელსაც აქვს საკუთარი ელექტრონული ვერსია, შეიძლება ჩაითვალოს გლობალურად. მასმედიის მკვლევარები ინფორმაციული საზოგადოების ნიშნებს შემდეგნაირად გამოყოფენ. ესენია:

- ინფორმაციისა და ცოდნის როლის გაზრდა საზოგადოების ცხოვრებაში;
- გლობალური საინფორმაციო სივრცის შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს მასების, აუდიტორიის ეფექტურ კომუნიკაციას და მათ ხელმისაწვდომობას მსოფლიო საინფორმაციო რესურსებზე;

მე-20 საუკუნიდან ფუნდამენტურად შეცვლილმა საინფორმაციო საზოგადოებამ დასაბამი მისცა ინფორმაციისა და ცოდნის ბერკეტების სოციალურ და ეკონომიკურ განვითარებას. ინფორმაციული ბაზარი დღეს ყველაზე მნიშვნელოვანი ბაზარია. აღნიშნულმა ტენდენციამ მედიაბაზარზე, ისევე, როგორც სხვა სამეცნიერო დისციპლინებში ეკონომისტების, პოლიტოლოგების, სოციოლოგების ყურადღება მიიპყრო. მასობრივი კომუნიკაციის სფეროში კვლევები ამ მიმართულებით მნიშვნელოვანია. პრიორიტეტულია ასევე ტექნიკური პროგრესის მარშრუტებისა და ახალი მედიის გადაკვეთის დისციპლინური საზღვრების განსაზღვრა, რომლებიც სხვადასხვა კომუნიკაციურ მოდელებს ქმნიან.

მედიაინდუსტრიების კონვერგენცია. მნიშვნელოვანია კონვერგენციის თემის (მონაცემთა, მედიისა და სატელეკომუნიკაციო სისტემების ინტეგრირება) განხილვა, 21 საუკუნეში ის ხშირად მედია-ინდუსტრიებთან და მედიაეკონომიკასთან იდენტიფიცირდება.

მე-20 საუკუნის დასასრულს ციფრული კომუნიკაციის ზრდამ შესაძლებელი გახადა მედიაორგანიზაციებს (ან პირებს) მიეწოდოს ტექსტი, აუდიო და ვიდეო მასალა იმავე სადენიანი, უკაბელო ან ბოჭკოვანი კავშირების საშუალებით. მედიაკონვერგენცია მასობრივი საკომუნიკაციო საშუალებების - პრესა, რადიო-ტელევიზია, ინტერნეტი,

პორტატული და ინტერაქტიული ტექნოლოგიების, ციფრული მედია-პლატფორმების საშუალებით ხორციელდება. კონვერგენტული პროცესი მასმედიის პროფესიონალებს საშუალებას აძლევს დაეუფლონ მედიატექსტის შექმნის ახალ ტექნოლოგიებს და მოახდინონ კომუნიკაცია მრავალფეროვან ინსტრუმენტებზე. აქ კომუნიკაციისა და ინფორმაციის ყველა რეჟიმი რეფორმირებულია ტექნოლოგიების მუდმივ მოთხოვნებთან ადაპტაციით;

მედიის კონვერგენციის კონცეფციას მრავალი მნიშვნელობა აქვს და მოიცავს ცვლილებებს მედიის გარემოსა და ქცევაში. კონვერგენცია მეცნიერებმა განიხილეს, როგორც მრავალგანზომილებიანი პროცესი, რომელიც იყოფა შემდეგნაირად:

- ❖ ტექნოლოგიური კონვერგენცია (ინოვაცია, დიგიტალიზაცია, სტანდარტიზაცია)
- ❖ ეკონომიკური კონვერგენცია. (გაყოფილი ბაზრების შერწყმა, ფასეულობების ჯაჭვების რეკონსტრუქცია)
- ❖ სოციალური კონვერგენცია/კონვერგენცია მედიის (მომხმარებელთა პრეფერენციები და ქცევა)
- ❖ კულტურული კონვერგენცია (მედიასაშუალებების ურთიერთდაკავშირება, შინაარსი)
- ❖ პოლიტიკის კონვერგენცია (დერეგულირება, ლიბერალიზაცია, ცალკეული მარეგულირებელი ორგანოები და მოდელები)
- ❖ გლობალური კონვერგენცია (მაგ.: სტრატეგიებისა და შინაარსის ინტერნაციონალიზაცია).

კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ ონლაინ-შინაარსის გამოყენება იზრდება და გავლენას ახდენს ტრადიციული მედიის გამოყენებასა და მედია-ბაზრების განსაზღვრაზე.

მაიკლ ლაცერი - კომუნიკაციების პროფესორი, ციურიხის უნივერსიტეტის (UZH) კომუნიკაციისა და მედიის მკვლევარი, ინტერნეტის შესწავლის ექსპერტი, მედიის კონვერგენციისა და კრიტიკული ალგორითმის შესწავლის, ევროპული ინფორმაციული საზოგადოების საკითხების, მედიის ეკონომიკისა და პოლიტიკის, ტელეკომუნიკაციები და მედიის მმართველობის საკითხებში საინტერესოდ აღწერს ტერმინს მედიაკონვერგენცია. პირველად ის ბუნებისმეტყველებაში გამოიყენეს, შემდეგ კი შემოიტანეს სოციალურ და ჰუმანიტარულ მეცნიერებებში. მედიაკონვერგენცია ორაზროვანი ტერმინია, რომელსაც სხვადასხვა დისციპლინა იყენებს, რათა აღწეროს და გაანალიზოს ცვლილებები ერთიანობისკენ ან კავშირისკენ. ის მოიცავს მნიშვნელოვან მიდგომებსა და შეხედულებებს ციფრული შემოქმედებითი ეკონომიკის აღსაწერად, დასახასიათებლად და გასაგებად.

კონვერგენციული მედიის ეს სექტორი არსებითად ემთხვევა ციფრულ შემოქმედებით ეკონომიკას;

მედიაინდუსტრია 1980-იანი წლებიდან განიხილავს ტელეკომუნიკაციების და მაუწყებლობის დაახლოების გარდაუვალობას. კონვერგენცია გახდა აქტუალური განხილვის თემა საერთაშორისო ორგანიზაციებისათვის, როგორცაა OECD, ITU და WIPO.

1992 წელს OECD-მ დააყენა მნიშვნელოვანი საკითხი იმის შესახებ, იყო თუ არა კონვერგენცია შეჯახება ორ სექტორს შორის (OECD, 1992). ევროკავშირმა ოფიციალურად მიიღო აღნიშნული საკითხი 1997 წელს, მწვანე წიგნით ტელეკომუნიკაციების, მედიისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების სექტორების დაახლოების შედეგების შესახებ. საუკუნის ბოლოს დაინტერესებული მხარეები კვლავ ინტერესდებიან იმ შედეგების გამო, რამაც ხელი შეუშალა ბიზნესისა და მარეგულირებელი მოდელების, სტრატეგიების, კლასიფიკაციების და კანონების გამოყენებას, რომლებიც ათწლეულების განმავლობაში გამოიყენებოდა პოლიტიკაში, ეკონომიკა და კვლევა. აღსანიშნავია, რომ მედიის კონვერგენციის პროცესს მოსდევს დივერგენციის პროცესებიც - დივერგენცირება კონვერგენციული კომუნიკაციების სექტორში.

კონვერგენციის შედეგი სხვადასხვაგვარად აღწერილია, როგორც მულტიმედია;

TIME - (ტელეკომუნიკაცია, ინფორმაციული ტექნოლოგია, მედია, გასართობი) ან ჯვარედინი მედია, ხაზს უსვამს მედია-გადაფარვის ხასიათს. სტრუქტურული თვალსაზრისით, კონვერგენცია ცვლის ტექნიკურ-სოციალურ, საზოგადოებრივ საკომუნიკაციო სისტემებს მედიამატიკის მიმართ (Latzner, 1997); ეს არის კომპიუტერული სექტორი, რომელიც აკავშირებს ცალკეულ ქვესექტორებს სატელეკომუნიკაციო და მასმედიასთან. ამ პროცესებმა ორი ძირითადი ეტაპი გაიარა; პირველ ეტაპზე მონაცემთა კომუნიკაციამ და ტელეფონის დიგიტალიზებამ აღნიშნა კომპიუტერული ტექნოლოგიების (ინფორმატიკის) მოხვედრა ტელეკომუნიკაციებში, რომელიც ჩამოყალიბდა, როგორც „ტელემატიკა“ (Nora and Mine, 1978). ლიტერატურაში გამოყენებული მრავალი ტერმინი, განმარტება და კლასიფიკაცია შეიძლება შეჯამდეს ოთხ კატეგორიად: ტექნოლოგიური, ეკონომიკური, პოლიტიკური და სოციალურ-კულტურული კონვერგენცია. „გადაფარვების გამო კომუნიკაციების ქვესექტორებთან და სტრუქტურულ მსგავსებებთან, ეს ყველაფერი ციფრული შემოქმედებითი ეკონომიკის გააზრების ინსტრუქციაცაა.“ - აღნიშნავს მაიკლ ლატცერი.

ტექნოლოგიური კონვერგენცია ნიშნავს უნივერსალურ ციფრულ კოდს სატელეკომუნიკაციო და ელექტრონულ მასმედიაში და საერთო პროტოკოლებზე (IP), რომლებიც გამოიყენება სხვადასხვა ტექნოლოგიური (ჰიბრიდული) პლატფორმების / ქსელებისათვის (ფიქსირებული და მობილური) და იწვევს მომსახურების ინტეგრირებულ მოწყობილობებს, როგორცაა როგორც სატელევიზიო შესაძლებლობის მქონე ჭკვიანი ტელეფონები. ამ ცვლილებებს ასევე უწოდებენ ქსელის კონვერგენციას და ტერმინალურ კონვერგენციას (Storsul and Fagerjord, 2008).

დიგიტალიზაცია არის დაახლოების ერთი მნიშვნელოვანი ფენომენი, მისი ერთ-ერთი ხელ-შემწყობი ფაქტორი, მახასიათებელი და მამოძრავებელი ძალა. ბაზრის კონვერგენცია მნიშვნელოვან კითხვებს ბადებს: როგორ უნდა განისაზღვროს შესაბამისი ბაზრები, მაგალითად, ინტეგრირებული ფართოზოლოვანი ქსელებისთვის? იწვევს თუ არა კონვერგენცია კონკურენციის გაზრდას, რადგან პროდუქტები გადადის შემცვლელეებში და კონკურენციას უწევს ერთმანეთს (Greenstein and Khanna, 1997).

ეკონომიკური თემები (Wirth, 2006) მოიცავს ტრადიციული მოკავშირე ბიზნესის გარდაქმნას ტელევიზიის, ტელეფონების და ჰორიზონტალურ სეგმენტებზე, როგორცაა შინაარსის წარმოება, შეფუთვა და გადაცემა, კონვერგენციის გავლენა შერწყმებსა და შეძენის სტრატეგიებზე (Chan-Olmsted, 1998), გავლენა სტრატეგიულ მენეჯმენტზე.

კორპორაციულმა კონვერგენციამ გამოიწვია იგივე კომპანიების აქტიურობა სატელეკომუნიკაციო და სამაუწყებლო სექტორში, ასევე ინტერნეტში. საძიებო სისტემები (მაგალითად, Google) და ელექტრონული ვაჭრობა (მაგალითად eBay), ჩნდება ახალი ტიპის კონვერგენციის საწარმოები - ტრადიციული მედია და ტელეკომუნიკაციური კომპანიები, მათ შორის საზოგადოებრივი მაუწყებლები ახალი ბიზნეს-მოდელებისკენ იცვლებიან.

თანამშრომლობის ევოლუციური პერსპექტივა კონვერგენციას სხვადასხვა თეორიული თვალსაზრისით განიხილავს. ზოგადად, მედიის ცვლილება, კონვერგენცია შეიძლება აღქმულ იქნას, როგორც ინოვაციებზე ორიენტირებული, თანაევოლუციური რთული, ადაპტაციური და განახლებადი პროცესი. ის ციფრულ შემოქმედებით ეკონომიკას წარმოადგენს და ევოლუციური ეკონომიკური პერსპექტივიდან შემოქმედებითი ინდუსტრიების ფუნქციონირება ინოვაციების შედეგია.

- მნიშვნელოვანია ევოლუციური მიდგომა ინტერნეტისადმი, ის თავისთავად წარმოაჩენს ინტერნეტს, როგორც რთულ, ადაპტაციურ სისტემას; თანაევოლუციური პროცესები გვხვდება მსოფლიო ქსელში (WWW), სადაც ინდივიდების ვებ-ქცევა არ კონტროლდება, რაც ქსელის მთლიანი, თვითორგანიზებული სოციალური სისტემის მიერ წარმოქმნილ, გაუთვალისწინებელ სირთულეებს იწვევს. ინტერნეტი, როგორც მოდულური, ღია სისტემა, მთლიანობაში ინოვაციურად აწყობილი სერვისებისთვის დიდი შესაძლებლობებით ხსნის ტექნოლოგიისა და მედია შინაარსის კომბინაციას.
- კონვერგენციული კომუნიკაციების სექტორისა და ციფრული შემოქმედებითი ეკონომიკისადმი თანაევოლუციური მიდგომა ხელს უწყობს არამხოლოდ ანალიტიკურად მყარი კონცეფციის მეცნიერულ საფუძველს, არამედ იძლევა თეორიულ საფუძველს კონვერგენციის სხვადასხვა სფეროს გასაანალიზებლად და სხვა „ახალი“ შედეგების ასახსნელად.

დასკვნა

კონვერგენციამ და დიგიტალიზაციამ მნიშვნელოვნად შეცვალა ჟურნალისტიკის მუშაობის ხასიათი. თანამედროვე ჟურნალისტური განათლება და პრაქტიკული ორიენტაცია, ჟურნალისტიკის პროფესია უადრესად ტექნოლოგიური ხასიათისაა, შესაბამისად ის მოითხოვს განათლების ამ კომპონენტის გაძლიერებას და მუდმივ მოდერნიზაციას. ქსელური კომუნიკაციის სივრცეში დაშვების გლობალური თავისუფლება გულისხმობს ახალი ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Гнатюк О.Л. Основы теории коммуникации: Учебное пособие. -СПб., 2008.
2. Вартанова Е.Л. Глобализация СМИ и масс-медиа России//Вестник Московского университета, серия 10, «Журналистика» -М., 2005. № 4.
3. Мельник Г.С., Тепляшина А.Н. Актуальные проблемы современности и журналистика//Массмедиа в условиях глобализации: Взаимосвязь глобализации, глобализма и трансформации. -СПб., 2005.
4. Засурский Я.Н. Интернет как основа развития информационного общества в России//Медиаскоп. 20.09.2006 г.
5. Засурский Я.Н. Информационное общество и СМИ//Медиаскоп. 20.09.2006 г.
6. Кирия И.В. Цифровой раскол и Глобализация СМИ и ИКТ//Вестник Московского университета, серия 10, «Журналистика» -М., 2005. № 4.
7. Кастельс М. Информационная эпоха//Новые средства массовой информации и диверсификация массовой аудитории. -М., 2000.
8. Лукина М.М. Российский медиарынок в Интернете//Медиаскоп. 20.09.2006 г.
9. Малышев Е. Что считать Интернет-СМИ//Медиаскоп. 20.09.2006 г.
10. 10.www.cukashmir.ac.in Central University of KashmirNowgam, Srinagar, J&K- 190015. Course Title: Introduction to Convergent JournalismCourse Code: MACJ- 101 Department: Convergent Journalism Year:2016
11. MEDIA CONVERGENCE MICHAEL LATZER. SSRN ELECTRONIC JOURNALDOI:10.2139/SSRN.2271508 AUTHORMICHAEL LATZERUNIVERSITY OF ZURICH;
12. კვლევის ევროპული ჟურნალი; კომუნიკაციები და სტრატეგიები; ცოდნა, ტექნოლოგია და პოლიტიკა და EM- ელექტრონული ბაზრები.
13. ისტორიული ტენდენციები და ნიმუშები მედია ეკონომიკაში. რობერტ პიკარდი .

Media Globalization and Modern Concepts of Media Convergence

*Chezhia Tamar, PhD in Mass Communication
Georgian Technical University*

Abstract

The post-industrial era and industrialization have developed and formed a society of mass consumption. Modern mass media are considered in a global context today. The beginning of the 80s-90s of the 20th century is especially important, when a large-scale increase in the range of electronic communication means occurred. Part of globalization is the overcoming of national borders in world markets and the transmission of information flows. The world has taken on such a form that the Canadian cultural scientist M. McLuhan called this phenomenon a “global village”. This term has become a kind of metaphor in the world, thanks to communication and transport technologies, computer networks and databases are becoming one of the most important channels for the dissemination of information. In the new era of communication, national borders are losing all meaning. Globalization is considered one of the driving forces, one of the leading forces, driving the transformation of modern mass media. Although the concept of "globalization" has become one of the symbols of the changes taking place in the modern world, it is difficult to clearly define it.

This concept has replaced the traditional concepts of international, world and planetary mass media in the modern context. In media studies, there is a growing interest in the concept of “new media”. Such concepts as convergence, multimedia, transmedia, etc. are entering the research area. The global communication space is closely related to the development of philosophy, sociology, cultural studies and technical sciences. It has manifested itself in various forms at different stages of the development of human history and implies financial, economic, socio-political and cultural ties based on open communication and information technologies in the world. Opinions on globalization are based on traditional forms of economic, political, technological society and are primarily associated with the idea of a free world market, global mass culture and a world information society.

Keywords: globalization, media convergence, information society, new technologies.

ადამიანური რესურსების გადინება და შრომის ბაზრის სტრატეგიული გამოწვევები საქართველოში

*ჭიპაშვილი იოსებ, მაგისტრანტი
საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტი*

*ჭანტურია ნატალია, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბტრაქტი

თანამედროვე გლობალიზაციის კონტექსტში, ადამიანური რესურსები ქვეყნებისა და ორგანიზაციების მდგრადი განვითარების ფუნდამენტურ ფაქტორს წარმოადგენს. შესაბამისად, წინამდებარე სტატია ეძღვნება საქართველოს შრომის ბაზრის წინაშე მდგარ ერთ-ერთ ყველაზე აქტუალურ, წინააღმდეგობრივ და რთულ გამოწვევას: შრომისუნარიანი მოსახლეობის მაღალ მიგრაციას, რასაც თან ახლავს შიდა ვაკანსიების მზარდი რაოდენობა. საკითხი გაანალიზებულია სტრატეგიული მენეჯმენტის პერსპექტივიდან, რაც საშუალებას გვაძლევს, პრობლემა განვიხილოთ არა მხოლოდ წმინდა ეკონომიკურ კრილში, არამედ როგორც ქვეყნისა და კომპანიების ყველაზე მნიშვნელოვანი რესურსის მართვის ღრმა კრიზისი.

სტრატეგიული მენეჯმენტის თეორიულ ჩარჩოებზე (რესურსებზე დაფუძნებული ხედვა-RBV, ჰერცბერგი, ბიძგი-მიზიდვის მოდელი/Push-Pull მოდელი) დაყრდნობით, შემოთავაზებულ ნაშრომში გაანალიზებულია შრომითი მიგრაციის ძირითადი გამოწვევები მიზეზები სხვადასხვა სექტორში. დაბალანაზღაურებად სექტორში (საოპერაციო-ლოგისტიკური სექტორი) გამოვლინდა დისბალანსი დაბალ ხელფასებსა და რთულ სამუშაო პირობებს შორის, რაც განპირობებულია ზოგიერთი ადგილობრივი კომპანიის მენეჯმენტის მოძველებული პრაქტიკით. მნიშვნელოვანი ყურადღება ეთმობა მაღალკვალიფიციური პროფესიონალების გადინებას, რადგან კარგად ანაზღაურებადი სამუშაოებიც კი ხშირად ვერ უწევს კონკურენციას გლობალურ ბაზარს. სტატიაში ასევე გაანალიზებულია ე.წ. „არაეკონომიკური მიგრაციის“ ფენომენი, რომლის დროსაც ადამიანები ირჩევენ დასავლეთის ქვეყნებს საცხოვრებლად მათი გრძელვადიანი სტაბილურობის, ცხოვრების მაღალი ხარისხისა და სამუშაო და პირადი ცხოვრების ჯანსაღი ბალანსის გამო.

სტატიაში ასევე განხილულია ბიზნეს სექტორისა და განათლების სისტემის საჭიროებებს შორის არსებული სტრატეგიული შეუსაბამობის პრობლემები.

ნაშრომის ბოლოს მოცემულია კონკრეტული რეკომენდაციები, სტრატეგიულ კრილში, მიკრო და მაკრო- დონეზე რეაგირებისთვის, აგრეთვე, კერძო სექტორში ბიზნეს მოდელების მოდერნიზაციისა და პრაქტიკაზე ორიენტირებული საგანმანათლებლო სისტემის დანერგვის აუცილებლობის შესახებ.

საკვანძო სიტყვები: შრომის ბაზარი, ადამიანური რესურსების მართვა, სტრატეგიული გამოწვევები, არაეკონომიკური მიგრაცია, Push-Pull მოდელი.

ძირითადი ტექსტი

21-ე საუკუნის სტრატეგიულ მენეჯმენტსა და მაკროეკონომიკაში გაბატონებული შეხედულების თანახმად, მატერიალური და ფინანსური რესურსების მნიშვნელობა მცირდება ინტელექტუალური და ადამიანური კაპიტალის უპირატესი მნიშვნელობის გათვალისწინებით. ქვეყნის სტრატეგიული კონკურენტუნარიანობა პირდაპირ დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ეფექტურად შეუძლია მას ადამიანური რესურსების მოზიდვა, განვითარება და შენარჩუნება. ამ კონტექსტში, საქართველოს შრომის ბაზარი ღრმა სტრუქტურულ და სტრატეგიულ კრიზისშია, რაც გამოიხატება მწვავე დემოგრაფიულ და მიგრაციულ გამოწვევებში.

საქართველოს ეკონომიკური რეალობა ხასიათდება უნიკალური მაკრო-პარადოქსით. ერთი მხრივ, კერძო სექტორის წარმომადგენლები (განსაკუთრებით მშენებლობაში, მომსახურებაში, საცალო ვაჭრობასა და სტუმართმოყვარეობის დარგში, ასევე მაღალტექნოლოგიურ სექტორებში) მუდმივად მიუთითებენ მუშახელის დეფიციტზე და ათობით ვაკანსიაზე, რომლებიც თვეების განმავლობაში შეუვსებელი რჩება. მეორე მხრივ, ოფიციალური სტატისტიკის მიხედვით, ქვეყნიდან შრომისუნარიანი მოსახლეობის გადინება რეკორულად მაღალ დონეზე რჩება. შედეგად, იქმნება სიტუაცია, როდესაც სამუშაო ადგილები ხელმისაწვდომია, მაგრამ ადგილობრივი კადრები ამჯობინებენ სამუშაოდ

ქვეყნიდან წასვლას.

პრობლემას აღრმავებს ის ფაქტორი, რომ რომ ქვეყანას მხოლოდ უმუშევრები და დაბალი კვალიფიკაციის მქონე ადამიანები არ ტოვებენ- ადგილი აქვს მაღალკვალიფიციური, ან/და მაღალი ინტელექტუალური პოტენციალის მქონე ახალგაზრდა კოპორტების ცალმხრივად გადინებას, რაც რეალურ საფრთხეს უქმნის ქვეყნის ადამიანურ კაპიტალს და შესაბამისად ეკონომიკას. ამიტომ, კვლევის აქტუალობა და სტატიის მიზანი, სწორედ რეალური მიზეზების და სტრატეგიულად ქმედითი გადაწყვეტილებების ძიებაშია.

კვლევის მეთოდოლოგია. თემის აქტუალობიდან გამომდინარე, კვლევის საფუძვლად გამოვიყენეთ სტრატეგიული მენეჯმენტისა და ორგანიზაციული ქცევის რამდენიმე ფუნდამენტური თეორია. კერძოდ:

- ჯეი ბარნის რესურსებზე დაფუძნებული ხედვა (Resource-Based View - RBV)¹. ადამიანური რესურსები თავისი არსით უნიკალურია, თუმცა მათი სტრატეგიული ღირებულება მცირდება, თუ არ არსებობს მათი მართვისთვის შესაფერისი გარემო. თუ ქვეყანა და კომპანია ვერ ახერხებს ამ რესურსის ორმხრივი სარგებლის პრინციპით გამოყენებას, აქტივი კარგავს ღირებულებას და მიედინება იმ ეკოსისტემებში, სადაც მისი VRIO პოტენციალის სრულად, ან დიდწილად რეალიზება შესაძლებელია.
- ფრედერიკ ჰერცბერგის მოტივაციის ორფაქტორიანი თეორია, სადაც ჰერცბერგი სამუშაოთი კმაყოფილების ფაქტორებს ორ კატეგორიად- ჰიგიენურ (ხელფასი, სამუშაო პირობები..) და მოტივატორები (აღიარება, პროფესიული განვითარება. თვითრეალიზაცია...) ფაქტორებად ყოფს².
- მიგრაციული ნაკადების დინამიკის ასახსნელად ტრადიციულად გამოიყენება ევერეტ ლის “ბიძგი-მიზიდვის მოდელი” (Push-Pull Model)³.

წინამდებარე სტატიაში დასახული მიზნების მისაღწევად გამოყენებული იქნა ყოვლისმომცველი მიდგომა, რომელიც აერთიანებს თვისებრივ და რაოდენობრივ კვლევას, კერძოდ, ლიტერატურის მიმოხილვას. ემპირიული საფუძველი მოიცავს საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის (საქსტატი) მაკროეკონომიკურ მონაცემებს, შრომის ბაზრისა და მიგრაციის შესახებ ოფიციალურ ანგარიშებს და საერთაშორისო ორგანიზაციების (ILO, IMF, მსოფლიო ბანკი), ასევე ქართული ბიზნეს გამოცემების (commerzant.ge, bm.ge, bpn.ge) პუბლიკაციებს.

გარდა ამისა, ფენომენის მრავალშრიანი ანალიზისთვის გამოყენებული იქნა სტრატეგიული მენეჯმენტის ინსტრუმენტები:

- ❖ PESTEL ანალიზი: მაკროგარემოს იმ ფაქტორების იდენტიფიცირება, რომლებიც წარმოქმნიან ე.წ. „ბიძგის“ ეფექტს;
- ❖ შედარებითი ანალიზი: საქართველოს ორგანიზაციული გარემოს შედარება დასავლური ბიზნეს- ეკოსისტემებთან.

ძირითადი შედეგების განსჯა. საქართველოს შრომის ბაზრის პარადოქსი - მასიური ემიგრაციის ფონზე სამუშაო ადგილების სიმრავლე - ერთგვაროვანი ფენომენი არ არის. ის სამი განსხვავებული სტრატეგიული დონისგან შედგება, რომელთაგან თითოეული მოიცავს სამუშაო ძალის სხვადასხვა სეგმენტს და მათზე მოქმედ მოტივატორებს.

აღნიშნული სტრუქტურული კრიზისის რეალური მასშტაბის გასაგებად, განვიხილოთ ეროვნული სტატისტიკის სამსახურის (საქსტატი) უახლესი მონაცემები 2026 წლის პირველი კვარტლისთვის. ძირითადი მაკროეკონომიკური ინდიკატორების წლიური განვითარება (2025 წლის ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით) მკაფიო ტენდენციებს ავლენს:

¹ Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. Oxford University Press.. ამ თეორიის თანახმად, იმისათვის, რომ რესურსმა კომპანიას ან ეკონომიკურ სისტემას გრძელვადიანი კონკურენტული უპირატესობა მოუტანოს, ის უნდა აკმაყოფილებდეს - VRIO კრიტერიუმებს: ის უნდა იყოს ღირებული (Valuable), იშვიათი (Rare), განუიმეორებელი, რთულად კოპირებადი (Inimitable) და ორგანიზებული (Organized).

² Herzberg, F. (2008). One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Press.

³ Everett S. Lee, “A Theory of Migration,” Demography 3, no. 1 (1966): 47–57. Population Association of America

ცხრილი 1. საქართველოს სტატისტიკის დეპარტამენტი

შრომის ბაზრის ინდიკატორები	2025 წლის I კვარტალი	2026 წლის I კვარტალი	ცვლილება (წლიური)	ტენდენცია
15+ ასაკის მოსახლეობა (შრომისუნარიანი)	> 2.981 მლნ	> 2.994 მლნ	+ 12.9 ათასი	მატება
სამუშაო ძალა (ეკონომიკურად აქტიური)	> 1.633 მლნ	> 1.599 მლნ	- 34.4 ათასი	კლება
დასაქმებულთა საერთო რაოდენობა	> 1.394 მლნ	> 1.369 მლნ	- 25.0 ათასი	კლება
დაქირავებით დასაქმებული	958.3 ათასი	921.5 ათასი	- 36.8 ათასი	მკვეთრი კლება
თვითდასაქმებული	434.7 ათასი	444.6 ათასი	+ 9.9 ათასი	მატება
სამუშაო ძალის გარეთ მყოფი მოსახლეობა	1.347 მლნ	1.395 მლნ	+ 47.3 ათასი	მკვეთრი მატება

წარმოდგენილი ემპირიული მონაცემები ადასტურებს ამ ნაშრომის მთავარ თეზისს: მიუხედავად იმისა, რომ შრომისუნარიანი მოსახლეობა, 2026 წლის პირველ კვარტალში 12,900 ადამიანით გაიზარდა, დასაქმებულთა ფაქტობრივი რაოდენობა 34,400-ით შემცირდა. განსაკუთრებით თვალში საცემია დაქირავებით დასაქმებულთა რაოდენობის მკვეთრი შემცირება (-36,800) და არასამუშაო ძალის მქონე მოსახლეობის მნიშვნელოვანი ზრდა (+47,300). უკანასკნელი მაჩვენებლის ზრდა ნაწილობრივ შეიძლება აიხსნას მოსახლეობის დემოგრაფიული დაბერებით და პენსიონერთა მზარდი პროპორციით, რაც მხოლოდ ზრდის შრომისუნარიან დასაქმებულ მოსახლეობაზე ეკონომიკურ დატვირთვას¹

2025 წელს, ათი წლის შემდეგ პირველად, ოფიციალური წმინდა მიგრაციული სალდო დადებითი იყო (+17,127 ადამიანი), თუმცა მიგრაციულ ნაკადებში თვისებრივი გადაადგილება შეინიშნება: დაფიქსირებული მაჩვენებლიდან მხოლოდ +3,274 ერთეული საქართველოს მოქალაქეებზე მოდის, ამ ბალანსის მთავარ მამოძრავებელ ძალად უცხოელი ემიგრანტები რჩებიან, რომელთა მნიშვნელოვანი ნაწილი ეკონომიკურად არააქტიური აღმოჩნდა ადგილობრივ შრომის ბაზარზე.

2015 წლიდან 2025 წლამდე შრომითი რესურსის ჯამური დანაკარგი 240,000-ზე მეტ საქართველოს მოქალაქეს შეადგენს. სწორედ გრძელვადიანი ემიგრაციით გამოწვეული კვალიფიციური მუშახელის დეფიციტი იწვევს კერძო სექტორში დაუკავებელ პოზიციებს და სამუშაო ძალის გარეთ მყოფი მოსახლეობის ზრდას. მიგრაციის ტენდენციის შეცვლა აუცილებელია, მაგრამ არასაკმარისი პირობაა - საჭიროა მიზანმიმართული სამთავრობო პოლიტიკა შრომისუნარიანი, კვალიფიციური პროფესიონალების შესანარჩუნებლად და მათი დაბრუნების წასახალისებლად.

საოპერაციო-ლოგისტიკური სეგმენტი და სტრუქტურული დისბალანსი შრომის ბაზარზე. პირველი დონე, სადაც ვაკანსიებსა და ხელმისაწვდომ მუშაკებს შორის შეუსაბამობა ყველაზე თვალსაჩინოა, არის ფიზიკური შრომის - ოპერაციული და ლოგისტიკის სექტორი (მშენებლობა, საცალო ვაჭრობა, სტუმართმოყვარეობა, საავტომობილო ტრანსპორტი და ლოგისტიკა). კერძო სექტორის მიერ ხშირად გაჟღერებული მტკიცება - „ხალხს არ სურს მუშაობა, მიუხედავად იმისა, რომ ბევრი ვაკანსია გვაქვს“ - სტრატეგიული ანალიზის პირობებში მცდარია. პრობლემა ის არის, რომ ქართული კომპანიების დიდი ნაწილი კვლავ ეყრდნობა „იაფი შრომის“ მოძველებულ ბიზნეს მოდელს, რაც წარმოშობს ორ მთავარ კრიზისს:

- მსყიდველობითი უნარის კრიზისი: ვაკანსიებისთვის შემოთავაზებული ნომინალური ხელფასი ვერ ფარავს მინიმალური სამომხმარებლო კალათის ღირებულებას.

- ზეგანაკვეთური სამუშაო და არაფინანსური ზეწოლა: ადგილობრივი სამუშაოები ხშირად მოითხოვს 6-დღიან სამუშაო კვირას და დღეში 10-12 საათიან დატვირთვას. ეს არღვევს ჰიგიენის ძირითად ფაქტორებს² (სამუშაო პირობები, გონივრული სამუშაო დატვირთვა და სამუშაოს უსაფრთხოება). ამიტომ ადამიანები მიდიან ემიგრაციაში, რადგან საზღვარგარეთ მუშაობის შედეგად გამომუშავებული ანაზღაურება გზავნილების სახით მათი ოჯახებისთვის ბევრად უკეთეს საცხოვრებელ პირობებს უზრუნველყოფს, ვიდრე ადგილობრივი შრომის ბაზარი.

განვიხილოთ პრაქტიკული მაგალითი: გლობალური მძღოლების დეფიციტი და საქართველოს

¹ საქართველოს სტატისტიკის დეპარტამენტი

² ფრედერიკ ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორიის თანახმად [3]

საავტომობილო გადაზიდვების ბაზარი. საავტომობილო გადაზიდვების სექტორი ამ სტრუქტურული დისბალანსის კლასიკური ილუსტრაციაა. საავტომობილო ტრანსპორტის საერთაშორისო კავშირის IRU-ს უახლესი ანგარიშის თანახმად, სატვირთო მანქანების მძღოლების გლობალური დეფიციტი უკვე “შენელებული დემოგრაფიული მოქმედების ბომბია”, რომელიც საფრთხეს უქმნის მიწოდების ჯაჭვების მდგრადობას.

IRU-ს კვლევა, რომელიც მოიცავს 36 ქვეყანას, რომლებიც გლობალური გადაზიდვების 70%-ს ახორციელებენ, აჩვენებს, რომ მსოფლიოში 3.6 მილიონი ვაკანტური მძღოლის პოზიციაა¹. პროგნოზის თანახმად, 2028 წლისთვის ჩინეთში ვაკანტური პოზიციების რაოდენობა 4.9 მილიონს (ბაზრის 20%) მიაღწევს, ევროპაში 745 000-ს (ბაზრის 17%), ხოლო თურქეთში 200 000-ს (ბაზრის 28%)².

კვლევის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი დასკვნა ის არის, რომ ყველა რეგიონში მძღოლების ხელფასები მინიმალურ ხელფასზე 30%-დან 135%-მდე მაღალია, რაც იმას ნიშნავს, რომ კრიზისი მხოლოდ დაბალი ანაზღაურებით არ არის გამოწვეული. ევროკავშირში ლიცენზირებისა და ტრენინგის მაღალი ხარჯები მთავარ ბარიერად არის მოხსენიებული (მაგალითად, საფრანგეთში მართვის მოწმობისა და კომპეტენციის სერტიფიკატის მიღება 5 250 ევრო ღირს, რაც მინიმალურ ყოველთვიურ ხელფასზე ორჯერ მეტია)[7]

დომინოს ეფექტი და გავლენა საქართველოს ბაზარზე: კვალიფიციური მუშახელის ამ გლობალურ დეფიციტს მულტიპლიკატორის ეფექტი აქვს და განსაკუთრებით ძლიერ გავლენას ახდენს საქართველოს საავტომობილო ტრანსპორტის ბაზარზე. ამჟამინდელი სიტუაცია რამდენიმე სტრატეგიულ გამოწვევას წარმოშობს:

1. ბაზრის ასიმეტრია და კადრების გადინება: გლობალური დეფიციტის დასაძლევად, ევროკავშირი გეგმავს ბაზარზე წვდომის გამარტივებას მესამე ქვეყნებიდან (არაწევრი სახელმწიფოები) კვალიფიციური მძღოლებისთვის. სტრატეგია პირდაპირ იწვევს საქართველოდან მუშახელის გადინებას. ეს
2. ტარიფებისა და ხელფასების შეუსაბამობა: რეგიონში ტრანსპორტის დაბალი ტარიფებისა და მაღალი საოპერაციო ხარჯების გამო (მაგ.: რევერსული ტვირთების ნაკლებობა), საქართველოს სატრანსპორტო კომპანიები მაქსიმალურად აახლოებენ ხელფასს ევროპულ პირობებს, თუმცა არ შეუძლიათ მძღოლებისთვის ევროპულ დონეზე კომპენსაციის შეთავაზება³. ეს აიძულებს გამოცდილ პერსონალს მასობრივად გადავიდნენ უცხოურ სატრანსპორტო კომპანიებში.
3. ადგილობრივი რეგულაციების უარყოფითი გავლენა: მიუხედავად იმისა, რომ ევროკავშირის ქვეყნების უმრავლესობა კრიზისის მოსაგვარებლად მართვის მოწმობის მისაღებად მინიმალური ასაკის შემცირებას და ტრენინგის ღირებულების სუბსიდირებას გეგმავენ, საქართველოში საპირისპირო ტენდენცია შეინიშნება. მძღოლებს მართვის მოწმობის მისაღებად სულ უფრო მეტი თანხის დახარჯვა უწევთ. ცოტა ხნის წინ სატრანსპორტო ოპერატორის სტატუსის მისაღებად 500 ლარის საფასური იქნა შემოღებული. შედეგად, მაღალი მობილურობა და მუშახელზე გაზრდილი კონკურენცია პირდაპირ იწვევს ადგილობრივი სატრანსპორტო კომპანიების ხარჯების ზრდას და სატრანსპორტო საშუალებების დეფიციტს.

ეს პროცესი ზრდის ტრანსპორტირების ღირებულებას მთელი მიწოდების ჯაჭვის გასწვრივ და ამცირებს საქართველოს, როგორც საერთაშორისო სატრანსპორტო ჰაბის, სტრატეგიულ კონკურენტუნარიანობას.

მაღალკვალიფიციური კადრების დეფიციტი და „ტვინების გადინება“. შრომითი ემიგრაციის კიდევ უფრო საგანგაშო სტრატეგიული გამოწვევა არის ის, რომ საქართველოში მაღალანაზღაურებადი, მაღალკვალიფიციური პოზიციები კვლავ შეუვსებელი რჩება. კომპანიები მზად არიან გადაიხადონ მაღალი ხელფასები, მაგრამ ვერ პოულობენ შესაფერისი კვალიფიკაციის პერსონალს. ეს ფენომენი შეიძლება აიხსნას ორი მიზეზით:

¹ ასაკობრივი ბალანსი არასახარბიელოა: 25 წლამდე ასაკის მძღოლები გლობალურად მხოლოდ 6.5%-ს შეადგენენ (2.6% გერმანიაში, იტალიაში - 2.2%), ხოლო 55 წელზე უფროსი ასაკის მძღოლების წილი 32%-ს აღემატება (ესპანეთსა და იტალიაში 50%-ს უახლოვდება).

² საერთაშორისო ტრანსპორტის საერთაშორისო კავშირი (IRU). (2024). Global Truck Driver Shortage Report 2024. IRU Intelligence. <https://transcor.ge/mdzgholebis-globaluri-dephi/>

³ მაგალითად, პოლონეთში თვეში საშუალო ხელფასია 1800–2600 ევრო დატვირთვის მიხედვით, საქართველოში 1500–1700 ევრო, აქ საუბარია ევროპიდან საქართველოსკენ და უკან გადაზიდვებზე არსებულ ხელფასზე

გლობალური ციფრული კონკურენცია: ტექნოლოგიურმა განვითარებამ და დისტანციურმა მუშაობამ ქართველი პროფესიონალები (IT სპეციალისტები, ფინანსური ანალიტიკოსები, ლოჯისტიკის სტრატეგები) გლობალური ბაზრის ნაწილად აქცია. შესაბამისად, ადგილობრივი კომპანიები კონკურენციას უწევენ მაღალგანვითარებული ქვეყნების კომპანიებს. ის, რაც საქართველოში მაღალ ხელფასად ითვლება, საერთაშორისო სტანდარტებით საწყისი დონის თანამშრომლის ხელფასზე დაბალია. საუკეთესო ინტელექტუალური რესურსები (VRIO მოდელის მიხედვით¹ - ყველაზე იშვიათი და ღირებული აქტივი) სწრაფად ახდენენ ადაპტაციას ინტერნაციონალურ გარემოში.

სტრატეგიული შეუსაბამობა განათლების სისტემაში: საქართველოში უნივერსიტეტებისა და პროფესიული სასწავლებლების სასწავლო პროგრამები ბოლომდე ფეხს ვერ უწყობს თანამედროვე ეკონომიკის დინამიკას. ეს ქმნის „კვალიფიკაციის ხარვეზს“ შრომის ბაზარზე - სახეზეა უმუშევარი „დიპლომიანი“ მოსახლეობის მზარდი რაოდენობა, ხოლო გარკვეულ მაღალტექნოლოგიურ სექტორებში ვაკანსიები თვეების განმავლობაში შეუვსებელი რჩება.

არაეკონომიკური მიგრაციის ფენომენი (Quality of Life). საქართველოდან არაეკონომიკური მიზეზით გამოწვეული მიგრაციის დროს, ყალიბდება ყველაზე პარადოქსული რეალობა: ადამიანები ტოვებენ მაღალანაზღაურებად სამსახურს ქვეყანაში და საზღვარგარეთ მიდიან იმავე, ან ზოგჯერ უფრო დაბალი სტატუსის სამსახურების, მაგრამ რეალური შემოსავლის და სტაბილური მომავლის სამიზნედ. სტრატეგიული თვალსაზრისით, მიზეზი ქვეყნებს შორის ცხოვრების ხარისხის უთანასწორობაშია. მიგრანტი, რომელიც პირდაპირი გაგებით, არაეკონომიკური მიზეზების გამო მიდის ემიგრაციაში, იძენს არა მხოლოდ ახალ სამსახურს, არამედ მთელ ეკოსისტემას, სტაბილური, დაბალანსებული ცხოვრებით და მომავლით.

რეკომენდაციები. საქართველოს შრომის ბაზარზე არსებული კომპლექსური კრიზისი მოითხოვს არა კოსმეტიკურ ან ტაქტიკურ (მოკლევადიან) რეაგირებას, არამედ როგორც კერძო სექტორის, ასევე სახელმწიფოს მხრიდან ფუნდამენტურ, სტრატეგიულ ტრანსფორმაციას, რაც გულისხმობს:

- ❖ **ბიზნეს სექტორის სტრატეგიულ გადაჯგუფებას**-ქართულმა კომპანიებმა უნდა გააცნობიერონ, რომ იაფი შრომის ხარჯზე კონკურენტული უპირატესობების მოპოვებს ეპოქა დასრულდა. გლობალური მობილობის გათვალისწინებით, ადგილობრივი კადრები ადვილად დატოვებენ არახელსაყრელ გარემოს.
- ❖ **ეფექტურობაზე ორიენტირებულ მოდელს:** ინვესტიციები ტექნოლოგიურ განვითარებაში და პროცესების ოპტიმიზაციაში, შრომის პროდუქტიულობის გაზრდა, საშუალებას მისცემს კომპანიებს, მინიმუმამდე დაიყვანონ დროითი და ოპერაციული დანაკარგები და შესთავაზონ თანამშრომლებს მნიშვნელოვნად მაღალი და კონკურენტუნარიანი ანაზღაურება.
- ❖ **კორპორატიული კულტურის ტრანსფორმაცია:** ჰერცბერგის მიერ განსაზღვრული „მოტივატორების“ ინტეგრირება სამუშაო გარემოში, ჯანსაღი სამუშაო და პირადი ცხოვრების ბალანსის შენარჩუნება, შესრულებაზე დაფუძნებული დაწინაურების სისტემები და თანამშრომლების გრძელვადიანი შენარჩუნების სტრატეგიები ხელს შეწყობს როგორც დამწყები, ასევე მაღალკვალიფიციური კადრების დენადობის შემცირებას.
- ❖ **საერთაშორისო გაფართოება და გლობალიზაცია:** საქართველოს ბაზრის სიმცირიდან გამომდინარე, საექსპორტო ბაზრებზე გასვლა და საზღვარგარეთ ოპერაციების გაფართოება გაზრდის ქართული კომპანიის მასშტაბის ეკონომიას. შემოსავლების გაზრდა უცხოეთის ბაზრებიდან ერთის მხრივ, და მეორეს მხრივ თანამშრომლების საერთაშორისო პროექტებში ჩართვა, გაზრდის მათ გლობალურ კარიერულ შესაძლებლობებს (ხელფასების ზრდის პარალელურად) და შეუმცირებს ქვეყნის დატოვების სტიმულს.
- ❖ **განათლებისა და შრომის ბაზრის სტრატეგიული სინქრონიზაცია**
- ❖ საგანმანათლებლო უთანასწორობის აღმოსაფხვრელად აუცილებელია სამმხრივი პარტნიორობა მთავრობას, უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებსა და ბიზნეს საზოგადოებას შორის (სამმაგი სპირალის მოდელი Triple Helix Model) [6];
- ❖ **დუალური სწავლების გაფართოება** (პრაქტიკაზე ორიენტირებული სწავლება): მნიშვნელოვანია, დუალური სწავლება რეალურად ამოქმედებულ იქნეს არამხოლოდ, ჯერ კიდევ არასაკმარისად პოპულარულ პროფესიულ სასწავლებლებში, არამედ საუნივერსიტეტო საფეხურზეც. ეს აღმოფხვრის კვალიფიციური მუშაკების დეფიციტს და უზრუნველყოფს

¹ Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press.

იმას, რომ მაღალანაზღაურებადი პოზიციები შეივსოს მომზადებული კვალიფიციური პროფესიონალებით.

- ❖ **გრძელვადიანი სამთავრობო დაგეგმვა:** შრომის ბაზრის საჭიროებების პროგნოზირება მომდევნო 5-10 წლის განმავლობაში და შესაბამისად, სამთავრობო დაფინანსების და კვლევების გადანაწილება ქვეყნისთვის პრიორიტეტულ, ტექნოლოგიაზე ორიენტირებულ და სტრატეგიულ ბიზნეს-სექტორებზე (მაგ., ლოგისტიკა, ენერგეტიკა, ICT სექტორი, ბიოტექნოლოგიები). ეკონომიკის სხვადასხვა სექტორში, ხელოვნური ინტელექტის მეთოდების მზარდი გამოყენების გათვალისწინებით, რთულდება შრომის ბაზრის დაგეგმვა საშუალო და გრძელვადიან პერსპექტივაში. ამ გამოწვევებზე საპასუხოდ, სახელმწიფო პოლიტიკა ორიენტირებული უნდა იყოს დინამიური, ადაპტირებადი უნარების (დინამიური შესაძლებლობების) ხელშეწყობაზე, რათა უზრუნველყოფილ იქნას სამუშაო ძალის მდგრადობა ტექნოლოგიური ცვლილებების წინაშე.

დასკვნა

საქართველოს შრომის ბაზრის პარადოქსი - მასობრივი ემიგრაცია სამუშაო ადგილების მზარდ დეფიციტთან ერთად - აშკარა ნიშანია იმისა, რომ ქვეყნის ეკონომიკური და ორგანიზაციული ეკოსისტემა გლობალურ კონკურენტულ ასპარეზზე სირთულეებს განიცდის. კვლევა აჩვენებს, რომ მიგრაცია დიდი ხანია გასცდა „უმუშევრობის გზით გადარჩენის“ ფენომენს. დღეს ქვეყანას ტოვებს როგორც დაბალკვალიფიციური კადრები - ექსპლუატაციისა და დაბალი მსყიდველობითი უნარის გამო - ასევე მაღალკვალიფიციური ინტელექტუალური კაპიტალი - ტვინის გადინებისა და ცხოვრების უკეთესი ხარისხის ძიების გამო.

სტრატეგიული მენეჯმენტის პერსპექტივიდან გამომდინარე, გამოსავალი იმაში მდგომარეობს, რომ მთავრობა და კერძო სექტორი ყურადღებას ამახვილებენ მოსახლეობის, როგორც მათი ყველაზე მნიშვნელოვანი აქტივის შენარჩუნებაზე. ეს მოითხოვს ბიზნეს მოდელების მოდერნიზაციას, სამუშაო ადგილების ხარისხობრივ გაუმჯობესებას, განათლების სისტემის ბაზრის მოთხოვნებთან მკაცრ შესაბამისობაში მოყვანას და ისეთი სოციალური გარემოს შექმნას, რომელშიც მაღალი ხელფასები კომპეტენციის შესაბამისად იქნება ნორმა და ადამიანები სამშობლოში გრძელვადიანი სტაბილურობის განცდას იგრძნობენ.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. Oxford University Press.
2. Etzkowitz, H. (2008). The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action. Routledge.
3. Herzberg, F. (2008). One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Press.
4. Lee, E. S. (1966). A Theory of Migration. Demography, 3(1), 47–57.
5. Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.
6. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.
7. საერთაშორისო ტრანსპორტის საერთაშორისო კავშირი (IRU). (2024). Global Truck Driver Shortage Report 2024. IRU Intelligence. <https://transcor.ge/mdzgholebis-globaluri-dephi/>
8. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური (საქსტატი). (2026). დასაქმება და უმუშევრობა საქართველოში: 2026 წლის I კვარტლის მაჩვენებლები. სტატისტიკური პუბლიკაცია. www.geostat.ge
9. შრომის საერთაშორისო ორგანიზაცია (ILO). (2024). World Employment and Social Outlook: Trends 2024. ILO Report.
10. ქართული ბიზნეს პერიოდიკა: bm.ge, bpn.ge, commersant.ge (საინფორმაციო-ანალიტიკური მასალები შრომის ბაზრისა და საავტომობილო გადაზიდვების შესახებ, 2025–2026 წწ.).

Human Resource Outflow and Strategic Challenges of the Labor Market in Georgia

*Tchipashvili Ioseb, Master's Student
Georgian Technical University*

*Tchanturia Natalia, Associate Professor
Georgian Technical University*

Abstract

In the context of contemporary globalization, human resources constitute a fundamental factor in the sustainable development of both countries and organizations. Accordingly, the present article addresses one of the most pressing, controversial, and complex challenges facing the Georgian labor market: the high rate of labor migration among the working-age population, accompanied by the growing number of unfilled domestic vacancies. The issue is examined from the perspective of strategic management, which enables the problem to be analyzed not merely in economic terms, but also as a profound crisis in the management of the most valuable resource of both the state and organizations — human capital.

Drawing upon the theoretical frameworks of strategic management, including the Resource-Based View (RBV), Herzberg's Motivation Theory, and the Push–Pull Model of migration, the paper analyzes the principal drivers of labor migration across different sectors. In low-paid sectors, particularly within the operational and logistics segment, a significant imbalance has been identified between low wages and demanding working conditions, largely resulting from outdated managerial practices adopted by certain local companies. Particular emphasis is placed on the outflow of highly qualified professionals, as even well-compensated positions frequently fail to compete with opportunities offered by the global labor market. The article also examines the phenomenon of so-called “non-economic migration,” whereby individuals choose to relocate to Western countries due to their long-term stability, higher quality of life, and healthier work–life balance.

Furthermore, the study discusses the problem of strategic misalignment between the needs of the business sector and the existing education system.

The paper concludes with specific recommendations for strategic responses at both the micro- and macro-levels, emphasizing the necessity of modernizing business models within the private sector and implementing a practice-oriented educational system.

Keywords: labor market, human resource management, strategic challenges, non-economic migration, Push–Pull Model.

საქართველოში სამშენებლო კომპანიებში HR მართვის ძირითადი პრობლემები

ჭიჭინაძე ანნა, დოქტორანტი

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ყურაშვილი გუგული, პროფესორი

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

საქართველოს სამშენებლო სექტორი ქვეყნის ეკონომიკის ერთ-ერთ ყველაზე სწრაფად განვითარებად სფეროს წარმოადგენს. ინფრასტრუქტურული პროექტების ზრდამ, ურბანიზაციის პროცესმა და კერძო ინვესტიციების მატებამ მნიშვნელოვნად გაზარდა მოთხოვნა სამშენებლო მომსახურებებსა და პროფესიულ სამუშაო ძალაზე. მიუხედავად ამისა, სამშენებლო კომპანიების წინაშე კვლავ მწვავედ დგას ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებული მრავალი პრობლემა, რაც აფერხებს როგორც კომპანიების ეფექტიან ფუნქციონირებას, ასევე სექტორის კონკურენტუნარიან განვითარებას.

საკვანძო სიტყვები: ტურნოვერი, HR მენეჯმენტი, კონკურენტუნარიანობა, ინოვაციები, პროგრამული უზრუნველყოფა.

ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე პირობებში HR მენეჯმენტი მხოლოდ პერსონალის ადმინისტრირებით აღარ შემოიფარგლება. იგი მოიცავს თანამშრომელთა მოზიდვას, პროფესიულ განვითარებას, მოტივაციას, უსაფრთხოების უზრუნველყოფას, ინოვაციების მხარდაჭერასა და ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებას. საქართველოს სამშენებლო სექტორში სწორედ ამ მიმართულებებში შეინიშნება მნიშვნელოვანი გამოწვევები. სამშენებლო სექტორში ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი პრობლემა კვალიფიციური ადამიანური რესურსების დეფიციტია. თანამედროვე სამშენებლო პროექტები მოითხოვს როგორც ტექნიკურ, ასევე მენეჯერულ და ციფრულ კომპეტენციებს, თუმცა საქართველოში პროფესიონალი კადრების რაოდენობა მოთხოვნასთან შედარებით შეზღუდულია. პრობლემა განსაკუთრებით მწვავედ ვლინდება შემდეგ სპეციალობებში:

- ❖ პროექტის მენეჯერები;
- ❖ ინჟინრები;
- ❖ არქიტექტორები;
- ❖ BIM სპეციალისტები;
- ❖ შრომის უსაფრთხოების მენეჯერები;
- ❖ კვალიფიციური ტექნიკური მუშაკები.

კადრების დეფიციტს რამდენიმე ძირითადი მიზეზი განაპირობებს:

- ✓ **პროფესიული განათლების სისუსტე**– პროფესიული განათლების პროგრამები ხშირად ვერ პასუხობს თანამედროვე სამშენებლო ინდუსტრიის მოთხოვნებს. სასწავლო პროგრამები ხშირ შემთხვევაში მოძველებულია და ნაკლებად არის ორიენტირებული პრაქტიკულ უნარებზე.
- ✓ **შრომითი მიგრაცია**–მრავალი კვალიფიციური სპეციალისტი სამუშაოდ უცხოეთში მიემგზავრება, სადაც ანაზღაურება და სამუშაო პირობები უკეთესია. შედეგად, ადგილობრივ კომპანიებს უჭირთ გამოცდილი კადრების შენარჩუნება.
- ✓ **ტექნოლოგიური პროგრესის სწრაფი ტემპი**–სამშენებლო სფეროში აქტიურად ინერგება ციფრული ტექნოლოგიები, ავტომატიზაცია და თანამედროვე მართვის სისტემები, რის გამოც კომპანიებს სჭირდებათ ახალი ტიპის კომპეტენციების მქონე თანამშრომლები, რომელთა მოძიება რთულია. აღნიშნული გარემოებით გამოწვეული კვალიფიციური კადრების დეფიციტი იწვევს:
 - ❖ პროექტების დაგვიანებას;
 - ❖ სამუშაოს ხარისხის შემცირებას;
 - ❖ ხარჯების ზრდას;
 - ❖ უსაფრთხოების რისკების მატებას;
 - ❖ კომპანიის კონკურენტუნარიანობის შემცირებას.

საქართველოს სამშენებლო სექტორში HR მართვის კიდევ ერთი სერიოზული პრობლემა თანამშრომელთა მაღალი ტურნოვერია. **ტურნოვერი გულისხმობს თანამშრომლების ხშირ გადინებასა და ახალი კადრების მუდმივ ჩანაცვლებას.** სამშენებლო სფეროში ტურნოვერის მაღალი დონე განპირობებულია: მძიმე სამუშაო პირობებით; არასტაბილური დასაქმებით; სეზონური სამუშაოებით; დაბალი მოტივაციით; კარიერული განვითარების შეზღუდული შესაძლებლობებით. გარდა ამისა, ხშირი კადრების ცვლა უარყოფითად მოქმედებს ორგანიზაციულ კულტურაზე და თანამშრომელთა ერთგულებაზე. განსაკუთრებით პრობლემურია დროებითი და პროექტზე დაფუძნებული დასაქმების მოდელი, როდესაც თანამშრომლებს არ აქვთ გრძელვადიანი სტაბილურობის განცდა. მაღალი ტურნოვერი კომპანიებისთვის დაკავშირებულია მნიშვნელოვან დანახარჯებთან, როგორიცაა:

- ❖ ახალი თანამშრომლების შერჩევისა და გადამზადების ხარჯები;
- ❖ სამუშაო პროცესის შეფერხება;
- ❖ გამოცდილებისა და ცოდნის დაკარგვა;
- ❖ გუნდური ეფექტიანობის შემცირება.

თანამედროვე სამშენებლო სექტორი სწრაფად იცვლება და საჭიროებს ინოვაციური ტექნოლოგიებისა და მართვის მეთოდების დანერგვას. თუმცა ქართულ სამშენებლო კომპანიებში ხშირად შეინიშნება ინოვაციებისადმი წინააღმდეგობა როგორც მენეჯმენტის, ასევე თანამშრომლების მხრიდან. ეს წინააღმდეგობა რამდენიმე ფორმით ვლინდება:

- ❖ ახალი ტექნოლოგიების მიმართ უნდობლობა;
- ❖ ცვლილებების შიში;
- ❖ ტრადიციული სამუშაო მეთოდებისადმი მიჯაჭვულობა;
- ❖ თანამშრომელთა არასაკმარისი გადამზადება.

ბევრ კომპანიაში ჯერ კიდევ დომინირებს ავტორიტარული მართვის სტილი, რაც ზღუდავს კრეატიულობასა და ინიციატივებს. თანამშრომლები ნაკლებად არიან ჩართული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, რის გამოც ინოვაციების დანერგვა რთულდება. ინოვაციებისადმი წინააღმდეგობა განსაკუთრებით პრობლემურია ისეთი ტექნოლოგიების დანერგვისას, როგორიცაა:

- ❖ BIM სისტემები;
- ❖ პროექტების ციფრული მართვა;
- ❖ HR ანალიტიკა;
- ❖ ავტომატიზებული უსაფრთხოების სისტემები;
- ❖ დისტანციური მონიტორინგის პლატფორმები.

ინოვაციებისადმი წინააღმდეგობის შედეგებია: კომპანიის ტექნოლოგიური ჩამორჩენა; ეფექტიანობის შემცირება; კონკურენტული პოზიციების დაკარგვა; საერთაშორისო სტანდარტებთან შეუსაბამობა. ციფრული ტრანსფორმაცია თანამედროვე HR მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მიმართულებაა. მიუხედავად ამისა, საქართველოში სამშენებლო სექტორში კვლავ დაბალია ციფრული უნარების დონე როგორც მენეჯერებში, ასევე ტექნიკურ პერსონალში. პრობლემა განსაკუთრებით ეხება:

- ❖ HRIS სისტემების გამოყენებას;
- ❖ მონაცემთა ანალიზს;
- ❖ პროექტების ციფრულ მართვას;
- ❖ ონლაინ კომუნიკაციის ინსტრუმენტებს;
- ❖ BIM ტექნოლოგიებს.

ბევრი თანამშრომელი ვერ ფლობს თანამედროვე პროგრამულ უზრუნველყოფას, რაც აფერხებს სამუშაო პროცესების ავტომატიზაციასა და ეფექტიან მართვას. ციფრული უნარების ნაკლებობის მიზეზებია: არასაკმარისი ტრენინგები; განათლების სისტემის ჩამორჩენა; ტექნოლოგიებისადმი დაბალი ადაპტაცია; კომპანიების მხრიდან განვითარების პროგრამების ნაკლებობა. რის შედეგად იზრდება ადმინისტრაციული ხარჯები; მცირდება პროდუქტიულობა; რთულდება ინფორმაციის მართვა; ფერხდება ინოვაციური სისტემების დანერგვა.

თანამედროვე პირობებში ციფრული უნარები უკვე კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთ მთავარ ფაქტორს წარმოადგენს. სამშენებლო სფერო მაღალი რისკის ინდუსტრიად ითვლება, ამიტომ შრომითი უსაფრთხოება HR მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია. საქართველოში სამშენებლო სექტორში შრომითი უსაფრთხოების პრობლემები კვლავ აქტუალურ გამოწვევად რჩება. ძირითადი პრობლემებია: უსაფრთხოების სტანდარტების არასრული დაცვა; თანამშრომელთა არასაკმარისი გადამზადება; დამცავი აღჭურვილობის არასათანადო გამოყენება; უსაფრთხოების

კულტურის დაბალი დონე; კონტროლის მექანიზმების სისუსტე.

სამშენებლო ობიექტებზე ხშირია: სამუშაო ტრავმები; სიმაღლიდან ვარდნა; ტექნიკური გაუმართაობით გამოწვეული შემთხვევები; უსაფრთხოების ინსტრუქციების დარღვევა. შრომითი უსაფრთხოების პრობლემები უარყოფითად მოქმედებს: თანამშრომელთა ჯანმრთელობაზე; კომპანიის რეპუტაციაზე; ფინანსურ შედეგებზე; პროექტების შესრულების ვადებზე.

თანამედროვე HR მენეჯმენტი უსაფრთხოების საკითხს განიხილავს არა მხოლოდ სამართლებრივ მოთხოვნად, არამედ ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელოვან ნაწილად. ამიტომ აუცილებელია: უსაფრთხოების ტრენინგების სისტემატური ჩატარება; Smart Safety ტექნოლოგიების დანერგვა; უსაფრთხოების მონიტორინგის ციფრული სისტემების გამოყენება; თანამშრომელთა ცნობიერების ამაღლება.

დასკვნა

საქართველოში სამშენებლო კომპანიებში ადამიანური რესურსების მართვა მრავალი გამოწვევის წინაშე დგას. კვალიფიციური კადრების დეფიციტი, მაღალი ტურნოვერი, ინოვაციებისადმი წინააღმდეგობა, ციფრული უნარების ნაკლებობა და შრომითი უსაფრთხოების პრობლემები მნიშვნელოვნად აფერხებს სექტორის ეფექტიან და მდგრად განვითარებას. ამ პრობლემების გადასაჭრელად აუცილებელია:

- ❖ თანამედროვე HR სტრატეგიების დანერგვა;
- ❖ პროფესიული განათლების განვითარება;
- ❖ თანამშრომელთა უწყვეტი გადამზადება;
- ❖ ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრირება;
- ❖ უსაფრთხოების კულტურის გაძლიერება.

ინოვაციური HR მენეჯმენტის განვითარება ხელს შეუწყობს სამშენებლო კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ზრდას, შრომის პროდუქტიულობის გაუმჯობესებასა და სექტორის მდგრად განვითარებას საქართველოში.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. [Innovative Economics and Management Journal](#) — Katamadze, D., Davitadze, I. *Challenges of Human Resource Selection in Georgian Companies*, 2023.
2. [Foundations and Trends in Modern Learning Journal](#) — Sumbadze, K. *Challenges of Human Resource Management and the Importance of HR Compliance for Georgian Organizations*, 2024.
3. [Innovative Economics and Management Journal](#) — Chagelishvili, A. *Challenges of Human Resources Development on the Conditions of the Georgian Economy*, 2022.
4. [Business and Legislation Journal](#) — Jalaghonias, D., Papasqua, I., Kipshidze, G. *Construction Business: Status and Development Trends in Georgia*, 2022.
5. [Trimble Resource Center](#) — *6 Key Human Resource Management Issues Affecting Construction Projects*, 2023.
6. [European Scientific Journal](#) — Sardlishvili, N. *Appraisal of Human Resource Management in Georgian Public Service: Quantitative Research*, 2021.
7. [Innovative Economics and Management Journal](#) — Goletiani, K., Mushkudiani, Z. *Difficulties of Teamwork Based on Examples of Georgian Companies*, 2022.

Main HR Management Problems in Construction Companies in Georgia

*Chichinadze Anna, PhD student
Georgian Technical University*

*Kurashvili Guguli, Professor
Georgian Technical University*

Abstract

The construction sector of Georgia is one of the fastest growing sectors of the country's economy. The growth of infrastructure projects, the urbanization process, and the increase in private investments have significantly increased the demand for construction services and professional labor. Nevertheless, construction companies still face many acute problems related to human resources management, which hinder both the effective functioning of the companies and the competitive development of the sector.

Keywords: turnover, HR management, competitiveness, innovations, software.

ციფრული ტრანსფორმაცია საცალო ვაჭრობაში: ინოვაციური მოდელები და ქართული ბაზრის რეალობა

ბარათიშვილი ლია, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

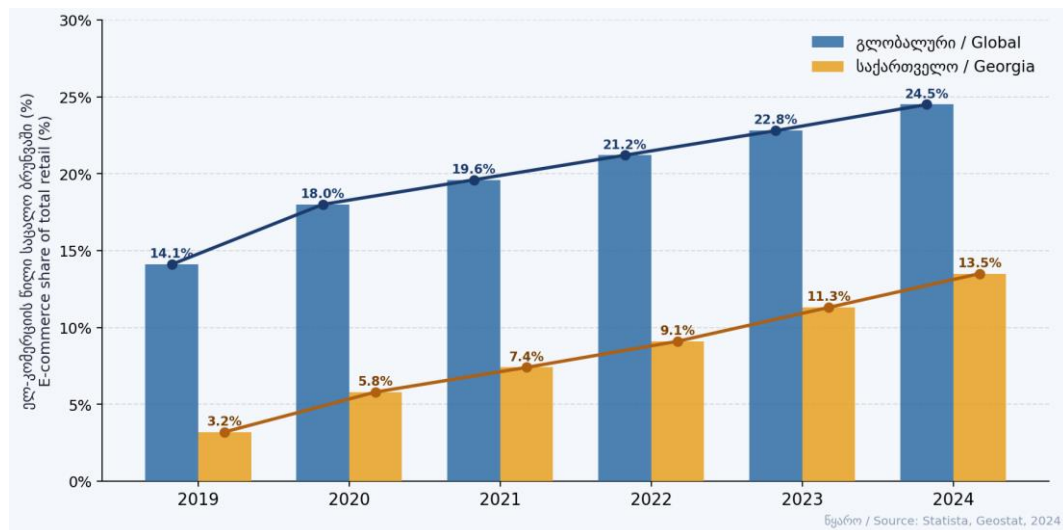
აბსტრაქტი

თანამედროვე ბიზნეს-გარემოში ციფრული ტრანსფორმაცია გახდა საცალო ვაჭრობის სექტორის განვითარების ერთ-ერთი მთავარი მამოძრავებელი ძალა. წინამდებარე კვლევა შეისწავლის ციფრული ინოვაციების გავლენას საცალო ვაჭრობის ბიზნეს-მოდელებზე, ანალიზებს ქართული ბაზრის სპეციფიკურ გამოწვევებსა და შესაძლებლობებს. კვლევა მოიცავს მრავალარხული(ომნიარხული) სტრატეგიების, ხელოვნური ინტელექტის, Big Data-ს და ელექტრონული კომერციის გამოყენების ანალიზს. ნაშრომი ეყრდნობა საქართველოს საცალო სექტორის სტატისტიკურ მონაცემებს და გლობალური გამოცდილების შედარებით ანალიზს. კვლევის შედეგები მიუთითებს, რომ ქართული საცალო კომპანიები სულ უფრო მეტად ითვისებენ ციფრულ ინსტრუმენტებს, თუმცა ამ პროცესს მნიშვნელოვანი ბარიერები ახლავს. ნაშრომი გვთავაზობს კონკრეტულ რეკომენდაციებს ქართული საცალო ბიზნესებისთვის ციფრული ტრანსფორმაციის ეფექტიანად განხორციელების მიზნით, გლობალიზაციის პირობებში კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებისა და გაძლიერებისათვის.

საკვანძო სიტყვები: ციფრული ტრანსფორმაცია, საცალო ვაჭრობა, ინოვაციური ბიზნეს-მოდელები, მრავალარხული (ომნიარხული) სტრატეგია, ელექტრონული კომერცია, ქართული ბაზარი, Big Data.

ძირითადი ტექსტი

გლობალიზაცია და ტექნოლოგიური პროგრესი ფუნდამენტურად ცვლის საცალო ვაჭრობის ინდუსტრიას მსოფლიოს მასშტაბით. COVID-19 პანდემიამ კიდევ უფრო დააჩქარა ეს პროცესი. მომხმარებლები მასობრივად გადავიდნენ ციფრულ არხებზე, ხოლო კომპანიები იძულებულნი გახდნენ ახალი რეალობისთვის ადაპტირება მოეხდინათ. McKinsey & Company-ის კვლევის მიხედვით, პანდემიის პერიოდში ელექტრონული კომერციის განვითარება 10 წლით წინ წავიდა სამი თვის განმავლობაში (McKinsey, 2020).



დიაგრამა 1. ელ-კომერციის განვითარება: საქართველო vs გლობალური ბაზარი (2019–2024) / Figure 1. E-commerce Growth: Georgia vs Global Market (2019–2024)

საქართველოც ამ ტენდენციებს ვერ ასცდა. ქვეყნის ეკონომიკური ღიაობა, ტელეკომუნიკაციების განვითარება და ახალგაზრდა, ტექნოლოგიებით გათვითცნობიერებული მომხმარებელი ქმნის ხელსაყრელ გარემოს ციფრული ტრანსფორმაციისათვის. ამავდროულად, ბაზრის შედარებით მცირე ზომა, ინფრასტრუქტურული გამოწვევები და კვალიფიციური კადრების ნაკლებობა სერიოზულ შეზღუდვებს ქმნის.

სტატია მიზნად ისახავს ციფრული ტრანსფორმაციის ძირითადი ტენდენციებისა და ინოვაციური

მოდელის ანალიზის საცალო სექტორში, ქართული ბაზრის სპეციფიკის გათვალისწინებით პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავებას.

1. ციფრული ტრანსფორმაციის ძირითადი მიმართულებები საცალო ვაჭრობაში

ციფრული ტრანსფორმაცია საცალო სექტორში რამდენიმე ძირითად მიმართულებას მოიცავს, რომლებიც ურთიერთკავშირშია და ამავე დროს ურთიერთშემავსებელიც.

1.1. მრავალარხული სტრატეგია (Omnichannel)

თანამედროვე მომხმარებელი მოელის უწყვეტ და თანმიმდევრულ გამოცდილებას ყველა შეხების წერტილში : ფიზიკურ მაღაზიაში, ვებ-საიტზე, მობილურ აპლიკაციაში და სოციალურ მედიაში. მრავალარხული სტრატეგია გულისხმობს ყველა ამ არხის ინტეგრაციას ერთიან, თანმიმდევრულ მომხმარებლის გამოცდილებად. Harvard Business Review-ის (2017) კვლევის მიხედვით, მრავალარხული მომხმარებლები 4%-ით მეტს ხარჯავენ ფიზიკურ მაღაზიაში და 10%-ით მეტს ონლაინ, ვიდრე ერთი არხის მომხმარებლები.

1.2. ხელოვნური ინტელექტი და Machine Learning

ხელოვნური ინტელექტის ტექნოლოგიები გამოიყენება მომხმარებლის ქცევის პროგნოზირებისათვის, პერსონალიზებული რეკომენდაციებისათვის, ინვენტარის მართვისათვის და ფასების დინამიური ოპტიმიზაციისათვის. Amazon-ის შემთხვევა განსაკუთრებით საგულისხმოა: მათი რეკომენდაციების სისტემა პასუხისმგებელია კომპანიის შემოსავლების დაახლოებით 35%-ზე (McKinsey, 2021).

1.3. Big Data და ანალიტიკა

მონაცემთა ანალიტიკა საშუალებას იძლევა, რომ კომპანიებმა უკეთ გაიგონ თავიანთი მომხმარებლები, ოპტიმიზება გაუკეთონ მიწოდების ჯაჭვს და მიიღონ მტკიცებულებებზე დაფუძნებული სტრატეგიული გადაწყვეტილებები. მსხვილი საცალო კომპანიები ყოველდღიურად ამუშავებენ მონაცემთა პეტაბაიტებს, რაც მათ კონკურენტულ უპირატესობას ანიჭებს ასორტიმენტის დაგეგმვაში, სასაქონლო მარაგების მართვაში და მომხმარებელთა სეგმენტაციაში.

1.4. ელექტრონული კომერცია და მობილური ვაჭრობა

ელ-კომერცია გახდა საცალო ვაჭრობის განუყოფელი ნაწილი. Statista-ს (2024) მონაცემებით, გლობალური ელ-კომერციის ბაზრის მოცულობამ 2024 წლისათვის 6,3 ტრილიონ დოლარს გადააჭარბა. მობილური მოწყობილობებით შეძენა სულ უფრო მეტ წილს იკავებს გლობალურად. ონლაინ გაყიდვების 60%-ზე მეტი მობილური მოწყობილობებიდან ხდება, რაც M-Commerce-ის სტრატეგიული მნიშვნელობას კიდევ უფრო ზრდის.

ციფრული ტრანსფორმაციის ჩარჩო-მოდელი საცალო ვაჭრობაში | Digital Transformation Framework in Retail



სქემა 1. ციფრული ტრანსფორმაციის ჩარჩო-მოდელი საცალო ვაჭრობაში / Figure 2. Digital Transformation Framework in Retail

2. ქართული საცალო ბაზრის ციფრული ტრანსფორმაციის ანალიზი

2.1. ქართული ბაზრის სპეციფიკა

საქართველოს საცალო ბაზარი უკანასკნელი ათწლეულის განმავლობაში მნიშვნელოვნად გაიზარდა. სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის (Geostat) მონაცემებით, საცალო ვაჭრობის ბრუნვა

2023 წელს 14%-ით გაიზარდა წინა წელთან შედარებით. ქვეყნის ციფრული ინფრასტრუქტურა ბოლო წლებში მნიშვნელოვნად განვითარდა. ინტერნეტის ხელმისაწვდომობა 80%-ს აჭარბებს, ხოლო სმარტფონების გამოყენება, განსაკუთრებით ახალგაზრდებში, ძალიან მაღალია. ეს ქმნის კარგ საფუძველს ციფრული კომერციის შემდგომი განვითარებისათვის.

2.2. ციფრული ტრანსფორმაციის მიღწევები

ქართულ ბაზარზე რამდენიმე საინტერესო ტენდენცია შეინიშნება. მსხვილი საცალო ქსელები, როგორცაა კარფური, ნიკორა, გუდვილი, გეფა, სულ უფრო მეტ ინვესტიციებს ახორციელებენ ციფრულ პლატფორმებში. ონლაინ შეკვეთისა და სახლამდე მიწოდების სერვისები ამ კომპანიებში სტანდარტად იქცა. სწრაფი მიწოდების პლატფორმებმა (Wolt, Glovo) ფუნდამენტურად შეცვალეს ქართველი მომხმარებლების ჩვევები ქალაქებში, განსაკუთრებით თბილისში, 15-30 წუთში მიწოდება ნორმად იქცა. ამასთანავე, ქართული სტარტ-აპ ეკოსისტემა ავითარებს ინოვაციურ გადაწყვეტებს გადახდის სისტემების, ლოჯისტიკის და მომხმარებლის გამოცდილების სფეროებში.

2.3. ძირითადი გამოწვევები

მიუხედავად პოზიტიური ტენდენციებისა, ქართული საცალო კომპანიები სერიოზულ გამოწვევებს აწყდებიან. ციფრული ტრანსფორმაციისათვის საჭირო კვალიფიციური კადრების : IT სპეციალისტების, მონაცემთა ანალიტიკოსების, ციფრული მარკეტოლოგების ნაკლებობა ერთ-ერთი ყველაზე მწვავე პრობლემაა. ფინანსური შეზღუდვები, განსაკუთრებით მცირე და საშუალო ბიზნესისათვის, სერიოზულ ბარიერს წარმოადგენს. ციფრული ტექნოლოგიებში ინვესტიციები მნიშვნელოვან კაპიტალს მოითხოვს, რომელიც ბევრ ქართულ კომპანიას არ გააჩნია. გარდა ამისა, მომხმარებელთა ნდობა ონლაინ გარიგებების მიმართ ჯერ კიდევ ჩამორჩება დასავლეთ ევროპის ქვეყნებს.

მაჩვენებელი / Indicator	საქართველო Georgia	აღმ. ევროპა E. Europe	დასავ. ევროპა W. Europe	გლობ. საშ. Global Avg.
ელ-კომერციის წილი / E-commerce share	13.5%	18-22%	25-30%	24.5%
ინტერნეტ-შეღწევადობა / Internet penetration	82%	75-85%	90-95%	66%
მობილური გადახდები / Mobile payments	41%	55%	68%	53%
ომნიაჩ. შეთავაზება / Omnichannel offer	35%	52%	78%	61%
AI გამოყენება / AI adoption (retail)	18%	34%	58%	42%
სწრაფი მიწოდება <2სთ / Fast delivery <2h	61%	48%	55%	40%

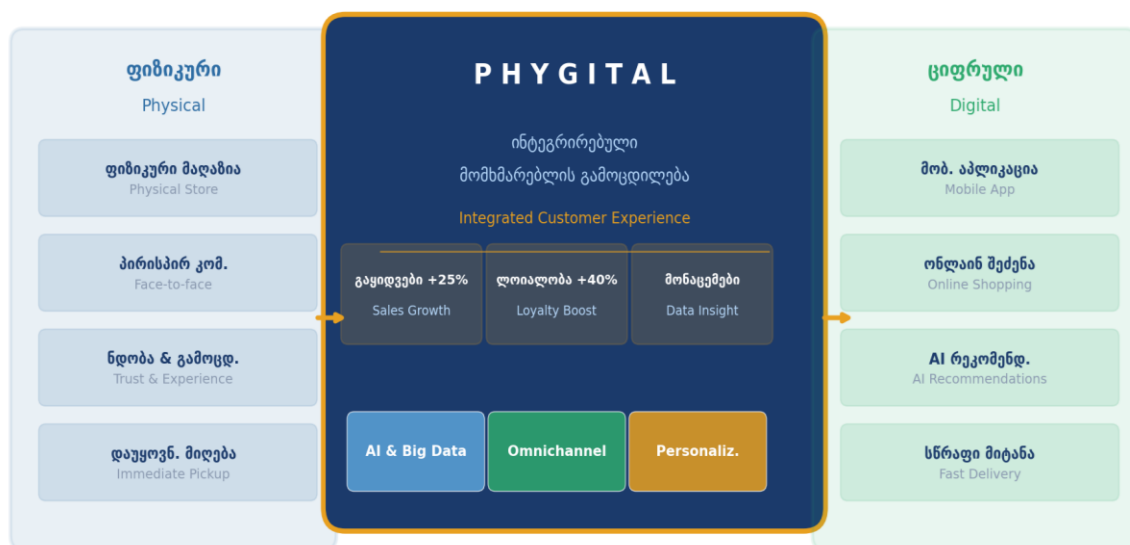
ცხრილი 1. საქართველოს საცალო სექტორი: შედარებითი ანალიზი (2023–2024) / Table 1. Georgian Retail Sector: Comparative Analysis (2023–2024)

3. ინოვაციური მოდელები ქართული ბაზრისათვის

3.1. Phygital მიდგომა

Phygital მიდგომა აერთიანებს ფიზიკურ (Physical) და ციფრული (Digital) გამოცდილებას. ეს ორი მიმართულება ურთიერთს ავსებს და არ ცვლის. ქართული ბაზრის სპეციფიკის გათვალისწინებით, სადაც ტრადიციული სავაჭრო კულტურა ჯერ კიდევ ძლიერია, Phygital მიდგომა ოპტიმალური ბალანსის საშუალებას იძლევა: მომხმარებელს შეუძლია ონლაინ დაათვალიეროს, ფიზიკურ მაღაზიაში მოსინჯოს და სასურველ არხში შეიძინოს.

Phygital საცალო მოდელი | Phygital Retail Model



სქემა 2. Phygital საცალო მოდელი / Figure 3. Phygital Retail Model

3.2. Social Commerce

სოციალური მედიის პლატფორმები, განსაკუთრებით Facebook და Instagram, ქართველი მომხმარებლებში განსაკუთრებულ პოპულარობას სარგებლობს. Social Commerce ქართული მცირე და საშუალო ბიზნესებისათვის ერთ-ერთი ყველაზე ხელმისაწვდომი ციფრული სტრატეგიაა, ვინაიდან ის არ მოითხოვს ცალკე ვებ-საიტის შემუშავებას.

3.3. Subscription-based მოდელი

გამოწერის მოდელი ყოველთვიური გადასახადის სანაცვლოდ, პრიორიტეტული მიწოდება, ექსკლუზიური ფასდაკლებები და პრემიუმ სერვისი - ქართულ ბაზარზე ჯერ კიდევ ნაკლებად განვითარებულია, მაგრამ მნიშვნელოვან პოტენციალს ფლობს მომხმარებელთა ლოიალობის ამაღლებისა და შემოსავლების სტაბილიზაციისათვის.

დასკვნა

ციფრული ტრანსფორმაცია საცალო ვაჭრობაში გლობალური გარდაუვალობა გახდა, რომელსაც ქართული ბაზარიც ვერ ასცდება. კვლევამ დაადასტურა, რომ ქართულ ბაზარზე ციფრული ტრანსფორმაციის ტემპი იზრდება, მაგრამ კვლავ ჩამორჩება განვითარებული ბაზრების დონეს.

ძირითადი გამოწვევები: კვალიფიციური კადრების ნაკლებობა, შეზღუდული ფინანსური რესურსები და მომხმარებელთა ნდობის ნაკლებობა მოითხოვს კომპლექსურ მიდგომებს. ქართული საცალო კომპანიებისათვის რეკომენდებულია: Phygital და Social Commerce მიდგომების პრიორიტეტიზება, ციფრული კომპეტენციების განვითარებაში ინვესტიცია და მონაცემთა ანალიტიკის თანდათანობითი დანერგვა.

გლობალიზაციის პირობებში ციფრული ტრანსფორმაცია ქართული საცალო ბიზნესისათვის არა მხოლოდ გამოწვევა, არამედ კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების ძირითადი შესაძლებლობაა.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- McKinsey & Company (2020). The quickening. McKinsey Global Institute.
- McKinsey & Company (2021). The value of getting personalization right.
- Statista (2024). Global e-commerce market size. Statista Research Department.
- Harvard Business Review (2017). A study of 46,000 shoppers shows that omnichannel retailing works.
- Geostat (2023). სტატისტიკური წელიწდეული. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური.
- World Bank (2023). Georgia Digital Economy Assessment. World Bank Group.

საქართველოს ეროვნული ბანკი (2023). გადახდის სისტემების ანგარიში.
Deloitte (2023). Global Powers of Retailing. Deloitte Touche Tohmatsu.

Digital Transformation in Retail: Innovative Models and the Georgian Market Reality

*Kharatishvili Lia, PhD student
Georgian Technical University*

Abstract

In the modern business environment, digital transformation has become one of the primary driving forces of retail sector development. This study examines the impact of digital innovation on retail business models and analyzes the specific challenges and opportunities of the Georgian market. The research covers the analysis of omnichannel strategies, artificial intelligence, Big Data, and e-commerce applications in retail. The paper is based on statistical data from Georgia's retail sector and a comparative analysis of global experience. The findings indicate that Georgian retail companies are increasingly adopting digital tools; however, this process is accompanied by significant barriers, including a shortage of qualified personnel, limited financial resources, and lower consumer trust in online transactions compared to developed markets. The paper proposes concrete recommendations for Georgian retail businesses to effectively implement digital transformation and maintain their competitiveness under globalization conditions. Key innovative models discussed include Phygital approaches, Social Commerce, and subscription-based models tailored to the Georgian market context.

Keywords: Digital transformation, retail, innovative business models, omnichannel strategy, e-commerce, Georgian market, Big Data.

მიგრაციის გავლენა მიმღებ და წარმოშობის ქვეყნების ეკონომიკებზე

*ხარხელაური ხათუნა, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*ქაჯაია თამარ, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

*წულუისკირი ქეთევან, მაგისტრანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

წინამდებარე ნაშრომი შეისწავლის მიგრაციის კომპლექსურ გავლენას მიმღები და წარმოშობის ქვეყნების შრომის ბაზარზე, ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე და ადამიანური კაპიტალის განვითარებაზე. ანალიზი ეფუძნება OECD-ის (2024), IMF-ის (2024), მსოფლიო ბანკის (2024) და UN DESA-ს (2024) უახლეს ანგარიშებს, ასევე Adeusi და სხვ. (2025) კვლევას ცირკულარული მიგრაციის ინოვაციური პოლიტიკური ჩარჩოს შესახებ. ნაშრომი სამ ძირითად კონტექსტს განიხილავს: (1) მიგრაციის გავლენა მიმღები ქვეყნის შრომის ბაზარზე — სამუშაო ძალის დეფიციტის შევსება, დასაქმების მაჩვენებლები და მეწარმეობა; (2) მიგრაციის ეფექტი წარმოშობის ქვეყნებში - ფულადი გზავნილები, ტვინების გადინება და ადამიანური კაპიტალის მართვა; (3) ცირკულარული მიგრაციის მოდელი, მათ შორის Cali & Cantore-ის (2010) სიმულაციური კვლევა ოთხ ქვეყანაზე - სირია, ლეონე, განა, ვიეტნამი და მოლდოვა - რომელიც ცხადყოფს, რომ ცირკულარული პროგრამები მუდმივ მიგრაციაზე უკეთეს ეკონომიკურ შედეგებს იძლევა. ნაშრომი ასკვნის, რომ სათანადო პოლიტიკური ჩარჩოს ფარგლებში ცირკულარული მიგრაცია "ტვინების გადინებას" აქცევს "ტვინების ცირკულაციად" - ქმნის "მოგება-მოგების" სცენარს, რომელიც ორივე სახის ქვეყანას კომპლემენტარულ ეკონომიკურ სარგებელს სთავაზობს.

საკვანძო სიტყვები: მიგრაცია, შრომის ბაზარი, ცირკულარული მიგრაცია, ტვინების გადინება, ტვინების ცირკულაცია, ფულადი გზავნილები, ადამიანური კაპიტალი, სიმულაციური მოდელი, OECD, ეკონომიკური განვითარება.

ძირითადი ტექსტი

საერთაშორისო მიგრაცია XXI საუკუნის ეკონომიკური გლობალიზაციის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან და მრავალმხრივ ფენომენად იქცა. 2024 წლის მდგომარეობით, მსოფლიოში 304 მილიონი საერთაშორისო მიგრანტი ცხოვრობს — 1990 წლის მაჩვენებელთან შედარებით ეს რიცხვი გაორმაგდა (UN DESA, 2024). OECD-ის (2024) 48-ე ანგარიშის თანახმად, 2023 წელს 6.5 მილიონი ახალი მუდმივი ტიპის მიგრანტი ჩავიდა OECD-ის ქვეყნებში — ეს ახალი ისტორიული რეკორდია, რომელიც გამოწვეულია ე. წ. პოსტ-პანდემიური შეჭერის¹ ეფექტით, სამუშაო ძალის სიმცირით და დემოგრაფიული ცვლილებებით.

მიგრაციის ეკონომიკური გავლენა ორმხრივია: იგი ერთდროულად ახდენს გავლენას (1) მიმღები ქვეყნის შრომის ბაზარზე - ავსებს სტრუქტურულ დეფიციტს, ზრდის პროდუქტიულობასა და მეწარმეობას; და (2) წარმოშობის ქვეყნის ეკონომიკაზე - ქმნის ფულადი გზავნილების ნაკადს, მაგრამ ამავედროულად აგენერირებს ადამიანური კაპიტალის გადინების რისკს. ტრადიციული "ტვინების გადინების" პარადიგმა, რომელიც ხაზს უსვამდა მხოლოდ ემიგრაციის ნეგატიურ გავლენას, შეცვალა უფრო ნიუანსური კონცეფციების მიხედვით - "ტვინების მოგება" (Brain Gain) და "ტვინების ცირკულაციამ" (Brain Circulation).

ამ კონტექსტში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ცირკულარული მიგრაციის კონცეფცია, რომელიც Adeusi და სხვ. (2025) კვლევის თანახმად, საუკეთესო ბალანსის შექმნის პოტენციალს შეიცავს. Cali & Cantore-ის (2010) პიონერული სიმულაციური კვლევა ოთხ ქვეყანაზე - სირია, ლეონე, განა, ვიეტნამი და მოლდოვა - პირველად გვამლევს რაოდენობრივ მტკიცებულებას, რომ ცირკულარული მიგრაციის პროგრამები, მუდმივ მიგრაციასთან შედარებით, გაუმჯობესებულ ეკონომიკურ შედეგებს იძლევა.

წინამდებარე ნაშრომის მიზანია სამი ძირითადი ამოცანის გადაჭრა: (1) როგორ მოქმედებს მიგრაცია მიმღები ქვეყნის შრომის ბაზარზე და ეკონომიკაზე? (2) რა ეფექტი აქვს ემიგრაციას

¹ "პანდემიის შემდეგ გადავადებული მიგრაციის განახლება"

წარმოშობის ქვეყნის განვითარებაზე? (3) რა მექანიზმებით ქმნის ცირკულარული მიგრაცია ორმხრივ სარგებელს და რა პოლიტიკური ჩარჩო სჭირდება მის ეფექტიანად გამოყენებას?

1. მიგრაციის გავლენა მიმღები ქვეყნის შრომის ბაზარზე და ეკონომიკაზე

❖ სამუშაო ძალის სტრუქტურული დეფიციტი

მიმღებ ქვეყნებში იმიგრაციის მთავარი ეკონომიკური ფუნქცია სამუშაო ძალის სტრუქტურული დეფიციტის შევსებაა. OECD-ის (2024) ანგარიშის თანახმად, კვალიფიციური სამუშაო ძალის ნაკლებობა და დემოგრაფიული ცვლილებები განვითარებული ქვეყნების შრომის ბაზრებს სულ უფრო მეტად მიგრანტებზე დამოკიდებულს ხდის. განსაკუთრებით კრიტიკული ვაკანციები ჯანდაცვის, IT, მშენებლობისა და სოფლის მეურნეობის სექტორებში ფიქსირდება.

OECD-ის (2024) კვლევა ადასტურებს ე.წ. „კომპლემენტარობის თეორიას“¹: მიგრანტები არ ავიწროებენ ადგილობრივ კადრებს, არამედ ავსებენ ბაზარზე არსებულ თავისუფალ ნიშებს. 2023 წელს OECD-ის ქვეყნებში მიგრანტთა დასაქმების მაჩვენებელი ყველა დროის მაქსიმუმს — 71.8%-ს — მიაღწია, ხოლო უმუშევრობა 7.3%-ამდე დაეცა.

ცხრილი 1: მიგრაცია და დასაქმება OECD ქვეყნებში (2019–2023)

წელი	იმიგრაცია (მლნ)	მიგრანტთა დასაქმება (%)	მიგრანტთა უმუშ. (%)
2019	5.1	70.1	8.9
2020	3.7	67.5	11.2
2021	4.8	68.9	9.8
2022	5.9	70.5	8.1
2023	6.5	71.8	7.3

წყარო: OECD, *International Migration Outlook 2024*

❖ მეწარმეობა და ინოვაცია

OECD-ის (2024) ანგარიშის სპეციალური თავი, როგორც ამ გამოცემის ცენტრალური სიახლე, მიძღვნილია მიგრანტთა მეწარმეობას. 2022 წლისთვის OECD ქვეყნებში თვითდასაქმებულთა 17% მიგრანტი იყო (2006 წელს 11%-ის წინააღმდეგ). 2011–2021 წლებში მიგრანტთა მეწარმეობამ OECD-ის ეკონომიკებში დამატებით 4 მილიონი სამუშაო ადგილი შექმნა. ყოველ 10 სამუშაო ასაკის მიგრანტზე სარეწარმეო გზით კიდევ 2 სამუშაო ადგილი ემატება ეკონომიკას.

❖ მაკროეკონომიკური ეფექტი

IMF-ის (2024) მსოფლიო ეკონომიკური მიმოხილვის (WEO) თანახმად, გრძელვადიან პერსპექტივაში შრომითი მიგრაცია მიმღები ქვეყნების მშპ-ს 1–2%-ით ზრდის. ეს ეფექტი განპირობებულია: (1) სამუშაო ძალის ზრდით; (2) ეფექტიანი რესურსების განაწილებით; (3) ინოვაციების სტიმულირებით; (4) საფისკო ბაზის გაფართოებით.

ცხრილი 2: იმიგრაციის გავლენა მიმღები ქვეყნის ძირითად ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე

პარამეტრი	გავლენის ხარისხი	მექანიზმი
პროდუქტიულობა	ზრდა	ახალი უნარები ავსებს ადგილობრივი ძალის კომპლემენტაციებს
ხელფასები	დადებითი (გრძელვ.)	პროდუქტ. ზრდა ეკონომიკას აფართოებს
ინოვაცია	მაღალი	უფრო მეტი პატენტი და სამეცნ. ნაშრომი (High-skilled flow)
მშპ	+1%–2%	სამუშაო ძალის ზრდა და ეფექტიანი განაწილება
ფისკალური ბაზა	გაფართოება	საგადასახ. შემოსავლები + შიდა მოხმარება
მეწარმეობა	+17% (2022)	4 მლნ სამუშაო ადგილი 2011–2021 OECD-ში

წყარო: IMF, 2024; OECD, 2024

2. მიგრაციის გავლენა წარმოშობის ქვეყნის შრომის ბაზარზე და ეკონომიკაზე

❖ ფულადი გზავნილები — განვითარების ძირითადი ბერკეტი

მსოფლიო ბანკის Migration and Development Brief 40 (2024) მიხედვით, 2023 წელს ფულადი გზავნილები დაბალი და საშუალო შემოსავლების ქვეყნებისათვის (LMICs) 656 მილიარდ დოლარს მიაღწია, რაც ბელგიის მთლიანი მშპ-ის ტოლია. აღსანიშნავია, რომ 2023 წელს გზავნილებმა პირველად

¹ Theory of Complementarity

გადააჭარბა პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციებს (FDI) და „ოფიციალური დახმარება განვითარებისათვის“ (ODA)¹. ბოლო ათ წელიწადში გზავნილები 57%-ით გაიზარდა, ხოლო FDI 41%-ით შემცირდა.

2024 წლის პროგნოზი 685 მილიარდ დოლარია, ხოლო 2025 წლისთვის — \$690 მილიარდი. ყველაზე დამოკიდებული ქვეყნებია: ტაჯიკეთი (მშპ-ის 45%), ტონგა (38%), ნიკარაგუა (27%), ლიბანი (27%), სამოა (26%). LMICs-ის 60-ზე მეტ ქვეყანაში გზავნილები მშპ-ის 3%-ს ან მეტს შეადგენს.

ცხრილი 3: გლობალური ფულადი გზავნილების დინამიკა (2015–2025)

წელი	გზავნილები LMICs-ში (მლრდ \$)	წინა წელთან ცვლილება (%)
2015	440	-
2017	520	+18.2%
2019	548	+5.4%
2021	630	+15.0%
2023	656	+0.7%
2024 (შეგ.)	685	+2.3%
2025 (პროგ.)	690	+2.8%

წყარო: World Bank, Migration and Development Brief 40, 2024

❖ ტვინების გადინება და ადამიანური კაპიტალის დაკარგვა

ემიგრაციის ნეგატიური ეფექტი ყველაზე მწვავედ ადამიანური კაპიტალის გადინებაში გამოიხატება. UN DESA-ს (2024) მონაცემებით, მაღალი განათლების მქონე მიგრანტების წილი გამუდმებით იზრდება: 2010 წლის 28%-იდან 2024 წლის 39%-მდე. OECD-ის (2022) ანგარიშის თანახმად, ბოლო ათი წლის განმავლობაში უმაღლესი განათლების მქონე მიგრანტების რიცხვი 70%-ით გაიზარდა, ხოლო კვალიფიციური მიგრანტების ნაკადი არაკვალიფიციურებზე ორნახევარჯერ სწრაფად იზრდება.

ცხრილი 4: მაღალკვალიფიციური მიგრაციის ზრდის ტენდენცია (2010–2024)

წელი	მაღალი კვალიფ. წილი (%)
2010	28
2015	32
2020	35
2022	37
2024	39

წყარო: UN DESA, 2024; OECD, 2024

ეს ტენდენცია განვითარებადი ქვეყნებისთვის სამ ძირითად გამოწვევას ქმნის: (1) ადამიანური კაპიტალის მარაგის კლება; (2) ინოვაციების პოტენციალის შემცირება; (3) საჯარო ინვესტიციების (განათლება, ჯანდაცვა) არარეალიზებული შემოსავალი². ამ მოვლენის გადაჭრა მოითხოვს ისეთი მიგრაციული მოდელების სახელმწიფო-პოლიტიკური ხელშეწყობა, რომელიც ქმნის სამშობლოში დაბრუნების სტიმულს.

3. ცირკულარული მიგრაცია: "ტვინების გადინებიდან" "ტვინების ცირკულაციამდე"

❖ ცირკულარული მიგრაციის კონცეფცია და ტიპოლოგია

ცირკულარული მიგრაცია გამოირჩევა ორი ძირითადი მახასიათებლით: (1) დროებითობა — მიგრაცია შეზღუდული ვადით; (2) განმეორადობა — მიგრანტი ერთსა და იმავე მარშრუტს მრავალჯერ გადის.

¹ Official Development Assistance

² გულისხმობს - სახელმწიფოს მიერ ადამიანებში დაბანდებულ იმ ხარჯებს, რომლებმაც ქვეყანას სარგებელი ვერ მოუტანა. სახელმწიფო ბიუჯეტიდან (ანუ გადასახადების გადამხდელების ფულით) აფინანსებს სკოლებს, უნივერსიტეტებს, პროფესიულ სასწავლებლებს და ჯანდაცვის სისტემას. ეს კეთდება იმ იმედით, რომ ეს ადამიანები გაიზრდებიან, დასაქმდებიან, განვითარდებიან ეკონომიკას და გადასახადების სახით ამ ფულს ბიუჯეტში დააბრუნებენ. როდესაც ეს განათლებული და ჯანმრთელი მოქალაქეები (მაგალითად, ექიმები, ინჟინრები, მასწავლებლები) ქვეყნიდან მიდიან (ემიგრაციაში), სახელმწიფო ამ დახარჯული ფულისგან სარგებელს (შემოსავალს) ვეღარ იღებს. ინვესტიცია გაკეთდა, მაგრამ მისი შედეგი სხვა ქვეყანაში „მოიშვა“.

Adeusi და სხვ. (2025) განმარტებით, ცირკულარული მიგრაცია შექმნილია ოთხი ამოცანის ერთდროულად გადასაჭრელად: (1) მიმღები ქვეყნის სამუშაო ძალის მოთხოვნების დაკმაყოფილება; (2) წარმოშობის ქვეყნის ეკონომიკის გაძლიერება; (3) მიგრანტთა კეთილდღეობის დაცვა; (4) მიგრაციული ნაკადების ეფექტიანი მართვა, რაც გამორიცხავს პოლიტიკურ კრიზისებს და ზრდის საზოგადოებრივ ნდობას.

Cali & Cantore-ის (2010) ტიპოლოგიის მიხედვით, ცირკულარული მიგრაცია ოთხ მოდელად შეიძლება დაიყოს, მიმდინარეობის მიხედვით (მუდმივი/დროებითი) და სამშობლოში დაბრუნების ტიპის მიხედვით (მუდმივი/დროებითი). Cali & Cantore-ის (2010) ეს მოდელი ძალიან მოსახერხებელი და ლოგიკური ჩარჩოა იმის ასახსნელად, თუ როგორ შეიძლება მუშაობდეს ცირკულარული (განმეორებადი) მიგრაცია პრაქტიკაში.

- (1) დროებითი მიგრაცია – დროებითი დაბრუნება: ყველაზე კლასიკური "ცირკულარული" მოდელი) - მიგრანტი მიდის უცხო ქვეყანაში მცირე დროით (მაგალითად, სეზონურ სამუშაოზე), შემდეგ ბრუნდება სამშობლოში ასევე დროებით, და ამ პროცესს რეგულარულად იმეორებს
- (2) დროებითი მიგრაცია – მუდმივი დაბრუნება: მიგრანტი მიდის უცხო ქვეყანაში კონკრეტული, წინასწარ განსაზღვრული მოკლე ვადით (მაგალითად, სწავლისთვის ან კონკრეტული პროექტის დასასრულებლად) და ამ ვადის ამოწურვის შემდეგ სამშობლოში სამუდამოდ ბრუნდება.
- (3) მუდმივი/ხანგრძლივი მიგრაცია – დროებითი დაბრუნება: მიგრანტი წლების განმავლობაში (ან მუდმივად) ცხოვრობს და მუშაობს უცხოეთში, აქვს იქაური ბინადრობის უფლება, თუმცა სამშობლოსთან ინარჩუნებს მჭიდრო კავშირს და რეგულარულად, დროებით (მაგალითად, შვებულებების დროს, ან წელიწადში რამდენიმე თვით) ჩამოდის ხოლმე მშობლიურ ქვეყანაში.
- (4) მუდმივი/ხანგრძლივი მიგრაცია – მუდმივი დაბრუნება (რემიგრაცია / "ტვინების დაბრუნება"): მიგრანტი ათწლეულების განმავლობაში ან ცხოვრების დიდ ნაწილს ატარებს უცხოეთში, იქ აღწევს წარმატებას, აგროვებს კაპიტალს და კვალიფიკაციას, თუმცა ცხოვრების გარკვეულ ეტაპზე (მაგალითად, პენსიაზე გასვლისას ან სამშობლოში დიდი ბიზნესის დაწყების მიზნით) საბოლოოდ და სამუდამოდ ბრუნდება სახლში.

ცირკულარული მიგრაციის ეკონომიკური ეფექტების ყველაზე სრულყოფილი რაოდენობრივი კვლევა ჩაატარეს Cali & Cantore-მა (2010), Pardee University-ის International Futures (IFs) ინტეგრირებული შეფასების მოდელის გამოყენებით. ეს მოდელი 100-ზე მეტი ქვეყნის ეკონომიკურ, სოციალურ და გარემოსდაცვით განზომილებებს ერთდროულად ასახავს. კვლევის ფარგლებში განხორციელდა სამი ალტერნატიული მაკროეკონომიკური სცენარის შედარებითი ანალიზი:

- (1) საბაზისო სცენარი (Baseline / სტატუს-კვო): გულისხმობს არსებული მდგომარეობის შენარჩუნებას, სადაც მიგრაციული ნაკადების მიმდინარე მაჩვენებლები და პარამეტრები უცვლელი რჩება;
- (2) მუდმივი მიგრაციის სცენარი (LOCAL_PERMANENT): მოიცავს წმინდა ემიგრაციის შოკურ მატებას (თითოეული ქვეყნიდან 10,000-დან 30,000-მდე მიგრანტის გადინებას), სადაც მიგრანტები სამუდამოდ მკვიდრდებიან მიმღებ ქვეყნებში და წარმოშობის ქვეყანაში აღარ ბრუნდებიან;
- (3) ცირკულარული მიგრაციის სცენარი (LOCAL_CIRCULAR): ეფუძნება ემიგრაციის იდენტურ შოკურ მატებას, თუმცა, მოცემულ მოდელში მიგრანტები დროთა განმავლობაში ბრუნდებიან სამშობლოში და თან ჩამოაქვთ დაგროვილი ადამიანური კაპიტალი (ახალი ცოდნა/უნარები), ფინანსური რესურსები და სოციალურ-პროფესიული ქსელები.¹

ორივე „LOCAL“ სცენარში, ემიგრაციის ზრდა ახდენდა ეფექტს: ფულადი გზავნილების ზრდაზე, ვაჭრობის (ექსპორტი-იმპორტი) ზრდაზე, FDI-ის ზრდაზე, და „ტვინების მოზიდვის“¹ ეფექტზე. განსხვავება ამ ორ სცენარს შორის ის არის, რომ ცირკულარულ სცენარში მიგრანტები ბრუნდებოდნენ, რაც ზრდიდა ადგილობრივ პროდუქტიულობას.

¹ Brain Gain

ცხრილი 5: სიმულაციური ანალიზის შედეგები — ოთხი ქვეყანა (Cali & Cantore, 2010)

ქვეყანა	ძირითადი მახასიათ.	მუდმ. მიგრ. ეფექტი	ცირკ. მიგრ. ეფექტი	ცირკ. > მუდმ.?
სირია ლეონე	ომისშემდგომი პერიოდი, სუსტი ინსტიტუციური მოწყობა.	ფულ. გზავნა ↑; ადამიანური და ფინანსური კაპიტალის ↓	ფულ. გზავნა ↑; ახლ. ცოდნ. შემოდ-ბა ↑, შრ.-ის პროდუქტ.-ბა ↑	დიახ (ცირკულარული სქემა ეფექტიანად აკომპენსირებს ინსტიტუციურ სისუსტეებს)
განა	სტაბილური ეკონომიკური ზრდა; განვითარებადი IT და ბიზნეს სექტორები.	ფულ. გზავნა ↑; ვაჭრობა ↑	ფულ. გზავნა ↑; შიდა ინოვაციები ↑; FDI ↑	დიახ (ცირკულარული მიგრაცია პირდაპირ ასაზრდოებს ტექნოლოგიურ და ბიზნეს სექტორებს).
ვიეტნამი	სწრაფი ინდუსტრიალიზაცია და საწარმოო სექტორის გაფართოება.	ფულ. გზავნა ↑; საექსპორტო პოტენციალი ↑	ტექნ. ცოდნა ↑, საერთაშორისო პროფესიული ქსელები ↑	დიახ (განსაკუთრებით გამოხატულია ყველაზე მაღალი მაკროეკონომიკური მაჩვენებლებით).
მოლდოვა	მაღალი დემოგრაფიული დამოკიდებულება; მზარდი ემიგრაციული წნეხი.	ფულ. გზავნა. შეადგენს მშპ-ის 25%-ს; დემოგრაფიული კრიზისი და სამუშაო ძალა ↓	ფულ. გზავნა ↑ ახალი ცოდნა ↑ ბიზნეს-აქტივობი ↑	დიახ (ფიქსირდება ყველაზე მკვეთრი პოზიტიური სხვაობა მუდმივ სცენართან შედარებით).

წყარო: Cali & Cantore, 2010; ავტ. ინტ. Adeusi და სხვ., 2025

❖ **ცირკულარული მიგრაციის მექანიზმები: ფინანსური, ადამიანური და სოციალური კაპიტალი**

Adeusi და სხვ. (2025) ხაზს უსვამენ, რომ ცირკულარული მიგრანტები სამშობლოში დაბრუნებამდე კაპიტალს გროვებენ. Adda, Dustmann & Gorlach-ის (2021) კვლევა ადასტურებს, რომ ეს დანაზოგი ხშირად სტარტ-აპ კაპიტალის როლს ასრულებს. კვლევები ასახავს ორ ინვესტიციურ ქვეყას: (1) პირდაპირი მეწარმეობა — საკუთარი ბიზნესის გახსნა; (2) "ანგელოზის ინვესტირება" — სხვა ადგილობრივი პროექტების დაფინანსება. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ამ ფაქტს ისე ვლინდება, რომ განვითარებად ქვეყნებში საბანკო კრედიტებზე წვდომა ძალიან შეზღუდულია — მიგრანტთა დანაზოგი ამ ბარიერს უნიკალური გზით გადალახავს.

Adeusi და სხვ. (2025) ასახავს ადამიანური კაპიტალის ტრანსფერის ორ ძირითად მექანიზმს: (1) რისკის ტოლერანტობა — მიგრაციის გადაწყვეტილება თავისთავად მაღალი რისკისადმი მზაობის ნიშანია, რაც მეწარმეობის გადამწყვეტი წინაპირობაა; (2) ფსიქოლოგიური კაპიტალი -უცხო გარემოში ადაპტაციის გამოცდილება ზრდის თვითეფექტიანობასა და კომპლექსური გადაწყვეტილებების მიღების უნარს. ამ ორი ფაქტორის ერთობლიობა განაპირობებს, რომ დაბრუნებული მიგრანტები სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად უფრო ხშირად ხსნიან ბიზნესს.

Adeusi და სხვ. (2025) სამ ძირითად კომპონენტს გამოყოფს სოციალური გზავნილების სახით:

- ❖ ტექნოლოგიური ნოუ-ჰაუ: განვითარებულ ქვეყნებში შეძენილი წარმოებისა და მომსახურების თანამედროვე სტანდარტები - ეს პირდაპირ ზრდის ადგილობრივი ბაზრის კონკურენტუნარიანობას;
- ❖ ინსტიტუციური პრაქტიკა: ბიზნეს-ეთიკა, მართვის სტილი, ხარისხის კონტროლის მექანიზმები - ეს ზრდის ბიზნეს-გარემოს ხარისხს;
- ❖ ბაზრის ცოდნა: უცხოური ბაზრების მოთხოვნების გაგება - ეს ეხმარება ადგილობრივ პროდუქციას გახდეს ექსპორტზე ორიენტირებული.

Adeusi და სხვ. (2025) კვლევა ხაზს უსვამს, რომ ყველა სარგებლის მიღება მოითხოვს კოორდინირებულ პოლიტიკურ ჩარჩოს. ავტორები სამ ძირითად ინტერვენციას გამოყოფენ:

- ❖ ორმხრივი შეთანხმებები: მიმღებ და წარმოშობის ქვეყნებს შორის ხელშეკრულებები -

შრომითი ვიზა, კვალიფიკაციების ორმხრივი აღიარება, სოციალური დაცვის გადაცემა;

- ❖ უნარების განვითარების პროგრამები: სამშობლოში დაბრუნებამდე მიზანმიმართული ტრენინგი; ადგილობრივ სამეწარმეო ინფრასტრუქტურასთან კავშირი;
- ❖ დიასპორის ქსელების ინსტიტუციური ხელშეწყობა: ტრანსნაციონალური ქსელების გამოყენება ინვესტიციების, ვაჭრობისა და ინოვაციების კატალიზატორად;

OECD-ის (2024) ანგარიში ასახავს, რომ გახანგრძლივებული სასწავლო ვიზებისა და "სამუშაოს მიების" ვიზების შემოღება ბევრ ქვეყანაში (გერმანია, ესპანეთი, ახალი ზელანდია) ახალ ხელსაყრელ ციკლს ქმნის. OECD-ის ანგარიშის 2024 ედიციაში ასახული მოდელი ცხადყოფს, რომ მიგრაციის პოლიტიკა ყველა OECD ქვეყანაში ახლა "შეზღუდვა/მოზიდვის ბალანსის" ამოცანის გადაწყვეტის ეტაპზეა — ეს ახლოსაა ცირკულარული ლოგიკასთან.

დასკვნა

წინამდებარე ნაშრომში შესწავლილია მიგრაციის კომპლექსური ეფექტი სამ ძირითად განზომილებაში. შეჯამებული დასკვნებია:

პირველ რიგში, მიმღები ქვეყნებისთვის მიგრაცია სტრუქტურული ეკონომიკური სარგებლის ინსტრუმენტია. OECD-ის (2024) მონაცემები ადასტურებს, რომ 2023 წელს მიგრანტთა დასაქმება ისტორიულ მაქსიმუმს მიაღწია, ხოლო IMF-ის (2024) პროექციები გრძელვადიანი 1–2%-იანი მშპ-ის ზრდაზე მიუთითებს. მეწარმეობის ზრდა (17% OECD-ის თვითდასაქმებულთა შორის 2022 წელს) განსაკუთრებული ეკონომიკური მულტიპლიკატორია.

მეორე, წარმოშობის ქვეყნებისთვის ემიგრაციას ორი განსხვავებული ეფექტი აქვს: ფულადი გზავნილები (\$656 მლრდ 2023 წელს, \$685 მლრდ 2024 წელს) ეკონომიკის სასიცოცხლო სისხლძარღვია, მაგრამ კვალიფიციური სამუშაო ძალის გადინება ქმნის გრძელვადიანი ადამიანური კაპიტალის ეროზიას - თუ სათანადო პოლიტიკური პასუხი არ მოიძებნება.

მესამე - ცირკულარული მიგრაციის მოდელი, რომელიც Cali & Cantore-ის (2010) სიმულაციური კვლევიტ სიერა ლეონე, განა, ვიეტნამი და მოლდოვას შემთხვევებში გამოიკვლია, ცხადყოფს, რომ ეს მოდელი "ტვინების გადინების" პარადიგმის ყველაზე ეფექტიანი ალტერნატივაა. ყველა ოთხ ქვეყანაში ცირკულარული სცენარი უკეთეს ეკონომიკურ შედეგებს იძლევა, ვიდრე მუდმივი მიგრაციის სცენარი - სამი კომბინირებული მექანიზმის გამო: ფინანსური კაპიტალის, ადამიანური კაპიტალის და სოციალური გზავნილების ერთდროული ტრანსფერი.

ცირკულარული მიგრაციის "მოგება-მოგების" პოტენციალი ავტომატურად არ ხორციელდება - ამ სარგებლის რეალიზება მოითხოვს ინტეგრირებულ პოლიტიკურ ჩარჩოს: ორმხრივ შეთანხმებებს, უნარების განვითარების პროგრამებსა და დიასპორის ქსელების ინსტიტუციურ ხელშეწყობას. ამ პირობებში, მიგრაცია შეიძლება გახდეს XXI საუკუნის ეკონომიკური კონვერგენციის ყველაზე ძლიერი ინსტრუმენტი.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Adda, J., Dustmann, C., & Gorchach, J. S. (2021). The dynamics of return migration, human capital accumulation, and wage assimilation. *Review of Economic Studies*.
2. Adeusi, O. O., Ajeboriogbon, T., Adjadeh, J.-P., Obiono, S. M., Adebayo, Y. O., & Adebayo, Y. O. (2025). Circular migration models with innovative policy interventions to balance economic growth, workforce needs and migrant welfare between host and origin countries. *International Journal of Science and Research Archive*, 1735–1742. doi:<https://doi.org/10.30574/ijrsra.2025.14.1.0298>
3. Cali, M., & Cantore, N. (2010). The impact of circular migration on source countries: a simulation exercise. ODI Working Paper.
4. International Monetary Fund. (2024). *World Economic Outlook: Steady but Slow: Resilience amid Divergence*. Washington, DC. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2024/04/16/world-economic-outlook-april-2024>
5. OECD. (2024). *International Migration Outlook 2024*. Paris. doi:<https://doi.org/10.1787/50b0353e-en>
6. OECD. (2024). *Migration Data Reports*. Retrieved from <https://www.oecd.org/en/topics/migration.html>
7. Privarova, M. (2024). Brain drain and circular migration: Trends in skilled migration from developing economies. *Migration Letters*.
8. United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2024). *International Migration and*

Sustainable Development. UN DESA/POP/2023/TR/NO. 7.

9. World Bank. (2024). Migration and Development Brief 40: Remittances Slowed in 2023, Expected to Grow Faster in 2024. Washington, DC: World Bank/KNOMAD. Retrieved from <https://www.knomad.org/publication/migration-and-development-brief-40>

The Impact of Migration on the Economies of Host and Origin Countries

*Kharkhelauri Khatuna, Associate Professor
Georgian Technical University*

*Kajaia Tamar, Associate Professor at
Georgian Technical University*

*Tsuleiskiri Ketevan, Master's Student
Georgian Technical University*

Abstract

This paper examines the complex impact of migration on the labor markets, economic indicators, and human capital development of both host and origin countries. The analysis is based on the latest reports from the OECD (2024), IMF (2024), World Bank (2024), and UN DESA (2024), as well as the study by Adeusi et al. (2025) on the innovative policy framework of circular migration.

The paper explores three primary contexts:

1. **The impact of migration on the labor market of the host country** — addressing workforce shortages, employment rates, and entrepreneurship;
2. **The effect of migration on origin countries** — remittances, brain drain, and human capital management;
3. **The circular migration model**, including the simulation study by Cali & Cantore (2010) across four countries (Sierra Leone, Ghana, Vietnam, and Moldova), which demonstrates that circular programs yield better economic outcomes than permanent migration.

The paper concludes that within an appropriate policy framework, circular migration transforms "brain drain" into "brain circulation" - creating a "win-win" scenario that offers complementary economic benefits to both types of countries.

Keywords: migration, labor market, circular migration, brain drain, brain circulation, remittances, human capital, simulation model, OECD, economic development.

სოციალური პასუხისმგებლობის თავისებურებები უმაღლესი განათლების სისტემაში

*ბოსიტაშვილი მზია, ასოცირებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

სტატიაში განხილულია უმაღლესი განათლების კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის მნიშვნელობა მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწევაში. გაეროს მიერ 2030 წლისათვის დადგენილი 17 გლობალური მიზნიდან განათლებას ცენტრალური ადგილი უჭირავს. UNESCO-ს 2015 წლის ანგარიშის მიხედვით განათლება გლობალური კეთილდღეობის სიკეთეა და მასზე საზოგადოებაა პასუხისმგებელი. განათლების სამივე საფეხურში ჩართული მხარეები არა მხოლოდ ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარების, არამედ მდგრადი განვითარების მიზნების აქტიური შემსრულებლები არიან.

მაღალი კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა განათლების სისტემაში განსაზღვრავს ამ სფეროში შემავალი სკოლებისა და უმაღლესი სასწავლებლების ადგილსა და როლს საზოგადოების განვითარებაში, ხელს უწყობს სწავლების ხარისხს და კონკურენტუნარიანობის ზრდას. ხარისხიანი განათლება მდგრადი განვითარების მიზნების შესრულების ქვაკუთხეა, ზრდასრულთა უწყვეტ განათლებას, თვითგანვითარებასაც გულისხმობს და ასევე ითვალისწინებს აკადემიური პერსონალის პროფესიული გადამზადების, კვალიფიკაციის ამაღლების სახელმწიფო პროგრამების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფას.

გამოკვეთილია მოსაზრება, რომ სოციალური პასუხისმგებლობა უმაღლესი განათლების სისტემაში ხელს უწყობს კვალიფიციური კადრების მომზადებასა და სამეცნიერო პოტენციალის გაუმჯობესებას, რაც ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების განმსაზღვრელია. მაგალითისთვის მოყვანილია უცხოეთის უნივერსიტეტების დეკლარაციები და ბოლონიის პროცესის ქარტია.

ავტორი თვლის, რომ მეოთხე სამეწარმეო რევოლუციის მოთხოვნები და უმაღლესი განათლების სისტემის ეროვნული კონცეფცია თანხვედრაშია უნივერსიტეტების სოციალური პასუხისმგებლობის თავისებურებებთან.

საკვანძო სიტყვები: სოციალური პასუხისმგებლობა, უმაღლესი განათლება, მდგრადი განვითარება, უმაღლესი განათლების სისტემის რეფორმის ეროვნული კონცეფცია.

ძირითადი ტექსტი

კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფციის მიხედვით სახელმწიფო, მასში შემავალი ორგანიზაციები და ჯგუფები მიზნად არა მხოლოდ ეკონომიკურ შედეგს ისახავენ, არამედ საზოგადოებაზე თავისი საქმიანობით გამოწვეულ სოციალურ და ეკოლოგიურ ზემოქმედებასაც ითვალისწინებენ.

2015 წელს გაეროს მიერ შემუშავებული მდგრადი განვითარების მიზნებით ერთგვარად განისაზღვრა მსოფლიოს უკეთესი მომავალი 2030 წლისთვის. საქართველოს 193 ქვეყანასთან ერთად თავისი წვლილი შეაქვს ამ მიზნების შესრულებაში. მთავრობის მიერ დამტკიცებული ეროვნული დოკუმენტი ამ მიზნებს მისადაგებულ 90-ზე მეტ ამოცანასა და 200-ზე მეტ ინდიკატორს მოიცავს და პასუხობს გლობალურ სამყაროში არსებულ გამოწვევებს: სიღარიბის დაძლევა, გენდერულ თანასწორობას, კლიმატის ცვლილებასთან ბრძოლასა და გარემოს დაცვას, სამართლიანობას და ა. შ.

UNESCO-ს 2015 წლის ანგარიშის მიხედვით განათლება გლობალური კეთილდღეობის სიკეთეა და მასზე საზოგადოებაა პასუხისმგებელი. ვთვლით, განათლების სამივე საფეხურში ჩართული მხარეები არა მხოლოდ ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარების, არამედ მდგრადი განვითარების მიზნების აქტიური შემსრულებლები არიან.

მაღალი კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა განათლების სისტემაში განსაზღვრავს ამ სფეროში შემავალი სკოლებისა და უმაღლესი სასწავლებლების ადგილსა და როლს საზოგადოების განვითარებაში, ხელს უწყობს სწავლების ხარისხს და კონკურენტუნარიანობის ზრდას.

სოციალური პასუხისმგებლობის საფუძველს უმაღლესი განათლების სისტემაში ქმნის მისი ფუნქციები, სამი მისია: სწავლება, კვლევა და საზოგადოების სოციალური და ეკონომიკური განვითარება. ამ თვალსაზრისით უნივერსიტეტების საქმიანობა შემდეგ ძირითად ასპექტებს ეყრდნობა, ესენია: 1. საგანმანათლებლო პასუხისმგებლობა; 2. სამეცნიერო პასუხისმგებლობა; 3.

სოციალური ჩართულობა; 4. გარემოსდაცვითი და ორგანიზაციული პასუხისმგებლობა.

საგანმანათლებლო, აკადემიური პასუხისმგებლობა მიმართულია სტუდენტების, როგორც ეთიკური ქცევისა და სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე პროფესიონალების აღზრდისკენ, ამიტომ, იგი უნდა უზრუნველყოფდეს სასწავლო პროგრამების შექმნას ბაზრის მოთხოვნებისა და მდგრადი განვითარების გამოწვევების გათვალისწინებით; სასწავლო მასალა და სასემინარო დატვირთვა, სტუდენტური პრაქტიკა მიმართული უნდა იყოს კრიტიკული აზროვნებისა და დამოუკიდებლად მუშაობის უნარების განვითარებისკენ. ხელოვნური ინტელექტის ფართოდ გამოყენების პირობებში მნიშვნელოვანია პლაგიატთან ბრძოლა.

სამეცნიერო პასუხისმგებლობა ყველა პრაქტიკული დავალება, კვლევა, პროექტი, რომელიც გათვალისწინებულია სასწავლო პროგრამებით მიმართული უნდა იყოს საზოგადოებისთვის საჭირო პრობლემების გადაჭრისკენ, სიღარიბის დაძლევა იქნება ეს, მომხმარებლის უფლებები, გენდერული უთანასწორობა, გარემოს დაცვა თუ ჯანდაცვის საკითხები. უზრუნველყოფილი უნდა იყოს სამეცნიერო კვლევის შედეგების ხელმისაწვდომობა და პრაქტიკაში დანერგვა.

სოციალური ჩართულობა სოციალურად დაუცველი და შშმ სტუდენტების მხარდაჭერა, მოხალისეობრივ გარემოსდაცვით პროექტებში სტუდენტების ჩართვა, აკადემიური პერსონალის მიერ ცოდნის გაზიარება სხვადასხვა აქტივობებით, დაინტერესებულ პირებთან, ბიზნესმენებთან თანამშრომლობა და სხვ. სამოქალაქო პასუხისმგებლობასაც გულისხმობს, ხელს უწყობს დემოკრატიული ღირებულებების ჩამოყალიბებას და ადამიანის უფლებების პატივისცემისა და დაცვის კულტურას.

გარემოსდაცვითი პასუხისმგებლობა: უნივერსიტეტების მიერ ენერგოეფექტურობისა და ნარჩენების მართვა, შრომითი უფლებების მონიტორინგი და დაცვა.

ხარისხიანი განათლება მდგრადი განვითარების მიზნების შესრულების ქვაკუთხედი და იგი გაეროს მიზნებში მეოთხე ადგილზე დგას. ზემოთ ჩამოთვლილი პასუხისმგებლობის გარდა, ხარისხიანი განათლება ზრდასრულთა უწყვეტ განათლებას, თვითგანვითარებასაც გულისხმობს და ასევე ითვალისწინებს აკადემიური პერსონალის პროფესიული მომზადების, გადამზადების და კვალიფიკაციის ამაღლების სახელმწიფო პროგრამების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფას.

როდესაც უმაღლესი სასწავლებლების კორპორაციულ პასუხისმგებლობაზე ვსაუბრობთ, უნდა აღვნიშნოთ, რომ იგი ბიზნესში დამკვიდრებული 3 მოდელის მსგავსია: ანგლო-ამერიკული, სადაც აქცენტი მოხალისეობაზე კეთდება, ევროპული, რომელიც ხასიათდება სახელმწიფოს ჩართულობითა და სოციალური პარტნიორობით და იაპონური, გულისხმობს - კოლექტიურ ღირებულებებზე ორიენტირებულ, გრძელვადიან ურთიერთობებს, ამ შემთხვევაში განათლება უწყვეტ, სავალდებულო კავშირშია საზოგადოებრივი კეთილდღეობის გაუმჯობესებასთან.

მსოფლიოში დამკვიდრებულია უნივერსიტეტების სოციალური პასუხისმგებლობის სამი ძირითადი მოდელი: ფილანთროპიული, ინტეგრირებული და ტრანსფორმაციული; სწორედ მესამე მოდელი განიხილება უნივერსიტეტების საზოგადოების ცვლილებების მამოძრავებელ ძალად. უნივერსიტეტის „მესამე მისია“ ხორციელდება მისი ქვეყნის, რეგიონის განვითარებაში შეტანილი წვლილით, ეს გლობალურ კონტექსტში უმაღლესი განათლების განვითარების საკვანძო საკითხია, რადგან უმაღლესი განათლების სოციალური პასუხისმგებლობა პირველ რიგში გულისხმობს კვალიფიციური კადრების მომზადებითა და სამეცნიერო პოტენციალის გაუმჯობესებით ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების ხელშეწყობას. ამავე დროს უნდა აღინიშნოს, რომ სოციალური პასუხისმგებლობა მრავალმხრივია და განიხილავს სხვადასხვა სუბიექტებსაც: უნივერსიტეტის თანამშრომლებს - ჯანდაცვის სოციალური პროგრამების, საკონსულტაციო და ტრენინგ ცენტრების შეთავაზებით; ბიზნეს საზოგადოებებს - მაღალკვალიფიციური კადრებითა და მომავალი სპეციალისტების მომზადების მონიტორინგის უზრუნველყოფით. სტუდენტებსა და აკადემიურ პერსონალს მათთვის ბიზნესინკუბატორების, ფაბლაბებისა და ონლაინ კურსების ორგანიზებით; ხელისუფლებას, რომელიც ხელს უწყობს ქალაქებისა და ქვეყნის განვითარებას, ახალისებს ახალგაზრდების სოციალურ აქტიურობასა და აყალიბებს ახალგაზრდულ გარემოს.

21-ე საუკუნის დასაწყისში უცხოეთის უნივერსიტეტებში უკვე ჩამოყალიბდა და დაინერგა სოციალური პასუხისმგებლობის კულტურა. ფინეთში საგანმანათლებლო დაწესებულებების სოციალური მისია საკანონმდებლო დონეზე არის გამყარებული 2004 წლის აქტით უნივერსიტეტის შესახებ. შვედეთში უნივერსიტეტების სოციალური პასუხისმგებლობა ჯერ კიდევ 1998 წელს მიიღეს რეგიონალური განვითარების პროგრამის მიღებასთან ერთად. პოლონეთის „დეკლარაციაში უნივერსიტეტების სოციალური პასუხისმგებლობის შესახებ“ განსაზღვრულია უმაღლესი

სასწავლებლების განსაკუთრებული მისია ცოდნის გადაცემასთან ერთად სოციალური და სამოქალაქო პასუხისმგებლობის ვალდებულება, საინტერესოდაა ნახსენები უნივერსიტეტების კურსდამთავრებულები, როგორც „მომავალი ელიტა“, რომელიც იზრუნებს საზოგადოებაში შემოქმედობითობის, ღიაობის, კომუნიკაციის, სამუშაო კულტურის განვითარების ხელშეწყობაზე.

აღსანიშნავია, რომ უნივერსიტეტების ეს მესამე, სოციალური ფუნქცია პირველ რიგში ამყარებს სასწავლო დაწესებულებათა ინტელექტუალურ სტატუსს, რომელიც თავის მხრივ, განსაზღვრავს ქალაქებისა და რეგიონების განვითარების ხარისხს, მეორეც, უნივერსიტეტები იდეების კომერციალიზაციისას პრიორიტეტს ინტელექტუალური გარემოს განვითარებას უნდა ანიჭებდნენ. უნივერსიტეტების სოციალური პასუხისმგებლობის ეს კონცეფცია წარმატებით ხორციელდება უცხოურ პრაქტიკაში. ამგვარად, სოციალური პასუხისმგებლობა ეს არის უმაღლესი სასწავლებლების პასუხისმგებლობა მთლიანად საზოგადოებისა და მისი ცალკეული წევრის წინაშე. ბოლონის პროცესის ქარტიის პრეამბულაში ხაზგასმულია, რომ ცოდნის გადაცემასთან ერთად „უნივერსიტეტებმა მომავალი თაობა უნდა უზრუნველყოს ისეთი განათლებით, რომელიც მას ბუნებრივი გარემოსა და სიცოცხლის ჰარმონიას ასწავლის.“

უმაღლესი განათლების სოციალური პასუხისმგებლობის განხილვისას აუცილებელია სწრაფად მზარდი ტექნოლოგიური ცვლილებების გათვალისწინება. ცნობილი ეკონომისტი, ეკონომიკური ფორუმის დამფუძნებელი კლაუს შვაბი მიიჩნევს, რომ მომავალში გაჩნდება ძალიან ბევრი პროფესია და სპეციალობა, რომელიც განპირობებულია იქნება არა მხოლოდ ე. წ. „მეოთხე სამრეწველო რევოლუციით“, იმ ფაქტებითაც, რომლებიც არ არის დაკავშირებული ტექნოლოგიებთან, დემოგრაფიული პრობლემების, გეოპოლიტიკური ძვრებისა და ახალი სოციოკულტურული ნორმების ჩათვლით. იგი თვლის, რომ ძირითადი სამრეწველო ფაქტორი იქნება არა კაპიტალი, არამედ საკადრო პოტენციალი. უახლოეს მომავალში სწორედ კომპეტენტური კადრების დეფიციტი გახდება ინოვაციების, კონკურენტუნარიანობისა და პროგრესის შემაფერხებელი. ამავე დროს ყურადღებას ამახვილებს იმ გარემოებაზე, რომ რეგიონისა და ქვეყნის განვითარება შეუძლებელია, თუ ისინი არ იკვებებიან მათი ქალაქების ეკოსისტემით, ქალაქი ყოველთვის იყო და დარჩება ეკონომიკური ზრდის, კონკურენტუნარიანობისა და სოციალური პროგრესის მამოძრავებელი ძალად.

ამ მოსაზრებას გათვალისწინებით აღვნიშნავ უმაღლესი განათლების სისტემის რეფორმის ეროვნულ კონცეფციას. ცხადია ხდება, რამდენად მნიშვნელოვანია შრომის ბაზრის ანალიზის გათვალისწინებით უმაღლესი განათლების სისტემის გეოგრაფიული დეკონცენტრაცია და განათლების სისტემის იზრუნველსაყოფად ქვეყნის მეორე მთავარი საუნივერსიტეტო კერის შექმნა ქუთაისში ქალაქ რუსთავეისთვის ახალი შესაძლებლობების შექმნისთვის ხელშეწყობა, ბათუმის, თელავის, ახალციხის, გორისა და ზუგდიდის პროფილური უმაღლესი სასწავლებლებს ჩამოყალიბება. მნიშვნელოვანია ის გარემოებაც, რომ სახელმწიფოს სოციალური პასუხისმგებლობა გამოკვეთილია საკადრო პერსონალის ანაზღაურების საკითხები, სამეცნიერო კვლევების დაფინანსების გაცალკევებული სისტემა, უნივერსიტეტების ინფრასტრუქტურის მოწესრიგება, საგანმანათლებლო და კვლევითი სივცეების, სტუდენტებისთვის კულტურული, სპორტული და სხვა ინტერესების დასაკმაყოფილებლად განკუთვნილი ობიექტების მოწყობა და რაც მთავარია, ხარისხიანი და ხელმისაწვდომი საერთო საცხოვრებლებით უზრუნველყოფა.

დასკვნა

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, უცხოეთის უნივერსიტეტებში მოყვანილი დეკლარაციები, ბოლონის პროცესის საპროგრამო დოკუმენტი, საქართველოს უმაღლესი განათლების სისტემის რეფორმის ეროვნული კონცეფცია უნივერსიტეტების კონკურენტუნარიანობის გაზრდაზე, სოციალურ თანასწორობასა და პასუხისმგებლობაზეა ორიენტირებული.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ხოფერია ლ. კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის სახელმძღვანელო. თბილისი. 2012.
2. <http://ecsocman.hse.ru/hsedata/2012/03/06/1266426996/9.pdf> (დამოწმება 11.05.2026)
3. http://ncrao.rsvpu.ru/sites/default/files/library/k._shvab_chetvertaya_promyshlennaya_revolyuciya_2016. (დამოწმება 11.05.2026)
4. <https://mes.gov.ge/uploads/files/umaglesi-ganatilebis-sistemis-reformis-erovnuli-konkefcia.pdf?csrt=5668860201874050864> (დამოწმება 11.05.2026).

5. <https://varsovia.uz/wp-content/uploads/2022/03/deklaraciya.pdf> (დამოწმება 11.05.2026).
6. https://globalcentre.hse.ru/data/2010/03/05/1231448480/OECD_8_12.pdf акт об университете Финляндии (დამოწმება 11.05.2026).
7. Обзор систем образования стран ОЭСР // Приложение «Обзор систем образования стран ОЭСР». Центр ОЭСР - ВШЭ. - 2005. <http://www.school619.ru/assets/files/English/OECDReview.pdf> (დამოწმება 11.05.2026).

Peculiarities of social responsibility in the higher education system

*Khositashvili Mzia, Associate Professor
Georgian Technical University*

Abstract

The article discusses the significance of Corporate Social Responsibility (CSR) in higher education for achieving the Sustainable Development Goals (SDGs). Among the 17 global goals established by the UN for 2030, education occupies a central role. According to the 2015 UNESCO report, education is a global public good, and society bears collective responsibility for it. Stakeholders involved in all three levels of education are not only sharing knowledge and experience but are also active implementers of the sustainable development goals.

High corporate social responsibility within the education system defines the place and role of schools and higher education institutions in social development, while enhancing the quality of teaching and increasing competitiveness. Quality education is the cornerstone of fulfilling the SDGs; it encompasses continuous adult education and self-development, while also ensuring access to state programs for the professional retraining and qualification advancement of academic personnel.

The study highlights the view that social responsibility in the higher education system facilitates the preparation of qualified human resources and the improvement of scientific potential, both of which are determinants of a country's economic development. Declarations from foreign universities and the Bologna Process Charter are cited as examples.

The author concludes that the demands of the Fourth Industrial Revolution and the national concept of the higher education system are in full alignment with the specific characteristics of university social responsibility.

Keywords: University Social Responsibility (USR); Higher Education; Sustainable Development National Concept of Higher Education System Reform

მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების როლისა და სტატუსის შეცვლა სახელმწიფოს ინფორმაციული ტექნოლოგიებით მართვის პროცესში

ჯაგოდნიშვილი თემურ, პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებს (მის) აკისრიათ მოსახლეობის ინფორმირება ხელისუფლების სტრუქტურებისა და ინსტიტუციების საქმიანობის შესახებ. ამასთან, გასათვალისწინებელია, რომ ესაა მათი მონოპოლიური უფლება. ცნობილია, რომ სამთავრობო გადაწყვეტილებები, კანონები... ძალაში შედის მათი გამოქვეყნების შემდეგ.

ამჟამად **მ ი ს** არის შემავალი სახელმწიფოსა და საზოგადოებას შორის სამართლებრივ კავშირურთიერთობებში. **მ ი ს** ამასთან ერთდ ფლობენ მონოპოლიურ უფლებებს ხელისუფლების საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის მოპოვებისა და გადანაწილებაზე.

ხელისუფლების ორგანოები კანონით საერთოდ არ ფლობენ საკუთარი საქმიანობის შესახებ მოსახლეობის უშუალოდ ინფორმირების უფლებას. ამის გამო მასობრივი ინფორმირების საშუალებები წარმოადგენენ შუალედურ რგოლს ინფორმაციის გაცვლაში ხელისუფლების ორგანოებსა და მოსახლეობას შორის.

ინფორმაციული და ტელეკომუნიკაციური ტექნოლოგიების ხელისუფლების საქმიანობასა და სახელმწიფო მართვის სისტემაში შეჭრის გამო, ხელისუფლების ორგანოები „ელექტრონული მთავრობის“ პოზიციიდან მოსახლეობასთან პირდაპირი ურთიერთობის არხს იძენენ. იგი მხოლოდ სახელმწიფოს კონტროლს ექვემდებარება. ამიტომ **მ ი ს**-თა საჭიროება ქრება. ამგვარად, **მ ი ს** კარგავენ იმ ინფორმაციის მოპოვების, განაწილებისა და მანიპულირებას, რომელიც ხელისუფლების ორგანოებიდან მოემართება და ისეთი სტრატეგიული მნიშვნელობა აქვს, რომ მისმა დამახინჯებამ ან ტენდენციურობამ შესაძლოა მთელი ქვეყნისათვის ნეგატიური შედეგი იქონიოს.

საკვანძო სიტყვები: ინფორმაციული ტექნოლოგიები, ტელეკომუნიკაცია, „ელექტრონული მთავრობა“.

ძირითადი ტექსტი

მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები¹ (კერძო თუ სახელმწიფო), რომლებიც ძალიან არიან დამოკიდებული საკუთარ კომერციულ პროექტზე, ხელისუფლებიდან მომდინარე ინფორმაციის მანიპულირება, ხორციელდება საკუთარი ინტერესების შესაბამისად. „ელექტრონული მთავრობის“ **მის** პოლიტიკაზე ზემოქმედების მეორე თავისებურებაა **მ ი ს** საშუალებებისათვის ახალი კონკურენტების გაჩენა, რომელსაც ხელისუფლების მიერ მოსახლეობამდე მიტანილი ინფორმაციის სიზუსტისა და ობიექტურობის განსაზღვრის უფლება აქვს. **მის**-ში როგორც არ უნდა დამახინჯდეს ეს ინფორმაცია, სინამდვილესთან მისი შესატყვისობის ხარისხის შემოწმება ნებისმიერ მოქალაქეს შეუძლია ნებისმიერ მომენტში, ხელისუფლების შესაბამისი ორგანოს საიტზე. ეს გარემოება შესამჩნევად აქვეითებს საზოგადოებრივი აზრის ნაწილობრივ დამახინჯებული ან ტენდენციური ინფორმაციით მოსახლეობის მანიპულირებას. ასე რომ, ხელისუფლებას უჩნდება კერძო **მ ი ს** -ზე ზემოქმედების კიდევ ერთი ბერკეტი, რომელთა საქმიანობა არც თუ იშვიათად ზიანის მომტანია სახელმწიფოსათვის.

მ ი ს -ში განსაკუთრებულ ინტერესს იწვევს ძალაუფლების კონცენტრირების პროცესი, რასაც ხელ უწყობს ობიექტური ეკონომიკური და ტექნიკური მიზეზები.

ამჟამად მთელს მსოფლიოში აღინიშნება **მ ი ს** სფეროში ბრძოლა გავლენიანობის მოსაპოვებლად. ამასთან დაკავშირებით ევროპის ბევრ ქვეყანაში დაწესებულია კონტროლი ბეჭდვით ორგანოების შერწყმაზე; დადგენილია გამომცემლობათა საერთო ტირაჟის ზღვარი. შვედეთში მაგალითად, ტარდება წვრილ და საშუალო გამომცემლობათა ეკონომიკური მხარდაჭერის პოლიტიკა. საფრანგეთში 1984 წელს ეროვნულმა კრებამ მიიღო კანონი „ბეჭდვით ორგანოთა ფინანსური გამჭვირვალობისა და პლურალიზმის უზრუნველყოფისა და კონკურენციის შეზღუდვის შესახებ“.

მ ი ს -თა მისაწვდომობა და მათზე ფარული ზეგავლენის რეალიზებისათვის ბრძოლა იმით ადვილდება, რომ როგორც პირმინდად ინფორმაციული რგოლი, არამედ როგორც ინფორმაციის, პოლიტიკის, იდეოლოგიის შემქმნელები. ხოლო იმის გამო, რომ ჩვენი წარმოდგენები რეალობაზე **მ ი**

¹ მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები – **მ ი ს** (შემოკლებით)

ს-ებით არის გაშუალებული, მათ მიერ ასახული მოვლენისაგან რეალობის განსხვავება ძნელდება. ის, რაც რეალურად ხდება, მისი საზოგადოებრივ მოვლენად მხოლოდ საკუთარი ანარეკლის მეშვეობით გადაიქცევა და ამით ამ ანარეკლში უამრავი „შესწორების“ შეტანის შესაძლებლობას ქმნის.

მ ი ს-თა საქმიანობის სპეციფიკა კონკურენციის პირობებში (მოგების ნორმის მაქსიმალიზება, საინფორმაციო ბაზარზე მონოპოლიზაციისაკენ ლტოლვა, **მ ი ს**-თა მეპატრონეთა პროგრამული გამიჯნულობების რეალიზება) ნორმალური ცხოვრებიდან გასვლაში მდგომარეობს ისეთი პრინციპების მომარჯვების გამო, როგორებიცაა:

- ❖ ორიენტაცია მაქსიმალურ მოგებაზე, როგორც საქმიანობის განმსაზღვრელ საფუძველზე;
- ❖ პრიორიტეტული თემატიკის არჩევანი მოგების მიღებასა და აუდიტორიაზე მიზნობრივი ზეგავლენის მოსახდენად;
- ❖ სენსაციური ინფორმაციისადმი მიდრეკა, მათ შორის ნეგატიური ხასიათის ინფორმაციისადმი;
- ❖ პოლიტიკური გადაწყვეტილებების ლიდერების, გამარჯვებულების, რეიტინგების ჩვენება;
- ❖ გამოჩენილი პერსონაჟების მაღალი საზოგადოებრივი რეიტინგების ჩვენება;
- ❖ **მასობრივი ინფორმაციის** საშუალებების ნაკლებად ხელმისაწვდომობა მათში უბრალო ადამიანების მოხვედრის თვალსაზრისით.

ჩამოთვლილი პრინციპების რეალიზება, ასევე იმათი, რომლებიც ხელს უშლიან სინამდვილის ადეკვატურ ასახვას, იმას იწვევს, რომ იჩქმალება პოლიტიკის სფეროში. რეალიზების სიღრმისეული მიზეზები, პრობლემები, ანუ არსებითი კავშირები არ აშკარავდება. ეს პრინციპები **მ ი ს** ინფორმაციულ-ფსიქოლოგიურ კონფლიქტებში ჩართვის ძირითადი მიზეზი ხდება.

მ ი ს ემოციური ზემოქმედება თრგუნავს ადამიანის გონსა და რაციონალიზმს და განაპირობებს **მ ი ს** მანიპულირების მიზნით მაღალი ეფექტურობით გამოყენებას - ადამიანთა შეგნებისა და ქცევათა ფარულ მართვას, ხშირად მათი ინტერესების საწინააღმდეგოდ მოქმედებს. აღნიშნულს უპირატესობა ისაა, რომ ადამიანები ამას არ იმჩნევენ. ამის გამო არც მსხვერპლი ჩანს და თან ეკონომიკურად არის.

ინფორმაციული „ნარკოტიკიზაცია“ ხელს უწყობს ილუზორული იდეებისა და მითების თავსმოხვევას, რომლებიც რაციონალური გაცნობიერების გარეშე აღიქმევა. მითების დასაჩქარებლად გამოიყენება ლინგვისტიკური მანიპულირებისა და ზემოქმედების სპეციალური ხერხი, მასობრივი ფსიქოლოგიის კანონზომიერებების გათვალისწინებით. ერთია იმიჯმეიკინგი - სახის (გამომეტყველების) შესაქმნელი ტექნოლოგია.

მ ი ს მონოპოლიზება და კონცენტრირება, მძლავრი ნაციონალური და ტრანსნაციონალური კორპორაციების შექმნა, **მ ი ს** ძირითადი სახსრების თავმოყრა უცხოურ ტრანსნაციონალურ ან „ადგილობრივი ჯგუფების“ ხელში, რომლებიც არ არიან ორიენტირებულნი ეროვნულ ინტერესებზე, აიოლებენ დასავლეთის ინფორმაციული კორპორაციების ექსპანსიას, რომელიც ისედაც ძლიერდება ახალი ინფორმაციული ტექნოლოგიების დაწერგვით, ახალი ინფორმაციული ომის საშუალებებითა და მეთოდებით.

მაგალითად, რუსეთში, სადაც მიმდინარეობს სამამულო მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების ფორმირების პროცესი მკაცრი კონკურენციის ატმოსფეროში და **მ ი ს**-საშუალებების კონტროლის შესაძლებლობაში მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების ნაციონალური და სახელმწიფოებრივ სექტორის იდეოლოგიური, ფინანსური, ორგანიზაციული უზრუნველყოფის პირობებში დასავლეთის ინფორმაციული დომინირებისაგან დაცვის პრობლემაც მწვავე ხასიათს იძენს.

დასავლეთის მხრიდან რუსეთის აუდიტორიის შემცენების მანიპულირების ამოცანებს აიოლებს რუსეთისათვის არაადეკვატური მოთხოვნილებები და ღირებულებები.

მასობრივი ინფორმაციის ყველაზე მძლავრი საშუალების - ტელევიზიის კონცეფცია, რაც ხელს შეუწყობდა საერთო ეროვნულ იდეაზე ტელევიზიის ორიენტაციას, ასევე დასავლეთის გავლენისადმი წინააღმდეგობას, ინფორმაციულ-ფსიქოლოგიური აგრესიისადმი დაპირისპირების მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს.

ნაციონალური ტელევიზია, სულ მცირე, შემდეგ მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს:

- ❖ **ტექნიკურად:** მაქსიმალურად უნდა ფარავდეს საინფორმაციო სივრცეს;
- ❖ **პოლიტიკურად:** უნდა ცხოვრობდეს რეგიონების ცხოვრებით, დაინტერესებული იყოს გარესამყაროთი და მასში თავისი ქვეყნის ადგილის რაობით;
- ❖ **კრეატიულად:** უნდა იყოს კულტურისა და ხელოვნების წყარო.

ეროვნული **მ ი ს**-ების პროცესთან ერთად მიმდინარეობს ერთიანი ინფორმაციული სივრცის რღვევის პროცესიც: ცენტრალური პრესა კარგავს წამყვან პოზიციებს მკვეთრად მცირდება ტირაჟი

ხელისმომწერთა შემცირების გამო. ტირაჟის შემცირება კი საეჭვოს ხდის ერთიანი ინფორმაციული სივრცის შენარჩუნებას.

სოციოლინგვისტური კვლევები ცხადყოფს, რომ სხვანაირი ხდება ერთიანი საკომუნიკაციო ენა. ამის გამოვლენაა ნორმირებულ, სალიტერატურო ენაში ტერიტორიული და სოციალური დიალექტების ლექსიკის შეჭრა, ცვლილება დაეტყო სინტაქსსაც და რაც ყველაზე შემაშფოთებელია, შეიცვალა სამეტყველო-ინტონაციური მოდელები. ამგვარი მეტყველებით გაჯერდა გასართობი შოუპროგრამები. ეს, ერთი მხრივ, კეთდება ვითომ ქართული ყოფის ნატურალისტური ასახვის (მეტი დამარწმუნებლობის და კოლორიტის შექმნის) მიზნით, მეორე მხრივ, ქვეტექსტურად, იმაზე მისანიშნებლად, რომ ცხოვრება თითქოს ობიექტურად ანაცვლებს სალიტერატურო ენის საფუძველს ქართლ-კახური დიალექტიდან დასავლური ტერიტორიული დიალექტების მიმართულებით. ამას მოჰყვა, როგორც ითქვა, ქართული წარმოთქმის (აქცენტუაციის) ტრადიციული და, რაც მთავარია, ბუნებრივი პარადიგმის რღვევა და უცხოენოვანი წარმოთქმის თქმის (აღმავალი აქცენტუაციით გამოთქმის დასრულება) დამკვიდრება.

მასშტაბური გახდა მ ი ს-ების შესახებ კანონმდებლობების დარღვევები ინფორმაციის გავრცელების უფლების ბოროტად გამოყენების გამო რედაქციების პასუხისმგებლობის ნაწილში.

სერიოზულ შემფოთებას იწვევს სიტყვის თავისუფლების ბოროტად გამოყენების შემთხვევები, ჟურნალისტების მოსყიდვა, საზოგადოებრივი აზრით მანიპულირება, ძალადობის გავრცელების, რასობრივი და ეროვნული შეუწყნარებლობის, პორნოგრაფიის გავრცელების, მოქალაქეების პირად საქმეებში ჩარევის ფაქტები.

ტელეკომუნიკაციური და კომპიუტერული ტექნოლოგიების განვითარების შედეგად, ამჟამად სულ უფრო მეტი იურიდიული და ფიზიკური პირისათვის ხდება ხელმისაწვდომი ისეთი აპარატურა, რომელიც რადიო-ტელევიზიის, ჟურნალ-გაზეთების, გამოცემის, კომპიუტერული ქსელების, საერთაშორისო პროვაიდერული კვანძების საბაზო კონფიგურაციების შექმნის შესაძლებლობას იძლევა. ამის გამო წარმოიქმნება ინფორმაციის გავრცელების რეალური საშიშროება, რომელსაც ზიანის მოტანა შეუძლია ეროვნული ინტერესების ყველა სფეროში.

Changing the role and status of mass media in the process of managing the state through information technologies

*Jagodnishvili Temur, Professor
Georgian Technical University*

Abstract

Mass media are responsible for informing the population about the activities of government structures and institutions. In addition, it should be taken into account that this is their monopoly right. It is known that government decisions, laws... come into force after their publication.

Currently, mass media are included in the legal relations between the state and society. Mass media also have monopoly rights to obtain and distribute information about government activities.

Government bodies do not have the right to directly inform the population about their activities by law. Therefore, mass media represent an intermediate link in the exchange of information between government bodies and the population.

Due to the penetration of information and telecommunication technologies into the activities of government and the state management system, government bodies acquire a channel of direct communication with the population from the position of "electronic government". It is subject only to state control. Therefore, the need for M&E disappears. Thus, mass media lose the ability to obtain, distribute and manipulate information that comes from government bodies and has such strategic importance that its distortion or bias may have negative consequences for the entire country.

Keywords: information technologies, telecommunications, "electronic government",

პიარ სტრატეგიები პრიორიტეტული პროფესიების პოპულარიზაციისთვის

*ჯავახიშვილი ნოდარი, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი*

აბსტრაქტი

სტატია განიხილავს საზოგადოებასთან ურთიერთობის (PR) და სტრატეგიული კომუნიკაციის როლს პრიორიტეტული პროფესიების პოპულარიზაციის პროცესში. ნაშრომი ეფუძნება საერთაშორისო თეორიულ მიდგომებსა და პრაქტიკულ მაგალითებს, რაც საშუალებას იძლევა შეფასდეს კომუნიკაციის გავლენა ახალგაზრდების პროფესიულ არჩევანზე. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა პროფესიული განათლების სოციალური იმიჯის ფორმირებას და სახელმწიფოს როლს ამ პროცესში. კვლევა აჩვენებს, რომ ეფექტური პიარ სტრატეგიები ზრდის პროფესიული განათლების მიმზიდველობას, აყალიბებს ნდობას და ხელს უწყობს შრომის ბაზართან შესაბამისობას. ნაშრომში ასევე განხილულია საქართველოს კონტექსტი, სადაც პროფესიული განათლება ჯერ კიდევ ასოცირდება დაბალ პრესტიჟთან. აღნიშნული პრობლემის გადასაჭრელად საჭიროა სტრატეგიული კომუნიკაციის თანამედროვე ინსტრუმენტების გამოყენება, მათ შორის სოციალური მედია, ვიზუალური ნარატივები და წარმატებული პროფესიონალების მაგალითები.

საკვანძო სიტყვები: პიარ სტრატეგია; სტრატეგიული კომუნიკაცია; პროფესიული განათლება; პრიორიტეტული პროფესიები;

ძირითადი ტექსტი

თანამედროვე შრომის ბაზარი ხასიათდება სწრაფი ტექნოლოგიური განვითარებით, ციფრული ტრანსფორმაციითა და პროფესიული სტრუქტურის მუდმივი ცვლილებით. აღნიშნული პროცესები საჭიროებს მოთხოვნადი და პრიორიტეტული პროფესიების რეგულარულ გადახედვას, რის გამოც სახელმწიფოები მნიშვნელოვანი სოციალური და საგანმანათლებლო გამოწვევების წინაშე დგება. მიუხედავად ამისა, მრავალ ქვეყანაში, მათ შორის საქართველოში, ახალგაზრდების პროფესიული არჩევანი ხშირად ვერ ასახავს ეკონომიკის რეალურ საჭიროებებს, რაც ნაწილობრივ გამოწვეულია ინფორმაციის სიმწირით, არაზუსტი წარმოდგენებითა და პროფესიული განათლების არაპრესტიჟულობით.

ამ კონტექსტში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს პიარ სტრატეგიების როლი, როგორც საზოგადოებრივი ცნობიერების ფორმირების, დამოკიდებულებების შეცვლისა და ქცევითი მოტივაციის გაძლიერების ინსტრუმენტი. საერთაშორისო პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ პროფესიის პოპულარიზაცია ვერ შემოიფარგლება მოკლევადიანი საინფორმაციო კამპანიებით და საჭიროებს გრძელვადიან, სისტემურ მტკიცებულებაზე დაფუძნებულ და ღირებულებით ორიენტირებულ კომუნიკაციას.

კვლევის მიზანია პიარ სტრატეგიების ზემოქმედების მექანიზმების შეფასება პრიორიტეტული პროფესიების პოპულარიზაციის პროცესში და საერთაშორისო გამოცდილების გათვალისწინებით ეფექტიანობის გაანალიზება.

საზოგადოებასთან ურთიერთობის კლასიკური თეორიები პიარს განიხილავს სტრატეგიული მენეჯმენტის განუყოფელ ნაწილად, რომელიც ზრუნავს არა მარტო ინფორმაციის გადაცემაზე, არამედ ურთიერთგაგების, ნდობისა და გრძელვადიანი მხარდაჭერის ჩამოყალიბებაზე. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ორმხივი სიმეტრიული კომუნიკაციის მოდელი, რომელიც გულისხმობს დიალოგს სახელმწიფო ინსტიტუტებსა და საზოგადოებას შორის, მოქალაქეთა ჩართულობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

სტრატეგიული კომუნიკაციის თანამედროვე მიდგომები უპირატესობას ანიჭებს კომუნიკაციის მიზანმიმართულობასა და მის პირდაპირ კავშირს ორგანიზაციულ და საზოგადოებრივ მიზნებთან. ამ ლოგიკის მიხედვით პრიორიტეტული პროფესიების პოპულარიზაცია უნდა ემსახურებოდეს არა მარტო ცნობადობის ამაღლებას, არამედ შრომის ბაზარზე არსებული დისბალანსის შემცირებას, ახალგაზრდების დასაქმების შესაძლებლობის გაზრდასა და ეკონომიკური მდგრადობის უზრუნველყოფას.

ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია და გაეროს განათლების, მეცნიერებისა და კულტურის ორგანიზაცია მნიშვნელოვან როლს ასრულებს განათლების პოლიტიკისა და პროფესიული განათლების განვითარების საერთაშორისო ჩარჩოების ფორმირებაში. მსოფლიო ბანკი განათლების პოლიტიკას განიხილავს, როგორც საზოგადოებრივ ღირებულებაზე დაფუძნებულ

პროცესს, რომლის წარმატება დიდწილად დამოკიდებულია საზოგადოებრივი მხარდაჭერის ხარისხზე. აღნიშნული ორგანიზაციების რეკომენდაციების მიხედვით პროფესიული განათლების კომუნიკაცია უნდა ეფუძნებოდეს:

- ❖ დასაქმების რეალურ პერსპექტივებს;
- ❖ კარიერული განვითარების თვალსაჩინო მაგალითებს;
- ❖ სოციალურ სარგებელსა და ეკონომიკურ მდგრადობას.

პრიორიტეტული პროფესიების პოპულარიზაციის მიმართულებით სხვადასხვა ქვეყნის გამოცდილება ცხადყოფს, რომ საზოგადოებასთან ურთიერთობების სტრატეგიული გამოყენება წარმოადგენს გადამწყვეტ ფაქტორს პროფესიული განათლების სოციალური იმიჯის ფორმირებაში და ახალგაზრდების პროფესიულ ორიენტაციაზე ზემოქმედებაში. საერთაშორისო პრაქტიკა აჩვენებს, რომ ეფექტური კომუნიკაცია ეფუძნება სისტემურ დაგეგმვას, ინსტიტუციურ თანამშრომლობასა და მტკიცებულებაზე დაფუძნებულ ნარატივებს. ქვემოთ წარმოდგენილია საერთაშორისო გამოცდილების ანალიტიკური მიმოხილვა, სადაც პროფესიული განათლების პოპულარიზაცია შეფასებულია თანამედროვე კომუნიკაციისა და პიარ თეორიების კონტექსტში. მაგალითად:

გერმანიაში განხორციელდა ინსტიტუციურ ნდობასა და პარტნიორობაზე დაფუძნებული კომუნიკაცია. გერმანიის დუალური პროფესიული განათლების სისტემა განიხილება როგორც „კომუნიკაციურად გამჭვირვალე მმართველობის“ მაგალითი. სახელმწიფო სტრუქტურების, სავაჭრო პალატებისა და კერძო სექტორის კოორდინირებული მონაწილეობა ქმნის სინქრონულ აღქმას პროფესიული განათლების შესახებ, რომელიც ეფუძნება სტაბილურობას, ეკონომიკურ სარგებლიანობასა და სოციალურ მობილურობას. თეორიული თვალსაზრისით კომუნიკაციის, ეს მოდელი შეესაბამება სტეიკჰოლდერებზე ორიენტირებულ პიარ მიდგომას (სტაკეჰოლდერ-ორიენტედ Pდ), სადაც ყველა მონაწილე მხარე ერთდროულად არის როგორც ინფორმაციის მიმწოდებელი, ისე მისი ლეგიტიმაციის წყარო. მედია-პარტნიორობები და წარმატებული კურსდამთავრებულების პერსონალური ისტორიები წარმოადგენს ნარატიულ კომუნიკაციას (ნარატივე ცომუნიკაციონ), რომელიც ზრდის სისტემის მიმართ ემოციურ ნდობას და ამცირებს პროფესიული განათლების „მეორეული არჩევანის“ იმიჯს;

შვეიცარიაში განხორციელდა ბრენდინგი და პოზიციონირება საჯარო პოლიტიკაში. შვეიცარიის VPET სისტემა წარმოადგენს საჯარო სექტორში ბრენდინგზე დაფუძნებული კომუნიკაციის კლასიკურ მაგალითს. კამპანია „VPET – A Smart choice“ აგებულია პოზიციონირების თეორიაზე, რომლის მიხედვითაც პროფესიული განათლება აღიქმება როგორც აკადემიური განათლების ფუნქციური და სტატუსობრივად თანასწორი ალტერნატივა. ვიზუალური იდენტობის, ერთიანი სლოგანებისა და კარიერული წარმატების მაჩვენებლების დემონსტრირება გამოყენება ქმნის თანმიმდევრულ კორპორატიულ იმიჯს საჯარო სექტორში, რაც შეესაბამება პუბლიც სექტორ ბრენდინგ-ის კონცეფციას. ახალგაზრდებზე ორიენტირებული ციფრული პლატფორმები კი აძლიერებს ორმხრივ კომუნიკაციას რაც ზრდის ნდობასა და ჩართულობას.

ფინეთში გააქტიურდა ღირებულებებზე დაფუძნებული სტრატეგიული ნარატივი. ფინეთის პროფესიული განათლების რეფორმის კომუნიკაციური ნაწილი ეფუძნება „მომავლის უნარების“ კონცეფციას, რაც ნათელი მაგალითია ღირებულებით ნარატივზე აგებული პიარ სტრატეგიისა. პროფესიული განათლება წარმოჩნდა არა მარტო როგორც დასაქმების ინსტრუმენტი, არამედ როგორც ინოვაციისა და ტექნოლოგიური პროგრესის საფუძველი. სტრატეგიული კომუნიკაციის თვალსაზრისით, ეს მიდგომა შეესაბამება ფრამინგ ტჰეორიას, რომლის მიხედვითაც ინფორმაციის წარმოდგენის ფორმა მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს საზოგადოების ინტერპრეტაციას. ტექნიკური და საინჟინრო პროფესიების დაკავშირება გლობალურ კონკურენტუნარიანობასთან ახალგაზრდების თვალში ზრდის სიმბოლურ კაპიტალს.

ავსტრალიაში აქცენტი გაკეთდა მონაცემებზე დაფუძნებული კომუნიკაციაზე. დასაქმების სტატისტიკის, შემოსავლის დინამიკისა და შრომის ბაზრის პროგნოზების ვიზუალიზაცია იქცა დარწმუნების მთავარ ინსტრუმენტად. შედეგად შემცირდა გადაწყვეტილების მიღებისას გაურკვევლობა. ეს მოდელი ახლოს დგას „ინფორმირებული არჩევანის“ კონცეფციასთან, სადაც პიარ ფუნქციაა როგორც იმიჯის შექმნა, ისე სოციალური რისკების შემცირება. მსგავსი მიდგომა განსაკუთრებით ეფექტურია ისეთ საზოგადოებაში, სადაც განათლების არჩევანი აღიქმება ეკონომიკურ ინვესტიციად.

კანადაში განვითარების ძირითადი სტრატეგია ეფუძნება სეგმენტირებულ კომუნიკაციასა და სოციალური ინკლუზიის პრინციპებს. სხვადასხვა სოციალური ჯგუფისათვის ადაპტირებული მესიჯები აძლიერებს პროფესიული განათლების ხელმისაწვდომობისა და სამართლიანობის აღქმას. ეს მიდგომა შეესაბამება სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე პიარ კონცეფციას, სადაც კომუნიკაცია ემსახურება

როგორც შრომის ბაზრის მოთხოვნების დაკმაყოფილებას, ისე სოციალური უთანასწორობის შემცირებას.

საერთაშორისო გამოცდილება აჩვენებს, რომ პროფესიული განათლების პოპულარიზაცია ეფექტურად მიმინარეობს მაშინ, როდესაც იგი ემყარება:

- ❖ სტრატეგიულ ნარატივს და ღირებულებით ჩარჩოებს;
- ❖ ბრენდინგისა და პოზიციონირების თანამედროვე ინსტრუმენტებს;
- ❖ მონაცემებზე დაფუძნებულ არგუმენტაციას;
- ❖ კულტურულ და სოციალურ კონტექსტზე მორგებულ კომუნიკაციას;
- ❖ ორმხრივ ურთიერთქმედებას.

ამგვარი ინტეგრირებული კომუნიკაციური პოლიტიკა პროფესიულ განათლებას გარდაქმნის როგორც საგანმანათლებლო ალტერნატივად, და მაღალი სოციალური ღირებულების მქონე სტრატეგიულ რესურსად. აღნიშნული მიდგომების ინტეგრირება საქართველოს საგანმანათლებლო და საკომუნიკაციო პოლიტიკაში შესაძლებელია გახდეს პროფესიული განათლების სოციალური იმიჯის გაუმჯობესებისა და შრომის ბაზრის სტრუქტურული პრობლემების შემცირების მნიშვნელოვანი წინაპირობა.

„საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების ერთიანი ეროვნული სტრატეგია 2022–2030“ პროფესიული განათლების განვითარებას ერთ-ერთ პრიორიტეტულ მიმართულებად მიიჩნევს. თუმცა არსებული კვლევები და სტატისტიკური მონაცემები ცხადყოფს, რომ პროფესიული განათლება კვლავ ასოცირდება დაბალ სოციალურ სტატუსთან და შეზღუდულ კარიერულ პერსპექტივებთან.

საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემების მიხედვით, ახალგაზრდების უმრავლესობა უპირატესობას აკადემიურ განათლებას ანიჭებს, მაშინ როდესაც შრომის ბაზარზე გაცილებით მეტი მოთხოვნაა ტექნიკურ და პროფესიულ კადრებზე. აღნიშნული დისბალანსი იმაზე მიუთითებს, რომ კომუნიკაციის არსებული მოდელები ვერ უზრუნველყოფს პროფესიული განათლების სრულფასოვან პოზიციონირებას საზოგადოებრივ ცნობიერებაში. საქართველოში განხორციელებული პიარ კამპანიები ძირითადად კონცენტრირებულია ინფორმაციის მიწოდებაზე და ნაკლებ ყურადღებას უთმობს ღირებულებით კომუნიკაციას, ემოციურ ნარატივებსა და როლური მოდელების წარმოჩენას. იშვიათად გამოიყენება ეფექტიანობის შეფასების ინსტრუმენტები და გრძელვადიანი მონიტორინგის მექანიზმები. საერთაშორისო გამოცდილება კი ადასტურებს, რომ ისეთი ინსტრუმენტები, როგორებიცაა: წარმატებული პროფესიონალების პერსონალური ისტორიები, მედია-ნარატივების მიზანმიმართული ფორმირება და ახალგაზრდებისთვის გასაგები ვიზუალური და ციფრული კომუნიკაცია, მშობლებისა და მასწავლებლების ჩართულობა, მნიშვნელოვნად ზრდის პროფესიული განათლების მიმართ მიმზიდველობას.

დასკვნა

ეფექტური პიარ სტრატეგიები ზრდის პროფესიული განათლების მიმზიდველობას და ხელს უწყობს შრომის ბაზართან შესაბამისობას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Grunig, J. & Hunt, T. Public Relations
2. OECD (2025)
3. UNESCO (2017)
4. World Bank (2018)

PR Strategies for Promoting Priority Professions

*Javakhishvili Nodari, PhD student
Georgian Technical University*

Abstract

The article examines the role of public relations and strategic communication in promoting priority professions. It highlights the importance of communication strategies in shaping the perception of vocational education and influencing young people's career choices. The study is based on international practices and theoretical approaches, demonstrating that effective communication increases trust and improves the social image of vocational education. Special attention is given to the Georgian context, where vocational education still faces challenges related to low prestige. The findings emphasize that modern PR tools, including digital media and storytelling, can significantly enhance the attractiveness of vocational careers and contribute to better alignment with labor market demands.

გლობალიზაციის კრიზისი და ენერგეტიკული უსაფრთხოება: რუსეთ-უკრაინის ომის გავლენა ევროპული ბიზნესის მდგრადობაზე

ჯაჭვადე ნიკოლოზი, დოქტორანტი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

ნაშრომი განიხილავს რუსეთ-უკრაინის ომის შედეგად წარმოქმნილ ენერგეტიკულ კრიზისს როგორც გლობალიზებული ეკონომიკისა და თანამედროვე ბიზნესის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან გამოწვევას. გლობალიზაციის პირობებში ენერგეტიკული ურთიერთდამოკიდებულება მრავალი წლის განმავლობაში ეკონომიკური თანამშრომლობისა და ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის ფაქტორად აღიქმებოდა, თუმცა ომმა აჩვენა, რომ კრიზისულ გარემოში იგი შეიძლება სტრატეგიულ მოწყვლადობად გარდაიქმნას.

კვლევის მიზანია გააანალიზოს, როგორ აისახა ენერგეტიკული უსაფრთხოების კრიზისი ევროპული ბიზნესის მდგრადობაზე, წარმოების ხარჯებზე, მიწოდების ჯაჭვებზე, საინვესტიციო გარემოსა და ადაპტაციის პროცესებზე. ნაშრომი ყურადღებას ამახვილებს ენერგომატარებლების ფასების ზრდაზე, რუსულ ენერგორესურსებზე დამოკიდებულების შემცირებაზე, ალტერნატიული მომწოდებლების ძიებასა და ენერგოეფექტურობის მნიშვნელობის ზრდაზე.

ნაშრომის მთავარი არგუმენტია, რომ თანამედროვე პირობებში ბიზნესის მდგრადობა აღარ შეიძლება შეფასდეს მხოლოდ საბაზრო ეფექტიანობისა და კონკურენტუნარიანობის კრიტერიუმებით. იგი მჭიდროდ უკავშირდება ენერგომომარაგების უსაფრთხოებას, გეოპოლიტიკური რისკების მართვას, დივერსიფიკაციასა და სახელმწიფოსა და კერძო სექტორს შორის კოორდინაციას. ამდენად, ევროპული ენერგეტიკული კრიზისი აჩვენებს, რომ გლობალიზებული ეკონომიკა საჭიროებს არა მხოლოდ ღია ბაზრებს, არამედ სტრატეგიული მდგრადობის გაძლიერებასაც.

საკვანძო სიტყვები: გლობალიზაცია, ენერგეტიკული უსაფრთხოება, რუსეთ-უკრაინის ომი, ევროპული ბიზნესი, ეკონომიკური მდგრადობა, გეოპოლიტიკური რისკები.

ძირითადი ტექსტი

გლობალიზაცია მრავალი წლის განმავლობაში ეფუძნებოდა წარმოდგენას, რომ ეკონომიკური ურთიერთდამოკიდებულება, ბაზრების გახსნა, ენერგორესურსების საერთაშორისო ვაჭრობა და მიწოდების ჯაჭვების ინტეგრაცია ეკონომიკურ ეფექტიანობასა და სტაბილურობას გააძლიერებდა. ამ ლოგიკით, ევროპასა და რუსეთს შორის ენერგეტიკული კავშირები ხშირად განიხილებოდა როგორც კომერციული თანამშრომლობისა და ორმხრივი სარგებლის სფერო. თუმცა რუსეთ-უკრაინის ომმა აჩვენა, რომ გლობალიზებული ეკონომიკური კავშირები კრიზისულ გარემოში შეიძლება სტრატეგიულ მოწყვლადობად გარდაიქმნას, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ენერგორესურსები პოლიტიკური ზეწოლისა და გეოპოლიტიკური დაპირისპირების ნაწილად იქცევა.

ევროპისთვის ეს პრობლემა განსაკუთრებით მწვავედ გამოვლინდა 2022 წლის შემდეგ. ენერგიის ფასების ზრდამ, გაზისა და ელექტროენერგიის ბაზრების არასტაბილურობამ, მიწოდების წყაროების გადახედვამ და რუსულ ენერგორესურსებზე დამოკიდებულების შემცირების აუცილებლობამ პირდაპირ იმოქმედა ევროპული კომპანიების წარმოების ხარჯებზე, ინვესტიციებზე, კონკურენტუნარიანობასა და სტრატეგიულ დაგეგმვაზე. ნაშრომის მიზანია გააანალიზოს, როგორ იქცა ენერგეტიკული უსაფრთხოება თანამედროვე ბიზნესის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან გამოწვევად და როგორ შეცვალა რუსეთ-უკრაინის ომმა გლობალიზებული ეკონომიკისადმი არსებული წარმოდგენები.

გლობალიზაცია, ურთიერთდამოკიდებულება და ენერგეტიკული მოწყვლადობა

გლობალიზაციის პირობებში ეკონომიკური ურთიერთდამოკიდებულება ხშირად აღიქმებოდა როგორც თანამშრომლობის გაღრმავებისა და ეკონომიკური ზრდის ხელშეწყობი ფაქტორი. Keohane-ისა და Nye-ის კომპლექსური ურთიერთდამოკიდებულების კონცეფციის მიხედვით, თანამედროვე საერთაშორისო ურთიერთობებში ძალაუფლება მხოლოდ სამხედრო რესურსებით არ განისაზღვრება; მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ეკონომიკური კავშირები, ენერგეტიკული არხები, ინსტიტუციური ქსელები და ტრანსნაციონალური ურთიერთობები (Keohane & Nye, 2011, pp. 7–17).

თუმცა ურთიერთდამოკიდებულება ყოველთვის სიმეტრიული და უსაფრთხო არ არის. როდესაც ერთი მხარე კრიტიკულად არის დამოკიდებული კონკრეტულ რესურსზე, ბაზარზე, ინფრასტრუქ-

ტურაზე ან მომწოდებელზე, ეკონომიკური კავშირი შეიძლება მოწყვლადობის წყაროდ იქცეს. ეს განსაკუთრებით თვალსაჩინოა ენერგეტიკის სფეროში, სადაც მიწოდების შეფერხება ან ფასების მკვეთრი ზრდა სწრაფად აისახება წარმოების ხარჯებზე, ლოგისტიკაზე, ინვესტიციებზე და მომხმარებელთა ფასებზე.

ევროპის გამოცდილება რუსეთ-უკრაინის ომის შემდეგ ამ თეორიულ არგუმენტს პრაქტიკულად ადასტურებს. რუსულ ენერგორესურსებზე დამოკიდებულება წლების განმავლობაში აღიქმებოდა როგორც შედარებით იაფი ენერგომომარაგებისა და ეკონომიკური ეფექტიანობის წყარო. კრიზისის პირობებში იგივე დამოკიდებულება სტრატეგიულ სისუსტედ გადაიქცა. ევროკავშირის ენერგეტიკული პოლიტიკა 2022 წლის შემდეგ მიმართული გახდა რუსულ წიაღისეულ საწვავზე დამოკიდებულების შემცირებისკენ, მომწოდებლების დივერსიფიკაციისკენ, გაზის საცაგების შევსებისა და განახლებადი ენერგიის წილის ზრდისკენ (European Commission, 2026).

ამგვარად, რუსეთ-უკრაინის ომით გამოწვეული ენერგეტიკული კრიზისი შეიძლება განვიხილოთ როგორც გლობალიზაციის ერთგვარი სტრეს-ტესტი. მან აჩვენა, რომ ღია ბაზრები და ინტეგრირებული მიწოდების ქსელები ეფექტიანია სტაბილურ გარემოში, მაგრამ მოწყვლადი ხდება მაშინ, როდესაც გეოპოლიტიკური კონფლიქტი ეკონომიკურ და ენერგეტიკულ არხებში გადადის. ბიზნესისთვის ეს ნიშნავს, რომ რისკის მართვა აღარ არის მხოლოდ ფინანსური ან საოპერაციო საკითხი; იგი მოიცავს გეოპოლიტიკურ, ენერგეტიკულ და უსაფრთხოების ფაქტორებსაც.

ენერგეტიკული კრიზისი და ევროპული ბიზნესის მდგრადობა

რუსეთ-უკრაინის ომმა ევროპაში ენერგეტიკული უსაფრთხოების საკითხი პირდაპირ დაუკავშირა ბიზნესის მდგრადობას. თუ ომამდე ენერგეტიკული პოლიტიკა ხშირად განიხილებოდა ბაზრის, ფასისა და მომარაგების ტექნიკური სტაბილურობის კონტექსტში, 2022 წლის შემდეგ იგი გეოპოლიტიკური რისკების, სახელმწიფოს სტრატეგიული მდგრადობისა და კომპანიების კონკურენტუნარიანობის საკითხი გახდა. საერთაშორისო ენერგეტიკული სააგენტოს შეფასებით, რუსეთის უკრაინაში შეჭრის შემდეგ ევროპის ენერგეტიკული სექტორი ღრმა ცვლილებების პროცესში შევიდა: ენერგიის ფასები მკვეთრად გაიზარდა, ქვეყნებმა ენერგეტიკულ უსაფრთხოებას პოლიტიკურ დღის წესრიგში უფრო მაღალი ადგილი მიანიჭეს და რუსეთიდან იმპორტის შემცირება დაიწყეს (International Energy Agency, 2026).

ენერგეტიკული კრიზისის პირველი შედეგი იყო წარმოების ხარჯების ზრდა. ენერგიის ფასის მატება განსაკუთრებით სწრაფად აისახა ენერგოინტენსიურ სექტორებზე - ქიმიურ მრეწველობაზე, მეტალურგიაზე, სასუქების წარმოებაზე, მინის, ქაღალდისა და ცემენტის ინდუსტრიებზე. ასეთ სექტორებში ენერგია პროდუქციის თვითღირებულების ერთ-ერთი მთავარი კომპონენტია. როდესაც ენერგიის ფასი იზრდება, კომპანიები იძულებული ხდებიან შეამცირონ წარმოება, გაზარდონ პროდუქციის ფასი, გადახედონ მომწოდებლებს ან გადადონ ინვესტიციები. ევროპის ცენტრალური ბანკის ანალიზის მიხედვით, ენერგეტიკული შოკები უარყოფითად მოქმედებს კომპანიების ინვესტიციებსა და ინოვაციებზე, განსაკუთრებით ფინანსურად შეზღუდულ და ენერგოინტენსიურ ფირმებში (European Central Bank, 2025).

მეორე შედეგი იყო მიწოდების ჯაჭვების გადახედვა. ენერგეტიკული კრიზისი მხოლოდ გაზისა და ელექტროენერგიის ფასებში არ გამოხატულა; ის შეეხო ტრანსპორტირებას, ნედლეულის ფასებს, ლოგისტიკას და წარმოების გლობალურ ქსელებს. შედეგად, კომპანიებმა დაიწყეს მომწოდებლების დივერსიფიკაცია, რეგიონული პარტნიორების მოძიება და ისეთი მოდელის განხილვა, რომლებიც წარმოებისა და მიწოდების ჯაჭვების გეოგრაფიულად ახლო ქვეყნებში გადატანას ან პოლიტიკურად სანდო პარტნიორებზე დამოკიდებულების ზრდას გულისხმობს. ეს არ ნიშნავს გლობალიზაციის დასრულებას, მაგრამ მიუთითებს მის გარდაქმნაზე: ეფექტიანობასთან ერთად უფრო მნიშვნელოვანი ხდება გამძლეობა და რისკების შემცირება.

მესამე შედეგი იყო სახელმწიფოსა და ბიზნესის ურთიერთობის ცვლილება. ენერგეტიკულმა კრიზისმა აჩვენა, რომ ბაზარი მარტო ყოველთვის ვერ უზრუნველყოფს კრიტიკული რესურსების ხელმისაწვდომობასა და ფასების სტაბილურობას. ევროპულმა სახელმწიფოებმა და ევროკავშირმა გამოიყენეს სუბსიდიები, ფასების შემსუბუქების მექანიზმები, გაზის შესყიდვის კოორდინაცია, მარაგების შევსების ვალდებულებები და ენერგიის დაზოგვის პოლიტიკა. ეს პროცესი მიუთითებს, რომ კრიზისულ გარემოში ბიზნესის მდგრადობა უფრო მეტად ხდება დამოკიდებული საჯარო პოლიტიკასთან კოორდინაციაზე.

ამავე დროს, ბიზნესის მდგრადობა ვერ დაეფუძნება მხოლოდ სახელმწიფოს დახმარებას. კომპანიებისთვის აუცილებელი ხდება ენერგომომარაგების დივერსიფიკაცია, ენერგოეფექტურობის

ზრდა, გეოპოლიტიკური რისკების შეფასება და სტრატეგიული დაგეგმვის ახალი მოდელების განვითარება. ენერგიის შესყიდვა აღარ არის მხოლოდ საბაზრო ოპერაცია; იგი სტრატეგიული გადაწყვეტილებაა, სადაც ფასთან ერთად უნდა შეფასდეს მომწოდებლის სანდოობა, პოლიტიკური რისკი, ინფრასტრუქტურული უსაფრთხოება და გრძელვადიანი ხელმისაწვდომობა.

დასკვნა

რუსეთ-უკრაინის ომით გამოწვეულმა ენერგეტიკულმა კრიზისმა აჩვენა, რომ გლობალიზებული ეკონომიკის პირობებში ბიზნესის მდგრადობა მხოლოდ ბაზრის ლოგიკით ვერ აიხსნება. ენერგეტიკული ურთიერთდამოკიდებულება, რომელიც წლების განმავლობაში ეკონომიკური თანამშრომლობისა და კონკურენტუნარიანობის ფაქტორად აღიქმებოდა, კრიზისულ გარემოში სტრატეგიულ მოწყვლადობად გარდაიქმნა. ევროპაში ეს განსაკუთრებით თვალსაჩინო გახდა, რადგან რუსულ ენერგორესურსებზე დამოკიდებულებამ, ფასების ცვლილებამ და მიწოდების გაურკვევლობამ პირდაპირ იმოქმედა წარმოების ხარჯებზე, ინვესტიციებზე, მიწოდების ჯაჭვებსა და ბიზნესის სტრატეგიულ დაგეგმვაზე.

ნაშრომის ანალიზი აჩვენებს, რომ ენერგეტიკული უსაფრთხოება თანამედროვე ბიზნესის ორგანული კომპონენტი გახდა. კომპანიებისთვის მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ რესურსის ფასი, არამედ მისი სანდოობა, პოლიტიკური რისკი, ინფრასტრუქტურული უსაფრთხოება და გრძელვადიანი ხელმისაწვდომობა. შესაბამისად, ბიზნესის მდგრადობა უფრო მჭიდროდ უკავშირდება დივერსიფიკაციას, ენერგოეფექტურობას, გეოპოლიტიკური რისკების მართვას და სახელმწიფოსთან კოორდინაციას.

ევროპული გამოცდილება მიუთითებს, რომ გლობალიზაცია არ ქრება, მაგრამ იცვლის ხასიათს. დაბალი ხარჯებისა და ეფექტიანობის პრინციპთან ერთად უფრო მნიშვნელოვანი ხდება უსაფრთხოება, გამძლეობა და სტრატეგიული მოქნილობა. ამ თვალსაზრისით, რუსეთ-უკრაინის ომის შედეგად წარმოქმნილი ენერგეტიკული კრიზისი მხოლოდ დროებითი ეკონომიკური შოკი არ არის; იგი არის სიგნალი იმისა, რომ თანამედროვე ბიზნესს გლობალიზაციის ახალ პირობებში ენერგეტიკული და გეოპოლიტიკური რისკების ინტეგრირებული გააზრება სჭირდება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. European Central Bank. (2025). Energy shocks, corporate investment and potential output. European Central Bank.
European Commission. (2026). EU action to address the energy crisis. European Commission.
International Energy Agency. (2026). Europe. IEA.
Keohane, R. O., & Nye, J. S. Jr. (2011). Power and interdependence (4th ed.). Longman.

The Crisis of Globalization and Energy Security: The Impact of the Russia–Ukraine War on European Business Resilience

*Jachvadze Nicholosi, PhD student
Georgian Technical University*

Abstract

The research paper examines the energy crisis caused by the Russia–Ukraine war as one of the major challenges for the globalized economy and contemporary business. Under globalization, energy interdependence was long perceived as a factor of economic cooperation and business competitiveness. However, the war demonstrated that, in a crisis environment, interdependence may turn into a strategic vulnerability.

The aim of the study is to analyze how the crisis of energy security affected the resilience of European business, production costs, supply chains, the investment environment, and adaptation processes. The paper focuses on rising energy prices, the reduction of dependence on Russian energy resources, the search for alternative suppliers, and the growing importance of energy efficiency.

The central argument is that, in contemporary conditions, business resilience can no longer be assessed only through market efficiency and competitiveness. It is closely linked to the security of energy supply, the management of geopolitical risks, diversification, and coordination between the state and the private sector. Thus, the European energy crisis shows that the globalized economy requires not only open markets, but also stronger strategic resilience.

Keywords: globalization, energy security, Russia–Ukraine war, European business, economic resilience, geopolitical risks.