

# ეკონომისტი EKONOMISTI

---

*საერთაშორისო სამეცნიერო-ანალიტიკური ჟურნალი*  
*International Scientific-Analytical Journal*

2

2025

ტომი – VOLUME

XXI

UDC33

ე-49

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
პაატა გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტი

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University  
Paata Gugushvili Institute of Economics

# ეკონომისტი

# EKONOMISTI

---

2025

2

ტომი-VOLUME

XXI

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
პაატა გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტი

საერთაშორისო რეცენზირებადი სამეცნიერო-ანალიტიკური ჟურნალი

**Ivane Javakhishvili Tbilisi State University Paata Gugushvili Institute of  
Economics  
International Reviewed Scientific-Analytical Journal**



**ERIH**  
EUROPEAN REFERENCE INDEX FOR THE  
HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES

გამოდის 2009 წლის იანვრიდან ორ თვეში ერთხელ,  
2016 წლიდან – კვარტალში ერთხელ

**Published since January 2009 once in two months,  
Since 2016 - Quarterly**

-

*რედაქციის მისამართი: თბილისი, 0186, უნივერსიტეტის ქუჩა 2;  
ტელ.: 599 970103.*

*Address: Tbilisi, 0186, University Street 2 ,  
tel. 599 970103.*

## სამეცნიერო-სარედაქციო საბჭო

### ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორები, პროფესორები:

რამაზ აბესაძე (მთავარი რედაქტორი), იური ანანიაშვილი, გივი ბედიანაშვილი, თეიმურაზ ბერიძე, გიორგი ბერულავა, ვახტანგ ბურდული, რევაზ გველესიანი, რევაზ გოგოხია, რევაზ კაკულია, თემურ კანდელაკი, მურმან კვარაცხელია, პაატა კოლუაშვილი (ს/მ მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოსი), ელგუჯა მექვაბიშვილი, სოლომონ პავლიაშვილი (აკადემიკოსი), ვლადიმერ პაპავა (აკადემიკოსი), უშანგი სამადაშვილი, ავთანდილ სილაგაძე (აკადემიკოსი), ავთანდილ სულაბერიძე, მირიან ტუხაშვილი, თეიმურაზ შენგელია, მურმან ცარციძე, ნოდარ ჭითანავა (ს/მ მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოსი), ეთერ ხარაიშვილი, მიხეილ ჯიბუტი (აკადემიკოსი).

### სამეცნიერო-სარედაქციო საბჭოს უცხოელი წევრები

ჯეფრი საქსი (კოლუმბიის უნივერსიტეტის პროფესორი, გაეროს სპეციალური მრჩეველი), ფრენკ არაუჰო (პროფესორი, კალიფორნიის უნივერსიტეტი ბერკლი, კალიფორნიის უნივერსიტეტი დევისი), ლარისა ბელინსკაია (პროფესორი, ვილნიუსის უნივერსიტეტი), რუსლან გრინბერგი (რუსეთის მეცნიერებათა აკადემიის წევრ-კორესპონდენტი), სიმონე გუერჩინი (პროფესორი, ფლორენციის უნივერსიტეტი), ბარნი ერედია (პროფესორი, კალიფორნია, აშშ), ვოლფგანგ ვენგი (პროფესორი, ბერლინის ტექნიკური უნივერსიტეტი), ტომას დ. ვილეტი (პროფესორი, კლერმონტის უნივერსიტეტი), ელდარ ისმაილოვი (პროფესორი, ბაქოს სოციალური მართვისა და პოლიტოლოგიის ინსტიტუტი), გინდრა კასნაუსკიენე (პროფესორი, ვილნიუსის უნივერსიტეტი), სტივენ კოენი (კოლუმბიის უნივერსიტეტის პროფესორი), ვლადიმერ მენშიკოვი (პროფესორი, დაუგავილის უნივერსიტეტი, ლატვია), სლავომირ პარტიკი (იოანე პავლე II-ს სახელობის ლუბლიანას კათოლიკური უნივერსიტეტი), გალინა სავინა (პროფესორი, ხარკოვის ტექნიკური უნივერსიტეტი), დაროლ ჯ. სტეინლი (პროფესორი, პეპერდაინის უნივერსიტეტი), ალექს სტუპნიცკი (პროფესორი, ტარას შევჩენკოს სახელობის კიევის ეროვნული უნივერსიტეტი), ადამ ნიუმენ ტიორნერი (პროფესორი, ლესტერის უნივერსიტეტი, ლესტერი, დიდი ბრიტანეთი)

**მთავარი რედაქტორის თანაშემწე** – ეკონომიკის დოქტორი **მამუკა ხუსკივაძე**

**პასუხისმგებელი მდივანი** – ეკონომიკის დოქტორი **თეა ლაზარაშვილი**

## SCIENTIFIC EDITORIAL COUNCIL

### Doctors of economics, Professors:

Ramaz Abesadze (**Editor-in-chief**), Yuri Ananiashvili, Givi Bedianashvili, Teimuraz Beridze, Giorgi Berulava, Vakhtang Burduli, Nodar Chitanava (academician of the Academy of Agricultural Science), Revaz Gogokhia, Revaz Gvelesiani, Mikheil Jibuti (academician), Revaz Kakulia, Eter Kharashvili, Paata Koghuashvili (academician of the Academy of Agricultural Science), Murman Kvaratskhelia, Temur Kandelaki, Elguja Mekvabishvili, Vladimir Papava (academician), Solomon Pavliashvili (academician), Ushangi Samadashvili, Teimuraz Shengelia, Avtandil Silagadze (academician), Avtandil Sulaberidze, Murman Tsartsidze, Mirian Tukhashvili.

### FOREIGN MEMBERS OF THE SCIENTIFIC EDITORIAL COUNCIL

Jeffrey D. Sachs (Professor at Columbia University, UN Special Adviser), Frank P. Araujo (Professor, University California at Berkeley, University California at Davis), Larisa Belinskaia (Professor, Vilnius University), Steven Cohen (Professor, Columbia University), Barney Eredia (Professor, President at Educational Consortium Institute at Aptos), Ruslan Grinberg (Corresponding member of RAS), Simone Guercini (Professor, University of Florence), Eldar Ismailov (Professor, Baku Institute of Social Management and Political Science), Gindra Kasnauskiene (Professor, Vilnius University), Vladimir Menshikov (Professor, Daugavpils University, Latvia), Slavomir Partycki (Professor, The John Paul II Catholic University of Lublin), Galina Savina (Professor, Kharkiv Technical University), Darrol J. Stanley (Professor, University of Pepperdine), Oleksiy Stupnitsky (Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv), Adam Newman Turner (Professor of Management at Leicester University), Wolfgang Weng (Professor, Technical University of Berlin), Thomas D. Willett (Professor, Claremont Graduate University).

**Assistant Editor-in-chief** – Doctors of economics **Mamuka Khuskivadze**

**Executive Secretary** – Doctors of economics **Tea Iazarashvili**

## НАУЧНО-РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

### **Доктора экономических наук, Профессора:**

Рамаз Абесадзе (**главный редактор**), Юрий Ананиашвили, Гиви Бедианашвили, Теймураз Беридзе, Георгий Берилава, Вахтанг Бурдули, Реваз Гвелесиани, Реваз Гогохия, Михаил Джибути (академик), Реваз Какулия, Темур Канделаки, Мурман Кварацхелия, Паата Когуашвили (академик Академии сельскохозяйственных наук), Элгуджа Меквабидзе, Владимир Папава (академик), Соломон Павлиашвили (академик), Ушанги Самадашвили, Теймураз Шенгелия, Автандил Силагадзе (академик), Автандил Сулаберидзе, Мириан Тухашвили, Мурман Царцидзе, Этер Хараишвили, Нодар Читанава (академик Академии сельскохозяйственных наук).

### **ИНОСТРАННЫЕ ЧЛЕНЫ НАУЧНО-РЕДАКЦИОННОГО СОВЕТА**

Джеффри Д. Сакс (профессор, Колумбийский университет, Специальный советник ООН), Франк П. Арауджо (профессор, Калифорнийский университет в Беркли, Калифорнийский университет в Дэвисе), Лариса Белинская (профессор, Вильнюсский университет), Стивен Коэн (профессор, Колумбийский университет, Нью-Йорк, США), Барни Эредиа (профессор, Калифорния, США), Руслан Гринберг (Член-корреспондент РАН), Симоне Гуерчини (профессор, Университета Флоренции), Эльдар Исмаилов (профессор, Бакинский институт социального управления и политологии), Гиндра Каснаускене (профессор, Вильнюсский университет), Владимир Меньшиков (Профессор, Даугавпилсский университет, Латвия), Славомир Партицкий (профессор, Люблинский католический университет Иоанна Павла II), Галина Савина (профессор, Харьковский технический университет), Даррол Дж. Стэнли (профессор, Университет Пеппердайна), Алексей Юступницкий (профессор, Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко), Адам Ньюман Тернер (профессор, Лестерский университет), Вольфганг Венг (профессор, Технический университет Берлина), Томас Д. Виллетт (профессор, Университет Клермонта).

**Помощник главного редактора - доктор экономики Мамука Хускивадзе**

**Ответственный секретарь - доктор экономики Теа Лазарашвили**

## ს ა რ ზ ე ზ ო - CONTENTS

### ჯანდაცვის ეკონომიკა – ECONOMIC OF HEALTHCARE

- Ramaz Abesadze, Demetre Abesadze* – Zoonotic Diseases and their Socio-Economic Consequences 8
- რამაზ აბესაძე, დემეტრე აბესაძე* – ზოონოზური დაავადებები და მათი სოციალურ-ეკონომიკური შედეგები 14

### საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობები – INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

- Emir Eteria* – Impact of the EU-Georgia Association Agreement on the Georgia's Capital Integration with the EU 22
- ემირ ეთერია* – ასოცირების შეთანხმების გავლენა კაპიტალის მოძრაობის სფეროში ევროკავშირთან საქართველოს ინტეგრაციაზე (რეზიუმე) 30

### მაკროეკონომიკა – MACROECONOMICS

- Givi Lemonjva* – Capital Budgeting in Financial Modeling 32
- გივი ლემონჯავა* – ფინანსურ მოდელში კაპიტალის ბიუჯეტირება (რეზიუმე) 47
- დავით ჭელიძე* – საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის ტენდენციები და ხარჯვითი ნაწილის სრულყოფის ზოგიერთი მიმართულება 48
- David Chelidze* – Trends in the Georgian State Budget and Some Directions for Improvin, Expenditure Part 55

### ბიზნესი – BUSINESS

- თეა ლაზარაშვილი, ირინე მამალაძე, ალექსანდრე ხვედელიანი* – კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა: ტენდენციები და ძირითადი გამოწვევები 57
- Tea Lazarashvili, Irine Mamaladze, Alexander Khvedeliani* – Corporate Social Responsibility: Trends and Key Challenges (Expanded Summary) 68

### ჯანდაცვის ეკონომიკა – ECONOMIC OF HEALTHCARE

- თენგიზ ვერულავა* – ექიმების დამოკიდებულება თამბაქოს მოხმარების მიმართ და თამბაქოს საწინააღმდეგო საკონსულტაციო პრაქტიკა 70
- Tengiz Verulava* – Attitudes of healthcare professionals towards tobacco use and anti-tobacco counseling practices in Georgia (Expanded Summary) 84
- კეთევან ომანაძე* – გუნდის მართვა სამედიცინო დაწესებულებებში კრიზისების დროს 86
- Ketevan Omanadze* – Team management in medical institutions during crises (Expanded Summary) 90

**მარკეტინგი - MARKETING**

- ნინო რუხაია-მოსემგვდლიშვილი, უჩა გოგიძე* – ციფრული სარეკლამო პლატფორმების გამოყენება საქართველოში: საერთაშორისო ტენდენციებთან შესაბამისობა და ლოკალური სპეციფიკა 93
- Nino Rukhaia-Mosemgvdlishvili, Ucha Gogidze* – Digital Advertising Platforms in Georgia: Compatibility with International Trends and Local Specifics (Expanded Summary) 101

**ღარბოებრივი ეკონომიკა – SECTORAL ECONOMY**

- მაია გონაშვილი, თამარ აგლაძე* – სესხის გაცემის პროცესის ოპტიმიზაციის მოდელი “To – Be” (საქართველოს ბანკის მაგალითზე) 103
- Maya Gonashvili, Tamar Agladze* – Loan Issuance Process Optimization “To-Be” Model (Case Study: Bank of Georgia) (Expanded Summary) 109

**დოქტორანტებისა და მაგისტრანტების სამეცნიერო ნაშრომები  
PAPERS OF DOCTORAL AND MASTER STUDENTS**

- Javanshir Burhanzadeh* – Economic recovery in post-conflict areas of Azerbaijan: investment potential and management strategies 112
- ჯავანშირ ბურჰანზადე* – ეკონომიკური აღდგენა აზერბაიჯანის კონფლიქტურ რეგიონებში: საინვესტიციო პოტენციალი და მართვის სტრატეგიები (რეზიუმე) 118
- ლევან შუბითიძე* – ჰიბრიდული არმიის სისტემები და მათი ეკონომიკური გავლენები შრომით ბაზარზე 119
- Levan Shubitidze* – Hybrid Army Systems and Their Economic Impacts on the Labor Market (Expanded Summary) 131
- გიგი ელიზბარაშვილი* – მსოფლიოს ქვეყნების თანაზომიერი განვითარების არსისა და მისი შეფასების ინდიკატორების შესახებ 133
- Gigi Elizbarashvili* – Commensurate Development of the Countries in the World and it’s Assessment Indicators (Expanded Summary) 146
- Natia Barbakadze* – Challenges of Employment in the Tourism Sector 147
- ნათია ბარბაკაძე* – ტურიზმის სექტორში დასაქმების გამოწვევები (რეზიუმე) 165
- ლევანი კიკილაშვილი* – საქართველოში ბიზნესგარემო ადამიანისეული და ტექნოლოგიური რესურსების ჭრილში: ევოლუცია კლასიკური მოდელიდან ციფრულ ეპოქამდე 166
- Levani Kikilashvili* – Business Environment in Georgia in the Context of Human and Technological Resources: Evolution from the Classical Model to the Digital Era (Expanded Summary) 173
- მნიშვნელოვანი მონოგრაფია* 174
- SIGNIFICANT MONOGRAPH** 178



**Ramaz Abesadze**

*Doctor of Economic Sciences, Professor;*

**Demetre Abesadze**

*Student of the Faculty of Medicine, Tbilisi State University*

## ZOONOTIC DISEASES AND THEIR SOCIO-ECONOMIC CONSEQUENCES

<https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2025.02.01>

**Annotation.** *The paper examines the essence of zoonotic diseases, their sources and types of origin, as well as the socio-economic consequences of zoonoses, both in general and in a historical context. It is noted that any zoonoses cause certain negative economic and social consequences. The direct costs of zoonotic diseases are associated with mortality (reduction in labor force, decrease in human capital); with the loss of physical capital (loss of gross domestic product); with the reduction of funding for scientific and research work (delay in economic development); with human disease (expenditures in the healthcare sector) and animal morbidity (treatment of domestic animals, deterioration of the ecological conditions). The indirect costs of the disease are associated with disease prevention and control measures; Market impacts, such as trade, travel regulations and restrictions; reduced domestic demand for meat products; loss of export markets and falling meat prices; as well as the effects that arise due to consumer reactions and changes in consumer trust in the food chain. Special attention is paid to zoonotic pandemics both globally and in Georgia.*

**Keywords:** *zoonotic diseases, zoonosis, pandemic, pandemic shock*

### Introduction

Humans have been in contact with animals since the ancient times, using them to satisfy many of their needs. However, animals can carry harmful micro organisms that can spread to humans and cause diseases. Diseases that are transmitted from animals to humans are called zoonotic diseases or zoonoses.

The term “zoonosis” comes from the Greek words zoion (animal) and nosis (disease), meaning a disease of an animal. However, sometimes an animal may not get sick, but a person can still get the disease from it and cause health problems.

The first scientist to introduce the term “zoonosis” into scientific circulation was Dr. Rudolf Ludwig Karl Virchow (German: Rudolf Ludwig Karl Virchow), a German pathologist.

The emergence of zoonotic diseases clearly begins with the consumption of wild animal meat, which was exacerbated by human encroachment on natural ecosystems, and then in the Neolithic era with the transition of humans from nomadic to sedentary life, which was followed by the domestication of animals and the establishment of close contact with them. This is evidenced by the parasites found in the remains of livestock of the inhabitants of the largest and best-preserved Neolithic and Eneolithic settlement of Çatalhöyük in Turkey [Чем болели ,, 2019]. In modern conditions, the main source of zoonotic diseases is unsanitary conditions at animal markets and an insufficient level of prevention.

The socio-economic consequences of zoonotic infections depend on the type of disease and the mass spread. Zoonotic epidemics and pandemics have particularly severe negative consequences

### **Sources and types of zoonotic infections**

There are many ways in which zoonoses can be spread, such as: insect bites; contact with an infected animal; consumption of undercooked meat, unpasteurized milk, or contaminated water; various types of pathogens can be transmitted from animals to humans: bacteria, parasites, fungi, and viruses. There are many zoonotic diseases. They are differentiated according to the source of origin: cats (toxoplasmosis; Pasteurella; cholera); bats (Ebola virus; SARS (severe acute respiratory syndrome), MERS (Middle East respiratory syndrome), rabies, Nipah virus, Hendra virus); dogs (rabies, noroviruses, Pasteurella, Salmonella, cholera, parasitic nematodes); ticks (Lyme disease, Rocky Mountain spotted fever, Powassan disease); mosquitoes (malaria, dengue, West Nile virus, Zika virus, chikungunya virus); birds (avian influenza (H1N1, H5N1), salmonella, ornithosis); cows (enteric cholera, cholera, salmonellosis); rodents (hantavirus pulmonary syndrome, plague Rat-bite fever, salmonellosis) [Cuthbert L. 2020]

Humans can become infected in the following ways: Foodborne: eating or drinking something contaminated, such as unpasteurized milk, undercooked meat or eggs, or raw fruits and vegetables contaminated with the feces of an infected animal; Vector-borne: an insect bite, such as a tick, mosquito, or flea; Direct contact: coming into contact with the saliva, blood, urine, mucus, feces, or other body fluids of an infected animal. This can happen when touching animals; Waterborne: drinking or coming into contact with water contaminated with the feces of an infected animal; Indirect contact: coming into contact with areas where animals live and roam, or touching objects or surfaces that are contaminated with animal germs [Zoonozuri 2012].

There are very few places on Earth where diseases are not transmitted from animals to humans. The most important of zoonotic diseases are zoonotic pandemics. There have been many zoonotic pandemics in human history [The Human... 2020]:

Influenza pandemics. Influenza pandemics are well-known and global events. The 1918 "Spanish Flu" pandemic was an event of incredible magnitude and destructive power. It was an H1N1 virus. Genetic analysis suggests that it must have spread to humans from birds. However, some researchers suspect that its origins should be sought in pigs and other mammals. Influenza viruses are transmitted from seabirds to other animals by the so-called "antigenic shifting". Given this, it is possible that H1N1 emerged in mammals much earlier, in 1882, and transformed into a deadly virus for humans in 1913-1915. H1N1 reminded us of itself in 2009-2010 with the "swine flu" pandemic. Compared to the Spanish flu, the latter was much less deadly.

3 major pandemics of the "Black Death" have been recorded. The first one raged in the Mediterranean and the Middle East in 541-542. It is worth noting that the name of the causative bacterium is Yersinia. It comes from the name of the Byzantine emperor Justinian. The second pandemic of the Black Death went down in history as the "Black Death". The third pandemic began in China in the late 1800s and spread globally thanks to rats. Since then, isolated cases of the Black Death have been recorded, but it has not reached the scale of a pandemic. The bacteria that cause the Black Death are spread by fleas. The disease usually attacks rodents, but given the parasitism of fleas, it can also easily spread to humans. It is believed that a radical decline in the population of sandflies in Asia due to climate change forced fleas to attack other species, namely humans, for food. This is believed to have been the cause of the second Black Death pandemic. Many researchers believe that the classic model of

the spread of the disease in Europe by fleas does not correspond to reality. Recent theoretical models consider the main culprit not rats, but humans and their poor hygiene conditions.

**Ebola.** One of the deadliest outbreaks of Ebola occurred in West Africa between 2013 and 2016. The countries most affected were Guinea, Liberia and Sierra Leone. Ebola is spread through physical contact with the bodily fluids of an infected person. This means that the disease can be transmitted from one person to another sexually for up to a year after the onset of symptoms. It is believed that the Ebola virus jumped to humans from fruit bats, but researchers have not yet been able to detect it in bats. Another hypothesis is that Ebola first spread to gorillas and hedgehogs, as the latter eat fruit dropped by bats. The World Health Organization (WHO) states that the virus is transmitted through contact with infected blood, organs or secretions. Ebola spreads among chimpanzees, monkeys, and porcupines, causing their deaths. The virus enters the animals' bodies, adapts, and then is transmitted to humans, after which it spreads into the human population.

**The HIV and AIDS pandemic.** The role of the most deadly pandemic of modern times has been played by the acquired immunodeficiency syndrome (AIDS) caused by HIV infection. It is believed that both viruses that cause AIDS, HIV-1 and HIV-2, were transmitted to humans from higher primates and monkeys in the second half of the twentieth century. The disease spread, especially in the 1970s, through blood transfusions and bodily fluids (unprotected sexual contact). The first clinical case of AIDS was recorded in the United States in 1981, although retrospective studies have shown that its cases had been described for a decade earlier. The US government did not pay attention to HIV infection for a long time and it was given pandemic status quite late. HIV infection and AIDS have particularly affected marginalized groups, immigrants, drug users, and the queer community. Most of them live in sub-Saharan Africa. Despite ongoing research, there is no cure or vaccine for HIV. However, thanks to the tireless work of activists and scientists, awareness of prevention is high and effective therapies are available. The life expectancy of people infected with HIV is similar to that of people without the virus. With appropriate and effective therapy, the amount of the virus is reduced so much that it is no longer transmitted from person to person.

**Coronavirus pandemic.** It began in December 2019 in the Chinese city of Wuhan, which spread quite quickly throughout the world and was soon declared a pandemic. Due to the lack of an appropriate vaccine and medicine, the governments of the country were forced, on the advice of health workers, unlike previous pandemics, to introduce strict restrictions to save people's lives and health. A long-term continuation of this situation would lead to the collapse of both the national and global economies. Therefore, governments implemented anti-crisis programs and, together with epidemiologists, developed conditions for coexistence with the virus, although the world could not survive the economic crisis, which can be called a pandemic shock to the economy [Abesadze R. 2020].

The stage of combating the spread of the virus has begun.

The most common zoonotic diseases in Georgia are: **Brucellosis**, which is more common among farm animals, mainly in cattle and small-horned cattle, and isolated cases are found in pigs and dogs; **Anthrax**. It is a particularly dangerous infection for all domestic and wild animals, as well as humans. Animals mainly get sick while grazing, as the microbe lives in the soil for many years and remains viable for about 120 years. A person can get anthrax while caring for a sick animal, as well as when slaughtering a sick animal. There have been cases when people became ill while working on the land; **Rabies** is one of the most widespread diseases in Georgia. The main source of this disease are stray dogs (when biting or chewing), which pose a danger to both other dogs and humans; Turkish disease is an infectious, highly contagious (very contagious), acute, rapidly spreading viral disease of domestic and wild ungulates; **Tuberculosis** is an infectious, in most cases chronic disease. Tuberculosis affects 55

species of domestic and wild animals, as well as 25 species of birds. Among agricultural animals, cattle are most often affected by tuberculosis. The disease can be transmitted from animals and birds to humans. Also, animals can become infected from a person with tuberculosis [Brief overview... 2018].

### **Socio-economic consequences of zoonotic diseases**

Zoonotic diseases are caused by harmful microbes, such as viruses, bacteria, parasites and fungi. These microbes can cause many different types of diseases in humans. These diseases range from minor short-term illnesses to life-threatening conditions. In short, the socio-economic consequences of zoonotic diseases can be summarized as follows: In general, zoonoses only lead to negative consequences: reduction of national human capital; losses in gross domestic product, which leads to a reduction in innovative projects and, therefore, an obstacle to the economic development of the country; increased costs of human treatment; restrictions and reduction of international trade in animals; reduction of travel and tourism in affected areas; deterioration of human well-being and comfort [Sara Babo ... 2014]

The greatest economic and social losses are caused by zoonotic pandemics, but in general, they are to be expected during any kind of zoonotic diseases. The direct costs of zoonotic diseases are related to mortality (reduction in the workforce, loss of human capital); loss of physical capital (loss of gross domestic product); reduction in funding for scientific research (delayed economic development); human disease (expenditures in the health sector) and animal morbidity (treatment of domestic animals, deterioration of the ecological situation).

Indirect costs of the disease are related to disease prevention and control measures; market impacts such as trade and travel regulations and restrictions; reduced domestic demand for beef products; loss of export markets and falling meat prices; and those resulting from consumer reactions and changes in consumer confidence in the food chain.

As already noted, the greatest negative socio-economic consequences were followed by zoonotic pandemics. For example: the first recorded pandemic, the first pandemic of the “Black Death”, lasted for 60 years. In 554, 5,000, sometimes 10,000 people died from the disease every day in Constantinople. In total, 100 million people died. Byzantium lost half of its population. The economy died, trade almost ceased, craftsmen abandoned their jobs; the second pandemic of the “Black Death” raged intermittently for 5 centuries. As a result, the human toll amounted to 34 million. The third pandemic of the “Black Death” broke out in 1855 and quickly spread to all continents via merchant ships, causing great casualties and economic decline; The Spanish flu infected 500 million people between 1918 and 1920 (28% of the world's population at the time), and killed 100 million. The “Spanish flu” was so deadly that by the end of 1918, the average life expectancy in the United States had been reduced by 12 years; the “swine flu” pandemic claimed 150,000-575,000 lives; seven “cholera” pandemics with severe consequences have also been recorded in the world; the “typhoid” pandemics in 430-427, during the Peloponnesian Wars and World War II. Which resulted in a huge loss of life; 2 million people died in 1957-1958 due to the “Asian flu” epidemic. In 1968-1969, the so-called “Hong Kong flu” spread, which claimed the lives of almost 1,000,000 people. Also worth noting is the pandemic of the “immunodeficiency virus” and its final form, “AIDS” (lasting from 1981 to the present. 60 million people became ill, 25 million died); the “swine flu pandemic”, which swept the entire world. 220 million people became ill, 2,000 died. In 2002-2003, an “atypical” pandemic was observed, and in 2013, a “bird flu” pandemic. During the first pandemic, 8,437 people became ill and 813 people died, and during the second pandemic, 649 and 384 people, respectively.

Of course, Georgia was not immune to viral epidemics, for example: the “Black Death” was called “Zhamianoba” in Georgia. And the streets were filled with unburied corpses. Healthy

people did not dare to touch the corpses, so they left their homes and ran away. They could not even touch the water, because it was also infected; In 1892, “cholera” appeared in Georgia. This disease quickly passed in our country, because the population was vaccinated against cholera; Georgia experienced the most severe epidemics in 1919-1920, when “typhoid” spread in Tbilisi, which raged for 2 months. The typhus epidemic killed several hundred people in Georgia. In 1920, the Georgian population was again struck by “cholera”. Georgia endured a severe cholera epidemic only after sanitary measures were taken in the country. Ultimately, the epidemic was stopped thanks to the availability of vaccines developed by the military-medical Laboratory. In the past, the government also took certain measures against the epidemic, but the population mainly used self-isolation (going to villages, going to the forest, etc.).

The first case of **coronavirus** in Georgia was recorded on February 26, 2020. In order to save lives and prevent the collapse of the healthcare system, Georgia has implemented the following measures: closing educational institutions and switching to remote mode; suspending creative activities in cultural institutions, canceling all planned events; banning mass and public gatherings; restricting certain economic activities; physical distancing and declaring a state of emergency throughout the country, strict quarantine and curfew; installing field tents at land border checkpoints and all three airports for medical examination of incoming passengers before transferring them to a special facility; preparing quarantine zones for screening people and early detection of the disease to accommodate people suspected of having the virus or at high risk; The creation of a headquarters for stock management and food supply, which would ensure daily monitoring of prices and supplies of primary consumption products; gradual suspension of travel to neighboring countries; tracing the primary source of infection and, accordingly, implementing the necessary preventive measures to isolate, identify and track existing and potential contacts as much as possible. Then arose the risk of uncontrolled growth of the number of infected people and the collapse of the healthcare system. Therefore, due to the need to simultaneously restrict several areas of public life, a state of emergency was declared in the country. The tightening of restrictions began (well-calculated medical and non-medical measures were implemented, which, although they resulted in an economic recession, also had one of the best epidemiological results in the world): international passenger traffic was completely stopped; Strict quarantine restrictions were imposed: first intercity, and then within the territories of self-governing cities and municipalities, passenger transportation by minibuses and buses was suspended; Covid clinics were established and the creation of "fever clinics" began: a curfew was imposed and movement on foot or by vehicle was prohibited from 9 p.m. to 6 a.m.; the permissible number of individuals allowed to gather in public spaces was reduced from 10 to 3 people; age restrictions on movement were imposed, in particular, persons aged 70 and over were prohibited from leaving their place of residence (with exceptions); passenger transportation within the administrative borders of the municipality by M3 category vehicles and public transport, including the metro, was suspended; the movement of more than 3 people (including the driver) in light vehicles was prohibited; various types of economic activities were gradually suspended; The level of people's well-being and comfort is deteriorating. At the same time, it is noteworthy that even within the framework of the state of emergency, vital economic activities for the country were maintained. More than 63 thousand economic entities worked without interruption. Agricultural work was carried out, including in municipalities under strict quarantine; export of agricultural products for sale; freight transportation (including transit); production and sale of food products, medicines, electricity, natural gas, water, communications, fuel and other essential goods and services; operation of critical infrastructure and system enterprises. The state, within its capabilities, also implemented measures to mitigate the aforementioned negative processes, even under the conditions of restrictions. It should be said that with phased restrictions, Georgia avoided the

rapid and mass introduction and spread of coronavirus infection in the country [Abesadze R2. 2020].

After the restrictions were lifted, anti-crisis measures were implemented in the country to alleviate socio-economic problems, and the economy in Georgia began to recover and grow rapidly. Already in 2021, the economic growth rate amounted to 10%. During all major zoonotic pandemics, both the number of human victims and economic losses were colossal, which, apparently, was caused by the reduction of labor resources, due to which a large amount of physical capital was destroyed or remained unused (due to the abandonment of jobs), and because of this, new investments were no longer made. In addition to the economy, they also took a huge toll on the human psyche, culture, and even the genetic makeup of the population. In the past, the government also took certain measures against the epidemic, but the population mainly used self-isolation (going to villages, going to the forest, etc.).

#### References:

1. Abesadze R. 2020 Globalization and the economic problems of the pandemic. “*Ekonomisti*” 220
2. Abesadze r. 2020<sub>2</sub>. Economic, social and humanitarian aspects of the pandemic in the world and in Georgia. Proceedings of Materials of International Scientific Conference Dedicated to the 115th Birth Anniversary of Academician Paata Gugushvili MODERN ECONOMY, ECONOMIC SCIENCE AND PANDEMIC PROBLEMS OF ECONOMY: THE CHALLENGES AND WAYS OF FINDING SOLUTION (17-18 October, 2020)
3. Zoonotic Diseases: Causes, Prevention, and More. 2012. (in Georgian)  
<https://www.apollohospitals.com/ka/diseases-and-conditions/zoonotic-diseases-causes-and-prevention>
4. Cuthbert L. 2020. How does disease spread from animals to humans?  
<https://nationalgeographic.ge/story/rogor-vrceldeba-daavadeba-ckhovelebidan-adamianebeze/>
5. Brief overview of the main zoonotic diseases prevalent in Georgia. 2018 <http://veterinaria.ge/public/uploads/other/2018-11-05/546.pdf>
6. The Human Diseases All Originated In Animals. “IFLSCIENCE”, 2020  
<https://www.iflscience.com/these-human-diseases-all-originated-in-animals-55654>
7. Economic Aspects of Zoonoses: Impact of Zoonoses on the Food Industry. PMC, 2014  
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7120208/>
8. Sara Babo Martins, Barbara Häsler, Jonathan Rushton. 2014. Economic Aspects of Zoonoses: Impact of Zoonoses on the Food Industry.  
[https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7120208/Impact of Zoonoses on the Food Industry](https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7120208/Impact%20of%20Zoonoses%20on%20the%20Food%20Industry)
9. Чем болели доисторические люди? 2019 <https://rossaprimavera.ru/news/8ae728dd>

რამაზ აბესაძე

მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი;

დემეტრე აბესაძე

ოსუ მედიცინის ფაკულტეტის სტუდენტი

### ზოონოზური დაავადებები და მათი სოციალურ-ეკონომიკური შედეგები

<https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2025.02.01>

**ანოტაცია.** ნაშრომში გამოკვლეულია ზოონოზურ დაავადებათა არსი მათ წარმოშობათა წყაროები და სახეები, ასევე ზოონოზების სოციალურ-ეკონომიკური შედეგები, როგორც ზოგადად, ისე ისტორიულ ქრონიკაში. აღნიშნულია, რომ ნებისმიერი ზოონოზები იწვევს გარკვეულ ნეგატიური ეკონომიკურ და სოციალურ შედეგს. ზოონოზური დაავადების პირდაპირი ხარჯები დაკავშირებულია სიკვდილიანობასთან (სამუშაო ძალის შემცირება, ადამიანისეული კაპიტალის კლება); ფიზიკური კაპიტალის მოცდენასთან (მთიანი შიდა პროდუქტის დანაკარგი); სამეცნიერო-კვლევით სამუშაოთა დაფინანსების შემცირებასთან (ეკონომიკური განვითარების შეფერხება); ადამიანთა დაავადებასთან (დანახარჯები ჯანდაცვის სექტორში) და ცხოველთა ავადობასთან (შინაურ ცხოველთა მკურნალობა, ეკოლოგიური მდგომარეობის გაუარესება). დაავადების არაპირდაპირი ხარჯები დაკავშირებულია დაავადების პრევენციასთან და კონტროლის ღონისძიებებთან; ბაზრის ზემოქმედებებთან, როგორცაა ვაჭრობისა და მოგზაურობის რეგულაციები და შეზღუდვები; საქონლის ხორცის პროდუქტებზე შიდა მოთხოვნის შემცირება; საექსპორტო ბაზრების დაკარგვა და ხორცის ფასების დაცემა; ასევე იმასთან, რაც გამომდინარეობს მომხმარებელთა რეაქციიდან და მომხმარებელთა ნდობის ცვლილებებთან კვების ჯაჭვის მიმართ. განსაკუთრებული ყურადღება გამახვილებულია ზოონოზურ პანდემიებზე როგორც მსოფლიოში, ისე საქართველოში.

**საკვანძო სიტყვები:** ზოონოზური დაავადებები, ზოონოზი, პანდემია, პანდემიური შოკი

### შესავალი

ადამიანებს უხსოვარი დროიდან აქვთ ურთიერთობა ცხოველებთან, იყენებდნენ იყენებენ თავიანთი მრავალი მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად. მაგრამ, ცხოველებს შეიძლება ჰქონდეთ მავნე მიკრობები, რომლებიც შეიძლება გავრცელდეს ადამიანებზე და გამოიწვიოს დაავადებები. დაავადებებს, რომლებიც

არის დაავადებები, რომლებიც ადამიანებზე ცხოველიდან გადადის ზოონოზურ დაავადებებს ან ზოონოზს უწოდებენ.

ტერმინი „ზოონოზი“ წარმოდგება ბერნული სიტყვიდან *zoon* (ცხოველი) და *nosis* (დაავადება) ანუ ნიშნავს ცხოველის დაავადებას. თუმცა, ზოგჯერ ცხოველი შეიძლება არ დაავადდეს, ადამიანს კი მისგან დაავადება მაინც გადაედოს და ჯანმრთელობის პრობლემები შეუქმნას.

პირველი მეცნიერი, რომელმაც ტერმინი „ზოონოზი“ შემოიტანა სამეცნიერო ბრუნვაში იყო ექიმი რუდოლფ ლუდვიგ კარლ ვირხევი (нем. Rudolf Ludwig Karl Virchow) გერმანელი პათოლოგი.

ზოონოზური დაავადებების გაჩენა აშკარად იწყება გარეული ცხოველების ხორცის მოხმარებით, რომელიც გამწვავდა ადამიანის ბუნებრივი ჰაბიტატების

ხელყოფით, შემდეგ კი ნეოლითურ ეპოქაში ადამიანთა მომთაბარე ცხოვრებიდან ბინადრობაზე გადასვლით, რასაც მოჰყვა ცხოველების მოშინაურება და მათთან ახლო კონტაქტის დამყარება. ამაზე მეტყველებს თურქეთში **ჩათალ-ჰოიუქის** ყველაზე დიდი და საუკეთესოდ შემონახული ნეოლითისა და ენეოლითის ეპოქის დასახლების მაცხოვრებელთა ცხოველმყოფელობის ნაშთებში აღმოჩენილი პარაზიტები [Чем болели ,, 2019]. თანამედროვე პირობებში ზოონოზური დაავადებების ძირითადი წყაროა ანტისანიტარია ცხოველთა ბაზრობებზე და პრევენციის არასაკმარისი დონე.

ზოონოზური დაავადებების სოციალურ-ეკონომიკური შედეგები დამოკიდებულია დაავადების სახეობაზე მისი გავრცელების მასობრიობაზე. განსაკუთრებით მძიმე ნეგატიური შედეგები მოჰყვება ზოონოზურ ეპიდემიებსა და პანდემიებს.

### **ზოონოზური დაავადებების წყაროები და სახეები**

ზოონოზის გავრცელების მრავალი გზა არსებობს, მაგალითად: მწერის ნაკბენი; დაავადებულ ცხოველთან შეხება; ნახევრად უმი ხორცის, არაპასტერიზებული რძის ან დაბინძურებული წყლის მოხმარება; ცხოველისგან ადამიანს შეიძლება გადაეცეს სხვადასხვა ტიპის პათოგენი: ბაქტერიები, პარაზიტები, სოკოები და ვირუსები. არსებობს უამრავი ზოონოზური დაავადება, მათ შორის, წარმოშობის წყაროების მიხედვით შეიძლება გამოიყოს: **კატები** (ტოქსოპლაზმოზი; პასტერელა; სირსველი); **ღამურები** (ებოლას ვირუსი; SARS (მწვავე რესპირატორული სინდრომი), MERS (ახლოაღმოსავლური რესპირატორული სინდრომი), ცოფი, Nipah virus, Hendra virus; **ძაღლი** (ცოფი, ნოროვირუსები, პასტერელა, სალმონელა, სირსველი, პარაზიტული ნემატოდა); **ტკიპა** (ლაიმის დაავადება, კლდოვანი მთების ცხელება, პოვასანის დაავადება); **კოლო** (მალარია, დენგე, დასავლეთ ნილოსის ვირუსი, ზიკას ვირუსი, ჩიკუნგუნიას ვირუსი); **ფრინველი** (ფრინველის გრიპი (H1N1, H5N1), სალმონელა, ორნითოზი); **ძროხა** (ნაწლავის ჩხირი, სირსველი, სალმონელოზი); **მღრღნელები** (ჰანტავირუსული პულმონარული სინდრომი, ჭირი ვირთაგვას ნაკბენის ცხელება, სალმონელოზი) [კატბერტი ლ. 2020]

ადამიანების დაინფიცირება შეიძლება იყოს: **საკვებისმიერი**: რაიმე დაბინძურებული ჭამა ან დალევა, როგორიცაა არაპასტერიზებული რძე, არასაკმარისად მოხარშული ხორცი ან კვერცხი, დაავადებული ცხოველის განავლით დაბინძურებული უმი ხილი და ბოსტნეული; **ვექტორიანი**: მწერის ნაკბენი, როგორიცაა ტკიპა, კოლო ან რწყილი; **პირდაპირი კონტაქტით**: ინფიცირებული ცხოველის ნერწყვთან, სისხლთან, შარდთან, ლორწოვანთან, განავალთან ან სხეულის სხვა სითხეებთან შეხვედრა. ეს შეიძლება მოხდეს ცხოველებთან შეხებისას; **წყალგამტარი**: ინფიცირებული ცხოველის განავლით დაბინძურებული წყლის დალევა ან შეხვედრა; **არაპირდაპირი კონტაქტი**: მოხვედრა ადგილები, სადაც ცხოველები ბინადრობენ და ტრიალებენ, შეხება საგნებზე ან ზედაპირებზე, რომლებიც დაბინძურებულია ცხოველების მიკრობებით [ზოონოზური 2012].

დედამიწაზე ძალიან ცოტა ადგილია, სადაც ადამიანებს დაავადებები ცხოველებისგან არ გადაეცემათ. ზოონოზური დაავადებებიდან ყველაზე მნიშვნელოვანია ზოონოზური პანდემიები. კაცობრიობის ისტორიაში არსებობს არაერთი ზოონოზური პანდემია [The Human... 2020]:

**გრიპის პანდემიები**. გრიპის პანდემიები კაცობრიობისთვის ცნობილი და გლობალური მასშტაბის მოვლენები გახლავთ. 1918 წელს გავრცელებული **"ესპანუ-**



რი გრიპის" პანდემია თავისი მასშტაბებით და გამანადგურებელი ძალით წარმოუდგენელი მოცულობის მოვლენა იყო. H1N1 ვირუსი გახლდათ. როგორც გენეტიკური ანალიზი ვარაუდობს, იგი ადამიანებზე ფრინველებიდან უნდა გავრცელებულიყო. თუმცა, მკვლევართა ნაწილი ეჭვობს, რომ მისი საწყისი ღორებსა და სხვა ძუძუმწოვრებში უნდა ვეძებოთ. გრიპის ვირუსები საზღვაოსნო ფრინველებიდან სხვა ცხოველებს ე.წ. "ანტიგენური შიფტინგით" გადაეცემა. აღნიშნულის გათვალისწინებით, შესაძლოა, H1N1 ძუძუმწოვრებში გაცილებით ადრე, 1882 წელს აღმოცენებულიყო და ადამიანთათვის მომაკვდინებელ ვირუსად 1913-1915 წლებში ტრანსფორმირებულიყო. H1N1-მა თავი 2009-2010 წლებში, "ღორის გრიპის" პანდემიით შეგვახსენა. ესპანურ გრიპთან შედარებით, ეს უკანასკნელი გაცილებით უფრო ნაკლებად მომაკვდინებელი გამოდგა.

აღწერილია „შავი ჭირის“ 3 დიდი პანდემია. პირველად იგი ხმელთაშუაზღვისპირეთსა და ახლო აღმოსავლეთში, 541-542 წლებში მძვინვარებდა. აღსანიშნავია, რომ გამომწვევ ბაქტერიას სახელია Yersinia .ბიზანტიის იმპერატორის, იუსტინიანეს სახელიდან მომდინარეობს. შავი ჭირის მეორე პანდემია ისტორიაში "შავი სიკვდილის" სახელით შევიდა. რიგით მესამე პანდემია 1800-იანი წლების მიწურულს, ჩინეთში დაიწყო და ვირთხების წყალობით გლობალურად გავრცელდა. მას შემდეგ შავი ჭირის ერთეული შემთხვევები დღემდე ფიქსირდება, მაგრამ მას პანდემიის მასშტაბებისთვის აღარ მიუღწევია. შავი ჭირის გამომწვევ ბაქტერიას რწყილები ავრცელებენ. დაავადება, როგორც წესი, მღრღნელებს უტევს, თუმცა რწყილების პარაზიტიზმის გათვალისწინებით, იგი ადამიანებზეც ადვილად ვრცელდება. არსებობს მოსაზრება, რომ აზიაში კლიმატის ცვლილების გამო მექვიშიების პოპულაციის რადიკალურმა კლებამ რწყილები აიძულა, რომ საკვების მოსაპოვებლად სხვა სახეობას, კერძოდ კი ადამიანებს დასხმოდნენ თავს. სწორედ ეს უნდა ყოფილიყო შავი ჭირის მეორე პანდემიის, "შავი სიკვდილის", მიზეზიც. ბევრი მკვლევარი მიიჩნევს, რომ რწყილების მიერ ევროპაში დაავადების გავრცელების კლასიკური მოდელი რეალობას არ შეესაბამება. ბოლო პერიოდის თეორიული მოდელები მთავარ დამნაშავედ არა ვირთხებს, არამედ უშუალოდ ადამიანებსა და მათ მწირ ჰიგიენურ პირობებს მიიჩნევს.

**ეპოლა.** ეპოლას ერთ-ერთი ყველაზე მომაკვდინებელი ეპიდ-აფეთქება 2013-2016 წლების შუალედში, დასავლეთ აფრიკაში დაფიქსირდა. მაშინ ყველაზე მეტად გვინეის, ლიბერიის და სიერა-ლეონეს მოსახლეობა დაზარალდა. ეპოლას გავრცელება ინფიცირებული ადამიანის შინაგან სეკრეტთან ფიზიკური კონტაქტით ხდება. ეს იმას ნიშნავს, რომ დაავადება მისი მოხდიდან 1 წლის შემდეგაც კი შესაძლოა ერთი ადამიანიდან მეორეს სქესობრივი გზით გადაეცეს. მიჩნეულია, რომ ეპოლას ვირუსი ადამიანებში ხილის ღამურებიდან მოხვდა, თუმცა, მკვლევრებმა მისი ღამურებში აღმოჩენა ამ დრომდე ვერ მოახერხეს. სხვა ჰიპოთეზის თანახმად, ეპოლა თავდაპირველად გორილებისა და დუკერების პოპულაციაში გავრცელდა, რადგანაც ეს უკანასკნელნი ღამურების მიერ ჩამოყრილ ხილს მიირთმევენ. ჯანმრთელობის მსოფლიო ორგანიზაცია (WHO) აღნიშნავს, რომ ვირუსით ინფიცირების მიზეზი დაავადებულ სისხლთან, შინაგან ორგანოებთან ან სეკრეტთან კონტაქტია. ეპოლა შიმპანზებში, მაიმუნებსა და მაჩვზღარბებში ვრცელდება, რაც მათ სიკვდილს იწვევს. ვირუსი ცხოველების ორგანიზმში აღწევს, ადაპტირდება და შემდეგ ადამიანს გადაეცემა, რის შემდგომაც იგი უკვე ადამიანთა პოპულაციაში ვრცელდება.

**აივ და შიდსის პანდემია.** თანამედროვეობის ყველაზე მომაკვდინებელი პანდემიის როლი აივ-ინფექციით გამოწვეულმა შეძენილი იმუნოდეფიციტის სინდრომმა (შიდს) მოიკრიფა. მიჩნეულია, რომ შიდსის გამომწვევი ორივე ვირუსი, HIV-1 და HIV-2, ადამიანებს მეოცე საუკუნის მეორე ნახევარში მაღალი განვითარების პრიმატებისა და მაიმუნებისგან გადმოედოთ. დაავადება განსაკუთრებით 1970-იან წლებში, სისხლის ტრანსფუზიისა და შინაგანი სეკრეტის (დაუცველი სქესობრივი კონტაქტი) გზით გავრცელდა. შიდსის პირველი კლინიკური შემთხვევა 1981 წელს, აშშ-ში დაფიქსირდა, თუმცა რეტროსპექტული კვლევით დადგინდა, რომ მისი შემთხვევები ათი წლით ადრეც იყო აღწერილი. აშშ მთავრობა აივ-ინფექციას დიდი ხნის განმავლობაში ჯეროვან ყურადღებას არ უთმობდა და მას პანდემიის სტატუსი საკმაოდ გვიან მიენიჭა. აივ-ინფექცია და შიდსი განსაკუთრებით სოციალური მიერ მარგინალიზებულ ჯგუფებს, ემიგრანტებს, ნარკომომხმარებლებს და ქვიარ-თემს უტევდა. მათგან უმეტესობა სუბსაპარული აფრიკის მცხოვრებია. მიუხედავად მიმდინარე კვლევისა, აივ-ის საწინააღმდეგო მკურნალობა ან ვაქცინა არ არსებობს. თუმცა, აქტივისტებისა და მეცნიერების დაუღალავი შრომის შედეგად, პრევენციის შესახებ ინფორმირებულობა საკმაოდ მაღალია და შესაბამისი ეფექტიანი თერაპიებიც ხელმისაწვდომია. აივ-ინფიცირებულ ადამიანთა სიცოცხლის ხანგრძლივობა ვირუსის არმქონე ადამიანების მსგავსია. შესაბამისი ეფექტიანი თერაპიის ფონზე ვირუსის რაოდენობა იმდენად მცირდება, რომ იგი ადამიანიდან ადამიანს აღარ გადაეცემა.

**კორონავირუსის პანდემია.** იგი 2019 წლის დეკემბერს ჩინეთის ქალაქ უხანში დაიწყო, რომელიც საკმაოდ სწრაფად გავრცელდა მთელ მსოფლიოში და მალე პანდემიად გამოცხადდა. შესაბამისი ვაქცინისა და წამლის არარსებობის გამო ქვეყნის მთავრობები იძულებულნი გახდნენ ჯანდაცვის მუშაკების რჩევით, წინა პანდემიებისაგან განსხვავებით, შემოეღოთ მკაცრი შეზღუდვები ადამიანთა სიცოცხლისა და ჯანმრთელობის გადასარჩენად. ამ სიტუაციის დიდი ხნით გაგრძელება როგორც ეროვნულ, ისე გლობალურ ეკონომიკას კოლაფსამდე მიიყვანდა. ამიტომ, მთავრობებმა განახორციელეს ანტიკრიზისული პროგრამები და ეპიდემიოლოგებთან ერთად შეიმუშავეს ვირუსთან თანაარსებობის პირობები, თუმცა მსოფლიო ეკონომიკურ კრიზისს ვერ გადაურჩა, რასაც შეიძლება ეკონომიკის პანდემიური შოკი ვუწოდოთ [აბესაძე რ. 2020]. დაიწყო ვირუსის გავრცელებასთან ბრძოლის ეტაპი.

საქართველოში ყველაზე გავრცელებული ზოონოზური დაავადებებია: **ბრუცელოზი**, რომელიც სასოფლო-სამეურნეო ცხოველებს შორის, უფრო მეტად მსხვილფეხა და წვრილრქიან პირუტყვშია გავრცელებული, ხოლო ღორსა და ძაღლში გვხვდება ერთეული

შემთხვევები; **ჯილეხი**. იგი ყველა შინაური და გარეული ცხოველის, აგრეთვე ადამიანის განსაკუთრებით საშიში ინფექციაა. ცხოველი ძირითადად ავადდება საძოვარზე ყოფნისას, რადგან მიკრობი ნიადაგში ცოცხლობს მრავალი წლის განმავლობაში და სიცოცხლისუნარიანობას ინარჩუნებს დაახლოებით 120 წელს. ადამიანი ჯილეხით შეიძლება დაავადდეს ავადმყოფი ცხოველის მოვლის დროს, ასევე დაავადებული ცხოველის დაკვლისას. ყოფილა შემთხვევები, როცა ადამიანები მიწის სამუშაოების ჩატარებისას დაავადებულა; **ცოფი** ერთ-ერთი ფართოდ გავრცელებული დაავადებაა საქართველოში. ამ დაავადების ძირითადი გამავრცელებლები არიან მაწანწალა ძაღლები (დაკბენის ან დადორბლვის დროს), რომელნიც საფრთ-

ხეს უქმნიან როგორც სხვა ძალებს, ისე ადამიანებს; **თურქული** შინაური და გარეული წყვილჭლიქიანი ცხოველების ინფექციური, მაღალკონტაგიოზური (ძალიან გადამდები), მწვავედ მიმდინარე, სწრაფად გავრცელებადი ვირუსული დაავადება; **ტუბერკულოზი** ინფექციური, უმეტეს შემთხვევებში, ქრონიკულად მიმდინარე დაავადება. ტუბერკულოზით ავადდება 55 სახეობის შინაური და გარეული ცხოველი, ასევე ფრინველის 25 სახეობა. სასოფლო-სამეურნეო ცხოველებიდან ტუბერკულოზით ყველაზე ხშირად ავადდება მსხვილფეხა საქონელი. ცხოველიდან და ფრინველიდან დაავადება შეიძლება გადაედოს ადამიანს. ასევე, ტუბერკულოზიანი ადამიანისგან შეიძლება დაავადდეს ცხოველი [საქართველოში...2018].

### **ზოონოზური დაავადებების სოციალურ-ეკონომიკური შედეგები**

ზოონოზური დაავადებები გამოწვეულია მავნე მიკრობებით, როგორიცაა ვირუსები, ბაქტერიები, პარაზიტები და სოკოები. ამ მიკრობებს შეუძლიათ გამოიწვიონ მრავალი სხვადასხვა ტიპის დაავადება ადამიანებში. ეს დაავადებები მერყეობს მცირე ხანმოკლე დაავადებიდან სიცოცხლისთვის საშიშ მდგომარეობებამდე. მოკლედ ზოონოზური დაავადებების სოციალურ-ეკონომიკური შედეგები შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს: ზოგადად ზოონოზი მხოლოდ ნეგატიურ შედეგებს იწვევს: ეროვნული ადამიანისეული კაპიტალის შემცირება; მთლიანი შგა პროდუქციის დანაკარგები, რასაც მოჰყვება ინოვაციური პროექტების შემცირება და, მასადამა ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების დაბრკოლება; ადამიანთა მკურნალობაზე გაწეული დანახარჯების ზრდა; ცხოველებით საერთაშორისო ვაჭრობის შეზღუდვა და შემცირება. დაზარალებულ რაიონებში მოგზაურობისა და ტურიზმის შემცირება; ადამიანთა კეთილდღეობისა და კომფორტის გაუარესება [Sara Babo ... 2014]

ყველაზე დიდი ეკონომიკური და სოციალური დანაკარგები ზოონოზურ პანდემიებს მოჰყვება, მაგრამ ზოგადად იგი ყოველდღიური ზოონოზური დაავადებებს დროს გვაქვს. ზოონოზური დაავადების პირდაპირი ხარჯები დაკავშირებულია სიკვდილიანობასთან (სამუშაო ძალის შემცირება, ადამიანისეული კაპიტალის კლება); ფიზიკური კაპიტალის მოცდენასთან (მთიანი შიდა პროდუქტის დანაკარგი); სამეცნიერო-კვლევით სამუშაოთა დაფინანსების შემცირებასთან (ეკონომიკური განვითარების შეფერხება); ადამიანთა დაავადებასთან (დანახარჯები ჯანდაცვის სექტორში) და ცხოველთა ავადობასთან (შინაურ ცხოველთა მკურნალობა, ეკოლოგიური მდგომარეობის გაუარესება).

დაავადების არაპირდაპირი ხარჯები დაკავშირებულია დაავადების პრევენციასთან და კონტროლის ღონისძიებებთან; ბაზრის ზემოქმედებებთან, როგორიცაა ვაჭრობისა და მოგზაურობის რეგულაციები და შეზღუდვები; საქონლის ხორცის პროდუქტებზე შიდა მოთხოვნის შემცირება; საექსპორტო ბაზრების დაკარგვა და ხორცის ფასების დაცემა; ასევე იმასთან, რაც გამომდინარეობს მომხმარებელთა რეაქციიდან და მომხმარებელთა ნდობის ცვლილებებთან კვების ჯაჭვის მიმართ.

როგორც უკვე აღინიშნა ყველაზე დიდი ნეგატიური სოციალურ-ეკონომიკური შედეგები მოსდევდა ზოონოზურ პანდემიებს. მაგალითად: პირველი დარეგისტრირებული პანდემია, „შავი ჭირის“ პირველი პანდემია, გრძელდებოდა 60 წლის განმავლობაში. 554 წელს კონსტანტინოპოლში ყოველდღე დაავადებისაგან იღუპებოდა 5 000, ზოგჯერ 10 000 ადამიანი. სულ დაიღუპა 100 მილიონი ადამიანი. ბიზანტიამ დაკარგა მოასახლეობის ნახევარი. ეკონომიკა ჩაკვდა, თითქმის შეწყდა ვაჭრობა, ხელოსნებმა მიატოვეს სამუშაო ადგილები; „შავი ჭირის“ მეორე პანდემია

(„შავი სიკვდილი“) მძვინვარებდა დროგამოშვებით 5 საუკუნის განმავლობაში. შედეგად ადამიანთა მსხვერპლმა შეადგინა 34 მილიონი. „შავი ჭირის“ მესამე პანდემიამ იფეთქა 1855 წელს და სწრაფად გავრცელდა ყველა კონტინენტზე სავაჭრო გემების მეშვეობით და გამოიწვია დიდი მსხვერპლი და ეკონომიკური დაქვეითება; **ესპანური გრიპი** 1918-1920 წლებში 500 მილიონი ადამიანი დაავადდა (ეს იმ დროისთვის მსოფლიოს მცხოვრებთა 28%-ს შეადგენდა), ხოლო სიკვდილიანობამ 100 მილიონს მიაღწია. „ესპანური გრიპი“ იმდენად მომაკვდინებელი გახლდათ, რომ 1918 წლის ბოლოს აშშ-ში სიცოცხლის საშუალო ხანგრძლივობა 12 წლით შემცირდა; „ღორის გრიპმა“ პანდემიამ 150-575 ათასი სიცოცხლე შეეწირა; მსოფლიოში აფიქსირებულია ასევე **“ქოლერის”** შვიდი პანდემია თავისი მძიმე შედეგებით; **“ტიფის” პანდემიები** 430-427 წლებში, პელოპონესის ომებისა და მეორე მსოფლიო ომის დროს. რომელთაც ადამიანთა დიდი მსხვერპლი მოჰყვა; 1957-1958 წლებში 2 მილიონი ადამიანი დაიღუპა **„აზიური გრიპის“** ეპიდემიის გამო. 1968—1969 წლებში გავრცელდა ეგრეთ წოდებული **„ჰონკონგის გრიპი“**, რომელიც შეიწირა თითქმის 1000 000 ადამიანის სიცოცხლე აღსანიშნავია ასევე **“იმუნოდეფიციტის ვირუსისა”** და მისი საბოლოო ფორმის, **“შიდსის”, პანდემია** (გრძელდება 1981 წლიდან დღემდე. დაავადდა 60 მილიონი ადამიანი, გარდაიცვალა 25 მილიონი); **„ღორის გრიპის პანდემია“**, რომელმაც მოიცვა მთელი მსოფლიო. დაავადდა 220 მილიონი ადამიანი, გარდაიცვალა – 2 000. 2002-2003 წლებში დაფიქსირდა **„ატიპური“**, ხოლო 2013 წელს **„ფრინველის გრიპის“** პანდემია. პირველი პანდემიის დროს დაავადდა 8437 და გარდაიცვალა 813 ადამიანი, ხოლო მეორე პანდემიის დროს, შესაბამისად, 649 და 384 ადამიანი.

რასაკვირველია საქართველოც არ დარჩენილა უვნებელი ვირუსული ეპიდემიებისგან, მაგალითად: „შავ ჭირს“ საქართველოში **„ჟამიანობა“** უწოდეს. და უმარხავი მიცვალებულებით აივსო ქუჩები. გვამებთან მიკარებას ჯანმრთელი ადამიანები ვერ ზედავდნენ, ამიტომ ტოვებდნენ საცხოვრებელ ადგილებს და გარბოდნენ. წყალსაც ვერ ეკარებოდნენ, რადგან ისიც ინფიცირებული იყო; 1892 წელს, საქართველოში **„ქოლერამ“** იჩინა თავი. ამ დაავადებამ ჩვენს ქვეყანაში მალევე გადაიარა, რადგანაც მოსახლეობას ქოლერის საწინააღმდეგო აცრა ჩაუტარდა; ყველაზე მძაფრად ეპიდემიების ხანა საქართველომ 1919-1920 წლებში გამოცადა, თბილისში **„ტიფი“** გავრცელდა, რომელიც 2 თვის განმავლობაში მძვინვარებდა. ტიფის ეპიდემიამ საქართველოში რამდენიმე ასეული ადამიანი იმსხვერპლა. 1920 წელს საქართველოს მოსახლეობას კვლავ **„ქოლერა“** დაატყდა თავს. ქოლერის მწვავე ეპიდემია საქართველომ მხოლოდ მას შემდეგ გადაიტანა, რაც ქვეყანაში სანიტარული ზომები მიიღეს. საბოლოოდ, ეპიდემიის შეჩერება სამხედრო-სამედიცინო ლაბორატორიის მიერ დამზადებული ვაქცინების წყალობით მოხერხდა. წარსულში ეპიდემიის წინააღმდეგ ხელისუფლებაც იღებდა გარკვეულ ზომებს, მაგრამ ძირითადად მოსახლეობა თვითიზოლაციას იყენებდა (სოფლებში წასვლა, ტყეში გახიზვნა და სხვ).

საქართველოში კორონავირუსის პირველი შემთხვევა დაფიქსირდა 2020 წლის 26 თებერვალს. როგორც ადამიანთა გადარჩენის, ასევე ჯანდაცვის სისტემის კოლაფსის თავიდან აცილების მიზნით საქართველოში განხორციელდა: სასწავლო დაწესებულებების დახურვა და დისტანციურ რეჟიმზე გადაყვანა; კულტურის დაწესებულებებში შემოქმედებითი საქმიანობის შეჩერება, ყველა დაგეგმილი ღონისძიების გაუქმება; მასობრივი და საჯარო თავყრილობების აკრძალვა; ცალკეული

ეკონომიკური საქმიანობების შეზღუდვა; ფიზიკური დისტანცირება და ქვეყნის მთელ ტერიტორიაზე საგანგებო მდგომარეობის გამოცხადება, მკაცრი კარანტინი და კომენდანტის საათი; სახმელეთო სასაზღვრო-გამშვებ პუნქტებსა და სამივე აეროპორტში სავსე კარვების დამონტაჟება შემოსულ მგზავრთა სპეციალურ დაწესებულებაში გადაყვანამდე სამედიცინო შემოწმების მიზნით; ადამიანების სკრინინგისა და დაავადების ადრეული გამოვლენის მიზნით, საკარანტინო ზონების მომზადება ვირუსზე საექმო ან მაღალი რისკის მატარებელი პირების განსათავსებლად; მარაგების მართვასა და სურსათით უზრუნველყოფასთან დაკავშირებით შტაბის შექმნა, რომელიც ყოველდღიურ რეჟიმში უზრუნველყოფდა პირველადი მოხმარების პროდუქტების ფასებისა და მარაგების მონიტორინგს; მეზობელ ქვეყნებთან მიმოსვლის ეტაპობრივი შეჩერება; ინფიცირების პირველწყაროს მიკვლევა და, შესაბამისად, საჭირო პრევენციული ღონისძიებების გატარება იზოლირების, არსებული და პოტენციური კონტაქტების მაქსიმალურად მოძიებისა და მიდევნების მიზნით. შემდეგში წარმოიშვა ინფიცირებულთა უკონტროლო ზრდისა და ჯანდაცვის სისტემის კოლაფსის წინაშე დადგომი რისკი. ამიტომ, ერთდროულად საზოგადოებრივი ცხოვრების არაერთი სფეროს შეზღუდვის აუცილებლობის გამო, ქვეყანაში გამოცხადდა საგანგებო მდგომარეობა. დაიწყო შეზღუდვების გამკაცრება (განხორციელდა კარგად გათვლილი როგორც სამედიცინო, ისე არასამედიცინო ღონისძიებები, რომელსაც, მართალია მოჰყვა ეკონომიკური რეცესია, მაგრამ, ასევე მსოფლიოში ერთ-ერთი საუკეთესო ეპიდემოლოგიური შედეგი): სრულად შეჩერდა საერთაშორისო სამგზავრო მიმოსვლა; დაწესდა მკაცრი საკარანტინო შეზღუდვები: შეჩერდა ჯერ საქალაქთაშორისო, შემდეგ კი თვითმმართველი ქალაქებისა და მუნიციპალიტეტების ტერიტორიებზე სამარშრუტო ტაქსებითა და ავტობუსებით მგზავრთა გადაყვანა; შეიქმნა კოვიდ კლინიკები და დაიწყო „ცხელების კლინიკების“ შექმნა; დაწესდა კომენდანტის საათი და აიკრძალა ქვეითად ან სატრანსპორტო საშუალებით გადაადგილება 21 საათიდან 06 საათამდე; საჯარო სივრცეში ფიზიკურ პირთა თავშეყრის დასაშვები რაოდენობა შემცირდა 10-დან 3 პირამდე; დაწესდა გადაადგილების ასაკობრივი შეზღუდვა, კერძოდ, 70 წლისა და მეტი ასაკის პირებს აკრძალათ საცხოვრებელი ადგილის დატოვება (გამონაკლისების გარდა); შეჩერდა მუნიციპალიტეტის ადმინისტრაციულ საზღვრებში მგზავრთა გადაყვანა M3 კატეგორიის ავტოსატრანსპორტო საშუალებებით და საზოგადოებრივი ტრანსპორტით, მათ შორის, მეტროპოლიტენით; აიკრძალა მსუბუქი სატრანსპორტო საშუალებით 3-ზე მეტი პირის (მძღოლის ჩათვლით) გადაადგილება; ეტაპობრივად შეჩერდა სხვადასხვა ტიპის ეკონომიკური საქმიანობა; უარესდება ადამიანთა კეთილდღეობისა და კომფორტის დონე. ამასთან ერთად, აღსანიშნავია, რომ საგანგებო მდგომარეობის ფარგლებშიც კი შენარჩუნებული იქნა ქვეყნისათვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი ეკონომიკური საქმიანობა. შეუფერხებლად მუშაობდა 63 ათასზე მეტი ეკონომიკური სუბიექტი. ხორციელდებოდა სასოფლო-სამეურნეო სამუშაოები, მათ შორის, მკაცრ საკარანტინო რეჟიმში მოქცეულ მუნიციპალიტეტებშიც; სარეალიზაციოდ აგრარული პროდუქციის გამოტანა; სატვირთო გადაზიდვები (სატრანზიტოს ჩათვლით); საკვები პროდუქტების, მედიკამენტების, დენის, ბუნებრივი აირის, წყალის, კომუნიკაციების, საწვავი და სხვა უმნიშვნელოვანესი საქონლისა და მომსახურების წარმოება-რეალიზაცია; კრიტიკული ინფრასტრუქტურისა და სისტემური საწარმოების მუშაობა. სახელმწიფო შესაძლებლობის ფარგლებში ახორციელებდა და ღონისძიებებს აღნიშნული ნეგატიური პროცესების

შესამსუბუქებლად შეზღუდვების პირობებშიც. უნდა ითქვას, რომ ეტაპობრივი შეზღუდვებით საქართველომ აირიდა კორონავირუსის ინფექციის ქვეყანაში სწრაფი და მასობრივი შემოტანა და გავრცელება [აბესაძე რ. 2020].

შეზღუდვების მოხსნის შემდეგ ქვეყანაში განხორციელდა ანტიკრიზისული ღონისძიებები, სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემების შესამსუბუქებლად და საქართველოში ეკონომიკამ სწრაფად დაიწყო აღდგენა და ზრდა. უკვე 2021 წელს ეკონომიკური ზრდის ტემპმა 10% შეადგინა

ყველა დიდი ზოონოზური პანდემიის დროს კოლოსალური იყო როგორც ადამანთა მსხვერპლის ოდენობა, ისე ეკონომიკური ზარალი, რაც, როგორც ჩანს, გამოწვეული იყო შრომითი რესურსების შემცირებით, რის გამოც ნადგურდებოდა ან გამოუყენებელი რჩებოდა (სამუშაო ადგილების მიტოვების გამო) დიდი რაოდენობის ფიზიკური კაპიტალი, ამის გამო კი ახალი ინვესტიციებიც აღარ ხორციელდებოდა. გარდა ეკონომიკისა, მათ დიდი დალი დაასვეს ასევე ადამიანთა ფსიქიკას, კულტურასა და მოსახლეობის გენეტიკურ შემადგენლობასაც კი. წარსულში ეპიდემიის წინააღმდეგ ხელისუფლებაც იღებდა გარკვეულ ზომებს, მაგრამ ძირითადად მოსახლეობა თვითიზოლაციას იყენებდა (სოფლებში წასვლა, ტყეში გახიზვნა და სხვ).

### ლიტერატურა

1. აბესაძე რ. გლობალიზაცია და პანდემიის ეკონომიკური
2. აბესაძე რ. 2020. პანდემიის ეკონომიკური, სოციალური და ჰუმანიტარული ასპექტები მსოფლიოსა და საქართველოში. “ეკონომისტი”, პრობლემები. აკადემიკოს პაატა გუგუშვილის დაბადებიდან 115-ე წლისთავისადმი მიძღვნილი საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის მასალების კრებული – „თანამედროვე ეკონომიკა, ეკონომიკური მეცნიერება და ეკონომიკის პანდემიური პრობლემები: გამოწვევები, გადაჭრის გზები“ (17-18 ოქტომბერი, 2020)
3. Чем болели доисторические люди? 2019  
<https://rossaprimavera.ru/news/8ae728dd>
4. ზოონოზური დაავადებები: მიზეზები, პრევენცია და სხვა. 2012.  
<https://www.apollohospitals.com/ka/diseases-and-conditions/zoonotic-diseases-causes-and-prevention>
5. კათბერტი ლ. 2020. როგორ ვრცელდება დაავადება ცხოველიდან ადამიანზე?  
<https://nationalgeographic.ge/story/rogor-vrceldeba-daavadeba-ckhovelebidan-adamianebez/>
6. საქართველოში გავრცელებული ძირითადი ზოონოზური დაავადებების მოკლე მიმოხილვა. 2018  
<http://veterinaria.ge/public/uploads/other/2018-11-05/546.pdf>
7. The Human Diseases All Originated In Animals. “IFLSCIENCE”, 2020  
<https://www.iflscience.com/these-human-diseases-all-originated-in-animals-55654>
8. Economic Aspects of Zoonoses: Impact of Zoonoses on the Food Industry. PMC, 2014  
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7120208/>
9. Sara Babo Martins, Barbara Häslér, Jonathan Rushton. 2014. Economic Aspects of Zoonoses: Impact of Zoonoses on the Food Industry.  
[https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7120208/Impact of Zoonoses on the Food Industry](https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7120208/Impact%20of%20Zoonoses%20on%20the%20Food%20Industry)

---

საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობები – INTERNATIONAL ECO-  
NOMIC RELATIONS

---

*Emir Eteria*

*Doctor of Economics, Professor at Caucasus University*

**IMPACT OF THE EU-GEORGIA ASSOCIATION AGREEMENT ON THE  
GEORGIA'S CAPITAL INTEGRATION WITH THE EU**

<https://doi.org/10.52340/economisti.2025.02.02>

**Annotation.** This paper aims to examine impact of the EU-Georgia Association Agreement (AA), including its integral part on Deep and Comprehensive Free Trade Area (DCFTA), on dynamics of the EU Foreign Direct Investments (FDIs) in Georgia. The EU-Georgia AA/DCFTA has political as well as economic dimensions and aims at political association and gradual economic integration of Georgia with the EU. To achieve higher level of economic integration with the EU, Georgia should attract more Foreign Direct Investments from the EU countries through effective implementation of the AA and therefore, increase capital integration dimension, which is essential prerequisite for gradual economic integration with the EU. Study period is divided into two parts: first, 2005-2014 (10 years before AA/DCFTA) and second, 2015-2024 (10 years after AA/DCFTA). Analysis of respective indicators of capital integration based on the data for the period of 2005-2024 proves that after 10 years (2015-2024) of the Association Agreement/DCFTA implementation the level of Georgia's capital integration with the EU stays almost unchanged compared to the same period before Association Agreement/DCFTA (2005-2014). Georgia's considerable progress achieved in the implementation of the respective trade related and sectoral provisions of the AA/DCFTA is crucial but not sufficient precondition to increase attractiveness of the country for the EU FDIs and therefore, to enhance level of capital integration with the EU. Consequently, as conducted analysis reveals, the impact of the AA/DCFTA on Georgia's capital integration with the EU is still insignificant.

**Keywords:** EU; Association Agreement; DCFTA; Foreign Direct Investments; Georgia.

## **1. Introduction**

The EU-Georgia Association Agreement (AA) entered into force on July 1, 2016. Nevertheless, several parts of the agreement, including title IV - on Trade and Trade-related Matters, which envision the creation of the Deep and Comprehensive Free Trade Area (DCFTA), have been provisionally applied since September 1, 2014. According to the Association Agreement a formation of the DCFTA is a key mechanism to support Georgia's gradual economic integration with the EU (EU-Georgia Association Agreement, 2014). Consequently, the major goals of the EU-Georgia DCFTA beside of intensification of trade relations, especially enhancing Georgia's export to the EU also includes an increase of Foreign Direct Investments (FDIs) from the EU countries, with final goal to support economic growth in Georgia and its gradual economic integration with the EU.

The EU-Georgia AA/DCFTA has many dimensions, political, economic, legal, social, etc., however, this article focuses on the economic dimension of the agreement. The economic di-

mension of the AA/DCFTA, envisaged by the respective provisions of the agreement, could be divided into three parts: first, the provisions aimed at trade liberalization between parties and therefore, supporting trade integration, second, provisions on capital integration and finally, provisions enhancing sectoral integration. Moreover, the AA/DCFTA with Georgia envisage legal approximation and regulatory convergence in many areas, directly or indirectly related to economic integration, which should increase compatibility of Georgia's economy with the economy of the EU. These features of economic dimension of the AA/DCFTA are essential for sectoral integration, which, among other things, should also support Foreign Direct Investment (FDI) inflows to Georgia and therefore, enhance Georgia's capital integration with the EU.

It is clear, that trade and capital integration as well as sectoral integration are the basis for the gradual economic integration of Georgia with the EU, however, this article focuses on capital integration dimension. It is also worth mentioning that Georgia according to the decision of the European Council (2023, p. 5), is candidate for the EU membership, which should increase Georgia's investment attractiveness and therefore, encourage the EU FDIs inflow to Georgia.

The purpose of this article is to examine the impact of the AA/DCFTA on Georgia's capital integration with the EU achieved after 10 years of implementation of the agreement. Consequently, to observe the dynamics of capital integration of Georgia with the EU, study period is divided into two parts: 2005-2014 (10 years before Association Agreement/DCFTA) and 2015-2024 (10 years after AA/DCFTA). A division of study period is essential to identify the AA/DCFTAs impact on the EU FDIs in Georgia and therefore, Georgia's capital integration with the EU.

## **2. Free Trade Agreements and Capital Integration: a short review of key concepts**

The impact of the Free Trade Agreements (FTAs) on trade performance and Foreign Direct Investments has been widely discussed among scholars since the 1950s. Balassa (1961) differentiates 5 stages of economic integration, where initial 2 stages such as Free Trade Area (FTA) and Customs Union (CU) are forms of trade integration, while other forms of economic integration also envisage additional dimensions of integration, such as capital, institutional, policy integration, etc. On the economic effects of integration, scholars distinguish the static and dynamic effects of integration. According to Viner (1950) “static” effects of economic integration are the immediate or short-run welfare effects, such as trade creation or trade diversion. Balassa (1961) discusses dynamic effects of economic integration and argues that long-term effects of economic integration include economies of scale, technological change, productivity growth, as well as the impact of integration on competition, risk and uncertainty, investment activity, etc. About investment activities, including foreign investments Balassa concludes that because of integration “...both the volume of investment and the allocation of investment funds can be affected” (ibid., p. 180). Consequently, Economic Integrations Agreements (EIA) are not only about trade but also on other issues directly or indirectly related to trade such as capital movement, competition policy, labour market, environment, etc.

Most of the Economic Integration Agreements (EIA) such as FTAs and CUs signed before 1990s were described as “shallow” trade agreements focused on issues related to tariffs and other trade barriers occurring at the border. Since the 1990s, the composition of the FTAs has changed and most of the FTAs are referred to as “Deep” Trade Agreements (DTAs). In contrast to “shallow” FTAs “deep” FTAs include not only trade issues, but also cover trade related areas. According to the World Bank (WB) publication on deep trade agreements, these agreements “... are reciprocal agreements between countries that cover not just trade but additional policy areas, such as international flows of investment and labor, and the protection of intellec-



tual property rights and the environment, amongst others” (Mattoo et al. 2020, p. 3). Moreover, while analyzing the USA and the EU preferential trade agreements Horn et al. (2009) divided areas covered with these agreements into WTO+ and WTO-X areas, where “...WTO+ corresponds to those provisions of PTAs which come under the current mandate of the WTO.... By contrast, WTO-X category comprises those PTA provisions that deal with issues lying outside the current WTO mandate” (p. 4).

Research results on the impact of the FTAs and Deep Trade Agreements (DTAs) on the Foreign Direct Investments are controversial. According to Bergstrand and Egger (2007), as well as Mistura and Roulet (2019), FTAs reduce FDIs between country-pairs and FDI flows. In contrast, according to Buthe and Milner (2014), FTAs increased the FDIs. According to this study, Preferential Trade Agreements (PTAs) which are ratified as well as PTAs with investment clauses and dispute settlement mechanisms attract more FDIs. About the impact of the Deep Trade Agreements on FDI as Grounder et al. (2019) research concludes depth of provisions in DTAs did not significantly affect pairs of countries’ FDI. However, according to other research (Kox and Rojas-Romagosa, 2019), the deepest trade agreements, that according to data on the Design of Trade Agreements (DESTA) have an index of seven, positively affect FDIs. Moreover, according to Laget, et al. (2021) “In general, WTO-extra disciplines matter more for FDI than WTO-plus” (p. 22).

It is worth mentioning that the EU DCFTA with Georgia belong to more advanced forms of trade agreements. The European Commission describes DCFTA as “a unique type of trade agreement” (European Commission, 2017, p. 14). The DCFTA with Georgia goes beyond trade-related “border issues” and includes “behind the border” areas. Moreover, the DCFTA includes so-called “Singapore issues” (trade and investment, trade and competition policy, transparency in government procurement, and trade facilitation), which makes DCFTA as a proper instrument to advance the EU’s trade policy priorities on a bilateral level. As Woolcock (2014) pointed out “the EU has generally succeeded in including the Singapore issues in the PTAs it negotiates with middle-income and developed economies” (p.727). Consequently, many recent Free Trade Agreements of the EU, including the EU-Georgia DCFTA includes WTO+ as well as WTO-X provisions. In addition, the DCFTA part of the EU-Georgia AA envisages the regulatory convergence and legal approximation in many areas and therefore, according to data on the Design of Trade Agreements (DESTA), the “depth index” of the EU DCFTA with Georgia is 7, the highest possible index. The DESTA measures the depth of trade agreements taking into consideration the areas covered by the Agreements (Dür *et al*, 2014). Consequently, the EU-Georgia DCFTA includes all essential features of a “Deep Trade Agreement” and therefore, according to above-mentioned studies on impact of the DTAs on FDIs, should enhance capital integration with the EU.

About the impact of the DCFTA on FDIs in Georgia, according to study conducted by Ecorys/Case (2012) before signing the agreement, DCFTA envisioned reforms will increase investment attractiveness, especially in the long run. Moreover, as Kawecka-Wyrzykowska (2015) pointed out, legally binding nature of the Association Agreement “...will increase the attractiveness of Georgia as an economic partner for foreign investors” (p. 88). In addition, Adarov and Havlic (2016) discusses key determinants of the Foreign Direct Investments such as macroeconomic environment, market size, income levels, etc. and argue that “while the DCFTA countries have been lacking many of these elements, the AA/DCFTA will help bridge many important gaps in attractiveness to foreign investors (p. 35). However, along with optimistic studies on the impact of AA/DCFTA on the FDI in Georgia, there are also mostly skeptical studies focusing on the increasing costs for both private and public sectors to comply with relevant EU norms and standards in many areas (Messerlin, et al, 2011; Dreyer, 2012).

A brief review of the relevant literature on the FTAs and Deep Trade Agreements (DTAs) effects on the Foreign Direct Investments as well as reviewing key features of the EU AA/DCFTA with Georgia indicates that the agreement could have a positive impact on increase of FDIs in the country. Therefore, effective implementation of the AA/DCFTA is seen as an essential condition for gradual economic integration of the country with the EU.

### **3. Dynamics of the EU FDIs in Georgia during 2005-2024**

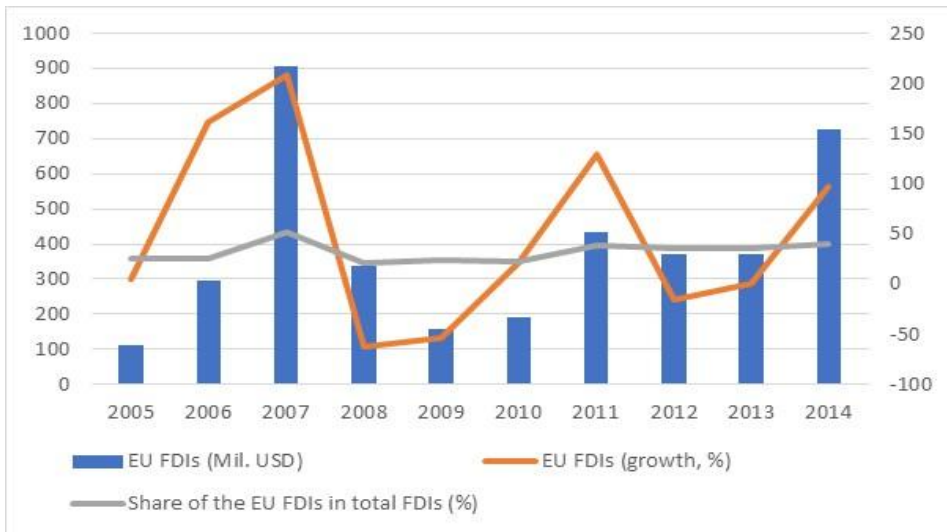
The EU-Georgia AA/DCFTA is considered as the most effective mechanism to increase investment attractiveness of the country and therefore, to support inflow of Foreign Direct Investments from the EU Countries as well as from the non-member states. Accordingly, increased volume of the EU FDIs along with growth of Georgia's export to the EU are viewed as the most important economic results of the agreement.

As mentioned before, the EU-Georgia AA/DCFTA envisages regulatory convergence and legal approximation (including dynamic approximation) in many trade and trade related areas such as intellectual property rights, sanitary and phytosanitary measures, trade in services and electronic commerce, public procurement, technical barriers to trade, standardization, accreditation and conformity assessment, competition policy, etc. Moreover, the EU-Georgia DCFTA includes provisions on capital movement and dispute settlement. It should be noted that according to recent reports by the European Commission on implementation of the EU-Georgia Association Agreement/DCFTA as well as reports on implementation of the EU's Free Trade Agreements, Georgia has achieved significant progress in legal approximation and regulatory convergence in areas related to trade and sectoral integration with the EU (European Commission, 2021a; 2021b; 2022a, 2022b, 2023). Consequently, the effective implementation of the EU-Georgia AA/DCFTA, and advancements in sectoral integration, should be reflected in an improvement in the country's investment attractiveness and, therefore, in an increase of Georgia's capital integration with the EU.

In general, various indicators are used to analyze capital integration between parties and within integration groups. However, the most applied indicators of capital integration are the average annual growth rate of FDI, as well as the share of FDIs from member countries in total investment (Asian Development Bank, 2021). Therefore, to evaluate Georgia's capital integration with the EU above mentioned two indicators as well as the EUs average share in total FDIs are analyzed for the period of 2005-2024. It is worth mentioning that these indicators do not capture all features of capital integration, however, annual average growth rates and share as well as average share in total FDIs clearly indicate a major trend in capital integration between parties.

According to the data of the National Statistics Office of Georgia (Geostat) in 2005, the EU FDIs in Georgia amounted to 112.2 Mil. USD. Since 2005 until 2014 the EU FDIs to Georgia has an increasing trend and in 2014 the EU FDIs reached 727.1 Mil. USD. Moreover, in 2014 the EU FDIs share in total FDIs in Georgia was 39.5 compared to 24.7 in 2005. During 2005-2014 the average annual growth rate of the EU's FDIs was 49%. It is worth noting that in 2007 the EU Foreign Direct Investments in Georgia reached an unprecedented volume of 906 Mil. USD, which amounted to 51.3% of total FDIs in Georgia and is the highest volume of the EU FDIs in Georgia in the history of the EU-Georgia economic relations. This data clearly illustrates that in 2005-2014 Georgia's capital integration with the EU had increasing trend in terms of absolute as well as average annual growth rates.

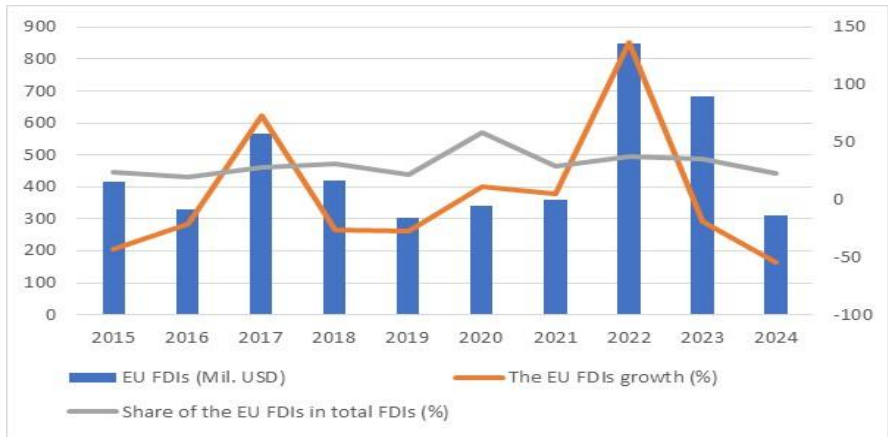
**Figure 1. The EU FDIs (Mil. USD), the EU FDIs growth rate (%) and share of the EU FDIs in total FDIs in Georgia in 2005-2014**



**Source:** Author’s elaboration based on data from the National Statistics Office of Georgia

In contrast to the pre-AA/DCFTA period (2005-2014), the rate of Georgia's capital integration with the EU has not accelerated after the signing of the agreement (2015-2024), despite expectations on mostly positive impact of the AA on Foreign Direct Investments to Georgia. In 2015, the EU’s FDIs to Georgia amounted to 417.1 Mil. USD, while in 2024, 10 years after the AA/DCFTA implementation was just 311.3 Mil. USD. During 2015-2024, in 2022 the EU’s FDIs reached its maximum - 847.3 Mil. USD, which is smaller than maximum volume of the EU FDIs in the period of 2005-2014 (906 Mil. USD in 2007). Moreover, in 2015-2024, the average annual growth rate of the EU FDIs to Georgia decreased significantly compared to the pre-AA/DCFTA period and amounted to 3.5%. Furthermore, in 2015, just one year after of the AA/DCFTA implementation, FDIs from the EU countries declined and the share of the EU FDIs in total FDIs in Georgia fell from 39.5% to 24.1%. Since 2015, the growth rate of the EU FDIs was uneven, reaching its historic largest share in 2020 (58.1%). However, it should be noted that in 2020, total FDIs in Georgia has dropped sharply due to COVID-19 and the EU FDIs amounted to 339.2 Mil. USD. In addition, since 2020 the share of the EU Foreign Direct Investments to Georgia declined and in 2024 it was just 23.3% (Figure 2).

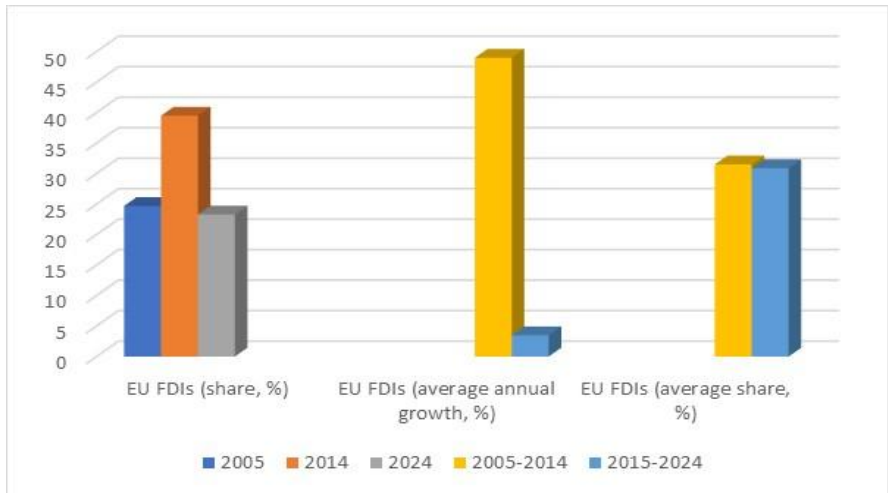
**Figure 2. The EU FDIs (Mil. USD), the EU FDIs growth rate (%) and the EU FDIs share in total FDIs of Georgia in 2015-2024**



**Source:** Author’s elaboration based on data from the National Statistics Office of Georgia

Analysis of the EU FDIs in Georgia for the period 2005-2024 shows that impact of the EU-Georgia Association Agreement/DCFTA on Georgia’s investment attractiveness to the investors from the EU countries is moderate. The share of the EU FDIs has increased from 2005 (24.7%) to 2014 (39.5%), but since then it declined and in 2024 was smaller than in 2005 (23.3%). Moreover, since 2014, the average annual growth rate of the EU FDIs compared to pre-AA/DCFTA period decreased dramatically from 49 to 3.5%. In addition, in 2015-2024, 10 years after implementation of the AA/DCFTA average share of the FDIs from the EU countries is nearly the same as in 2005-2014 (Figure 3).

**Figure 3. The EU FDIs share (%), the EU FDIs average growth (%) and average share (%) in 2005-2024.**



**Source:** Author’s elaboration based on data from the National Statistics Office of Georgia

As conducted analysis display 2 indicators out of 3, such as share of the EU FDIs in total FDIs in Georgia as well as and average share of the EU FDIs after the AA/DCFTA implementation (2015-2024) is almost the same as for 10 years (2005-20014) before AA/DCFTA. Moreover, in 2015-2024 one of the most important indicators of capital integration, such as the average annual growth rate has declined significantly.

#### 4. Concluding remarks

The EU-Georgia AA/DCFTAs one of the major goals is Georgia's gradual economic integration with the EU, which among other dimensions (trade, sectoral, etc.) of the overall economic integration includes capital integration dimension. According to the AA/DCFTA to achieve high level of capital integration with the EU, Georgia should effectively implement all obligations under the agreement, especially in areas related to capital movement as well as other sectoral obligations to make Georgia's business and investment environment close to the EU's economic system. Consequently, effective implementation of the Association Agreement/DCFTA is seen as an instrument to attract more Foreign Direct Investments from the EU and therefore, enhance the level of capital integration and overall economic integration in general.

However, it should be noted that despite the considerable progress in the implementation of the Association Agreement/DCFTA, as described in the relevant reports of the European Commission, Georgia's capital integration with the EU has not changed significantly since 2014, after signing the Association Agreement. In 2005-2014, during the 10 years before the AA/DCFTA, Georgia's capital integration with the EU was increasing significantly in terms of absolute growth, the share of FDIs from the EU in total FDIs and the average annual growth rate of the EU FDIs. On the contrary, during 2015-2024, for 10 years after signing the Association Agreement/DCFTA Georgia's capital integration with the EU displays only modest growth. In addition, the average share of the FDIs from the EU in total FDIs in Georgia in the post-AA/DCFTA period (2015-2024) is about the same as in 2005-2014, in the pre-AA/DCFTA period.

Despite the expectations and forecasts that existed prior to the signing of the EU-Georgia Association Agreement, analysis of data on the EU's Foreign Direct Investments in Georgia for the period of 2015-2024, shows that progress in implementation of the Association Agreement, namely its sectoral provisions and therefore, enhanced sectoral integration has not been followed by an increase in capital integration. The convergence of Georgia's regulatory framework as well as legal approximation with the EU, which makes Georgia's business and investment environment largely similar to the EU and therefore, increases economic compatibility between Georgia and the EU, is not a sufficient condition for attracting increased volume of Foreign Direct Investment from EU states as well as from non-EU countries.

#### References:

1. Adarov, A., Havlik, P. (2016), *Benefits and Costs of DCFTA: Evaluation of the Impact on Georgia, Moldova and Ukraine*, Joint Working Paper.
2. *Association Agreement between the European Union and the European Atomic Energy Community and their Member States, of the one part, and Georgia, of the other part*, (2014a), Official Journal of the European Union, Volume 57 (L 261), English edition
3. Asian Development Bank. (2021), *Asia-Pacific Regional Cooperation and Integration Index: Enhanced Framework, Analysis and Applications*, Manila.
4. Balassa, B. (1961). *The Theory of Economic Integration*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin

5. Bergstrand, J., Egger P. (2007). A knowledge-and-physical-capital model of international trade flows, foreign direct investment, and multinational enterprises. *Journal of International Economics* 73, 278–308.
6. Buthe, T., Milner, H. (2014). Foreign direct investment and institutional diversity in trade agreements: Credibility, commitment, and economic flows in the developing world, 1971-2007.
7. Dreyer, I. (2012). Trade Policy in the EU’s Neighbourhood. Ways Forward for the Deep and Comprehensive Free Trade Agreements, ‘Studies and Research’, Notre Europe, Paris, No. 90.
8. Dür, A., Baccini L., Elsig, M. 2014. The Design of International Trade Agreements: Introducing a New Dataset, *The Review of International Organizations*, 9(3): 353-375.
9. Ecorys/CASE. (2012), *Trade Sustainability Impact Assessment in support of negotiations of a DCFTA between the EU and Georgia and the Republic of Moldova*. Final report. Rotterdam.
10. European Council. (2023). *European Council Conclusions*, 14 and 15 December 2023, Brussels.
11. European Commission. (2017). Report on Implementation of Free Trade Agreements. 1 January 2016 - 31 December 2016, COM (2017) 654 final.
12. European Commission (2021a). Association Implementation Report on Georgia, Joint staff working document, SWD (2021) 18 final, Brussels, 5.2.2021.
13. European Commission (2021b). Commission Staff Working Document, Individual information sheets on implementation of EU Trade Agreements, Brussels, 27.10.2021, SWD (2021) 297 final.
14. European Commission (2022a). Association Implementation Report on Georgia, Joint staff working document, SWD (2022) 215 final, Brussels, 10.8.2022.
15. European Commission (2022b). Commission Staff Working Document, Individual information sheets on implementation of EU Trade Agreements Brussels, 11.10.2022, SWD (2022) 730 final.
16. European Commission (2023). Commission Staff Working Document, Individual information sheets on implementation of EU Trade Agreements, 15.11.2023 SWD (2023) 740 final.
17. Grounder, A., Falvey, R., Rajaguru, G. (2019). The effects of preferential trade agreements on foreign direct investment: Evidence from the African Caribbean Pacific region. *Open Economies Review* 30.
18. Horn, H., Mavroidis, P., & C., Sapir, A. (2009). Beyond the WTO? An anatomy of EU and US preferential trade agreements. Bruegel Blueprint Series, 7.
19. Kawecka-Wyrzykowska, E. (2015), The EU-Georgia Association Agreement: An Instrument to Support the Development of Georgia or Lip Service? /Układ Stowarzyszeniowy Ue – Gruzja: Instrument Wsparcia Rozwoju Gruzji Czy Deklaracja Bez Pokrycia? *Comparative Economic Research*, 18(2), pp. 77-97.
20. Kox, H. L., Rojas-Romagosa, H. (2019). Gravity estimations with FDI bilateral data: Potential FDI effects of deep preferential trade agreements. Robert Schuman Centre for Advanced Studies Research Paper No. RSCAS 2019/70.
21. Laget, E., Roch, N., Varela, G. (2021). Deep Trade Agreement and Foreign Direct Investments. Policy Research Working Paper; No. 9829. World Bank, Washington, DC.
22. Mattoo, A., N. Rocha., Ruta, M. (2020). Handbook of Deep Trade Agreements. World Bank, Washington, DC.
23. Messerlin, P. Emerson, M. Jandieri, G., Le Vernoy, A. (2011). An appraisal of the EU’s trade policy towards its Eastern Neighbors: the case of Georgia, The Center for European Policy Studies, Brussels.

24. Mistura, F., Roulet, C. (2019). The determinants of foreign direct investment: Do statutory restrictions matter? OECD Working Papers on International Investment.
25. Viner, J. (1950). The Customs Union Issue. New York: Carnegie Endowment for International Peace
26. Woolcock S. (2014), EU Policy on Preferential Trade Agreements in the 2000s: A Reorientation towards Commercial Aims, European Law Journal, Vol. 20, No. 6, pp. 718–732.

*ემირ ეთერია*

*ეკონომიკის დოქტორი, პროფესორი*

*კავკასიის უნივერსიტეტი*

**ასოცირების შეთანხმების გავლენა კაპიტალის მოძრაობის სფეროში ევროკავშირთან საქართველოს ინტეგრაციაზე**

<https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2025.02.02>

### **ვრცელი რეზიუმე**

საქართველო-ევროკავშირის ასოცირების შეთანხმების ძირითადი მიზნებია ევროკავშირთან საქართველოს პოლიტიკური დაახლოება და თანმიმდევრული ეკონომიკური ინტეგრაცია. ევროკავშირთან ეკონომიკური ინტეგრაციის გაღრმავების ძირითად ინსტრუმენტებს წარმოადგენს ევროკავშირის ქვეყნებში ექსპორტის ზრდა, ასევე, ევროკავშირის ქვეყნებიდან მეტი პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვა.

სტატიაში ყურადღება გამახვილებულია 2005-2024 წლებში საქართველოს ეკონომიკაში ევროკავშირის ქვეყნებიდან განხორციელებული პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების დინამიკაზე. შესაბამისად, კვლევის პერიოდი დაყოფილია 2 ნაწილად: პირველი, 2015-2024 წლები, 10 წელი ასოცირების შეთანხმების გაფორმებიდან და მეორე, 2005-2014 წლები, ასევე, 10 წელი ასოცირების შეთანხმების გაფორმებამდე. კაპიტალის მოძრაობის სფეროში ევროკავშირთან საქართველოს ინტეგრაციის შეფასების მიზნით გამოყენებულია შემდეგი მაჩვენებლები: პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების აბსოლუტური და საშუალო წლიური ზრდა, ასევე, ევროკავშირის ქვეყნებიდან პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების წილი საქართველოში განხორციელებულ მთლიან პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციებში.

აღსანიშნავია, რომ მიუხედავად ასოცირების შეთანხმების გაფორმებამდე არსებული პოზიტიური მოლოდინებისა, როგორც შესაბამისი სტატისტიკური მონაცემების ანალიზიდან იკვეთება, ასოცირების შეთანხმებას საქართველოში ევროკავშირის ქვეყნებიდან განხორციელებული პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების დინამიკაზე მნიშვნელოვანი დადებითი გავლენა არ მოუხდენია. კერძოდ, ასოცირების შეთანხმების გაფორმების შემდეგ (2015-2024 წლები) ევროკავშირის ქვეყნებიდან განხორციელებული პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების საშუალო წლიური ზრდის ტემპი შეადგენს მხოლოდ 3.5%, რაც მნიშვნელოვნად დაბალია ასოცირების შეთანხმების გაფორმებამდე (2005-2014 წლები) არსებულ ტემპზე (49%). გარდა ამისა, 2015-2024 წლებში, 2005-2014 წლებთან შედარებით, თითქმის არ შეცვლილა ევროკავშირის ქვეყნებიდან განხორციელებული პირდაპირი უცხოური ინ-

ვესტიციების საშუალო წილი საქართველოს მთლიან პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციებში (31.5% - 2005-2014 წლებში; 30.9% - 2015-2024 წლებში).

ნათელია, რომ ასოცირების შეთანხმების ეფექტიანი განხორციელება ვაჭრობასა და ვაჭრობასთან დაკავშირებულ საკითხებზე, ასევე, ევროკავშირის შესაბამის კანონმდებლობასთან საქართველოს სექტორული კანონმდებლობის დაახლოება წარმოადგენს აუცილებელ, თუმცა არასაკმარის პირობას ევროკავშირის ქვეყნებიდან მეტი პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვისა და შესაბამისად, კაპიტალის მოძრაობის სფეროში ევროკავშირთან საქართველოს ინტეგრაციის ზრდის თვალსაზრისით.



*Givi Lemonjava*

*Associated Professor of Georgian University*

## CAPITAL BUDGETING IN FINANCIAL MODELING

<https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2025.02.0>

**Annotation:** The paper discusses the company's financial budgeting process and methods for evaluating investment projects. The paper provides an analysis of their strengths and weaknesses and identifies ways to overcome these weaknesses. The paper also develops an investment project evaluation model and a computer program for use this model in practice. This tool was used to perform sensitivity analysis and show results of analysis graphically.

**Keywords:** Capital budgeting, Payback Period, Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRRI), Modified Internal Rate of Return, Profitability Index (PI), and Hurdle Rate of Return.

### Introduction

Capital budgeting is one of the pivotal tools that evaluate the returns expected from investments projects[1,2]. Using these tools, a company assesses the risks and returns properly and make informed decisions to achieve its objectives. The most firms employ several types of capital – capital components: debt, preferred stock, and common stock. In this case, cost of capital should be weighted average cost of capital, or shortly – WACC, which is one of the most important components of the capital budgeting model, and the calculation of which is based on the weights determined by the target capital structure of the company[6].

The target capital structure describes the mix of debt, preferred stock, and common equity expected to optimize a company's price. As a company raises new capital, it will focus on maintaining this target or optimal capital structure – the perfect balance between maximising the wealth and worth of the company and minimising its cost of capital. Due to debt cost tax deductibility, debt financing offers the lowest cost of capital. However, too much debt increases the financial risk to shareholders and the return on equity that they require. Because of that, companies are trying to have the optimal point at which the marginal benefit of debt equals the marginal cost. Capital budgeting decisions include: 1) decisions on a product, service, facility, or activity; 2) sound estimates of the timing and amount of cash flow for the proposal; 3) a predetermined criterion for making or rejecting a decision.

Companies with consistent, stable cash flows can tolerate a much larger debt load and will have a much higher percentage of debt in their optimal capital structure. Conversely, a company with volatile cash flows will have little debt and a large amount of equity. It is difficult to pinpoint the optimal capital structure; therefore, managers have to make decisions within a certain range[6,7]. The task of selecting the optimal capital structure is also complicated by the fact that a healthy blend of debt and equity varies according to the

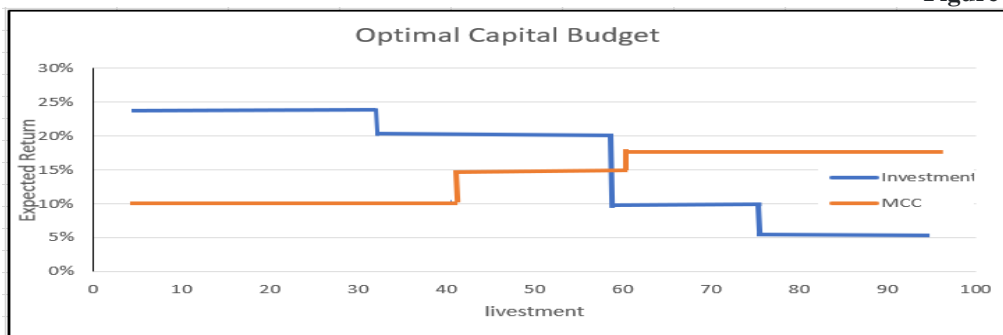
industries involved, line of business, and a firm's stage of development, and can also vary over time due to external changes in interest rates and regulatory environment.

There are two types of factors effected on cost of capital. One is that which the firm can control, and another – cannot. Capital structure policy, dividend policy and investment policy are instruments effecting on capital cost, and the interest rate, market risk premium and tax rates are outside internal control. The company's goal should be to be as close as possible to the optimal capital budget point, where marginal cost of capital (MCC) equals the incremental expected return. The Figure 1 shows the marginal cost of capital and investment opportunity schedule.

The MCC of a company tends to increase as it raises additional capital. As the company makes additional investments with this new capital, returns on its investments will generally decrease as represented by the investment opportunity schedule (IOS). The relationship between the MCC and the IOS gives an overview of the basic decision-making problem that a company has.

Businesses could pursue projects and opportunities that might enhance shareholder value and profit. Because business has available the amount of capital for new projects is limited, management intensively uses capital budgeting techniques.

Figure 1



There are a number of capital budgeting methods. Among them, the most commonly used are: payback period, discounted payback period, net present value (NPV), internal rate of return (IRR), modified internal rate of return (MIRR), and profitability index[3].

### Payback Period

The payback period is a financial analytical tool that defines the length of time necessary to earn back money that has been invested. Calculating the payback period can give an investor some insight into the degree of riskiness that the investment represents.

The payback periods of two investment projects are outlined in Table 1.

**Table 1. Payback period analysis of two capital projects**

Year	Project A			Project B	
	Cash Flow	Cumulative		Cash Flow	Cumulative
0	(\$1,000)			(\$1,000)	
1	200	200		300	300
2	200	400		300	600
3	200	600		300	900
4	200	800		300	1,200
5	200	1,000		300	1,500
6	200	1,200			
7	200	1,400			
8	200	1,600			
9	200	1,800			
10	200	2,000			

Project	Payback Period	Cash Return
A	5 yrs	2,000
B	3.33	1,500

Each project requires an initial \$1,000 investment. But each project varies in payback periods and number of cash flows generated. Which project is the best? Project (A) and (B) have consistently 4 and 3.33 years, but project (A) generates \$500 more cash than project (B). The Payback Period method is most useful for comparing projects with nearly equal lives, or for companies that focus on smaller investments, mainly because smaller investments usually don't involve overly complex calculations.

The payback period shows us how long it takes for the return on investment, but it does not show what is the amount of investment's return, and: it doesn't accounting for the time value of money, risk factors, financing concerns or the opportunity cost of an investment. For this reason, payback periods calculated for longer-term investments have a greater potential for inaccuracy. Therefore, using the payback period in combination with other capital budgeting methods is far more reliable.

### Discounted Payback Period

The discounted payback period is a modified version of the payback period. It is similar to the regular payback period except that the expected cash flows are discounted and take account for the time value of money. In this metric, future cash flows are estimated and adjusted for the project's cost of capital.

There are two steps involved in calculating the discounted payback period. First, we must discount the net cash flows that will occur during each year of the project; and, second, to obtain the discounted payback period, we must subtract the discounted cash flows from the initial cost figure - this continues until the initial cost figure becomes zero.

Table 2 shows one example of discount payback period calculation.

<b>Table 2 Discounted Payback Period Example</b>			
	<b>Present Value</b>	<b>Discounted Value</b>	<b>Net Cost</b>
Initial Investment	(10,000)	(10,000)	(10,000)
Cash inflow			
Year 1	1,000	909	(9,091)
Year 2	2,000	1,653	(7,438)
Year 3	3,000	2,254	(5,184)
Year 4	3,000	2,049	(3,135)
Year 5	4,000	2,484	(651)
Year 6	4,000	2,258	1,607
Year 7	4,000	2,053	3,659

In this case, the project's payback period is 5.16 years ( $5 + 651/4000 = 5 + 0.16 = 5.16$ ).

One common disadvantage of both the payback period and discounted payback methods is that it that they ignore the cash flows after the payback period which are serious deficiencies.

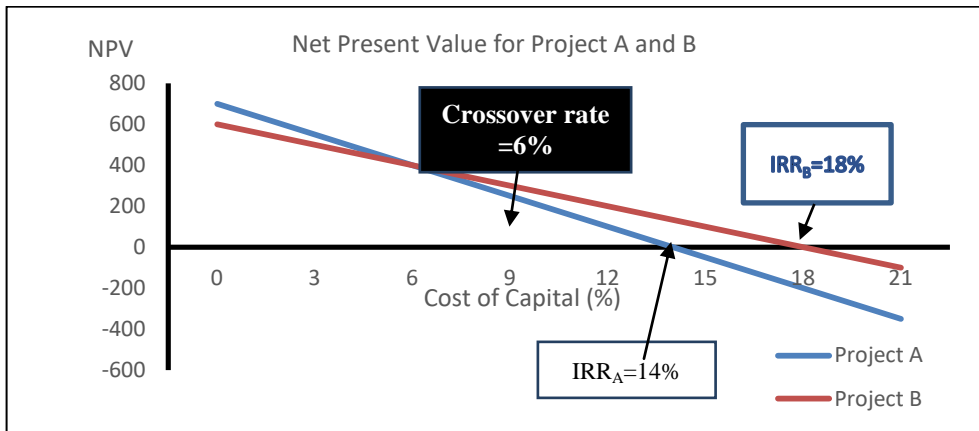
### Net Present Value (NPV)

Net present value takes into consideration all the inflows, outflows, period of time, and risk involved. This method compares the present value of a project's cash inflow to the present value of its outflows. Discounting the after-tax cash flows by the weighted average cost of capital or hurdle rate of return allows us to determine whether a project will be profitable or not. It also determines how profitable a project will be in comparison with alternatives. In common, Positive NPV should results in positive economic value added (EVA) and positive market value added (MVA).

According to NPV rule: all projects with a positive net present value should be accepted, and those that are negative should be rejected. A positive (negative) net present value means that the rate of return on the capital investment is greater (less) than the discount rate used in the analysis. In the case when funds are limited, only projects with the highest discounted value should be accepted.

In the case of incompatible projects, as shown in Fig. 2, if the cost of capital is less than 6%,  $NPV_A$  exceeds  $NPV_B$  and project A will be chosen, and if it is higher than 6%, then project B will be chosen.

Figure 2



The NPV outcome heavily depend on inputs, estimates, and long-term projections of cash flows. Among them is discount rate which reflects the opportunity cost of capital and the associated with the investment. The weighted average cost of capital (WACC), industry benchmarks, or the required rate of return for similar investments can be considered as a discount rate. A higher discount rate will reduce the present value of future cash flows, potentially leading to a lower NPV, while a lower discount rate will have the opposite effect. Therefore, careful consideration should be given to the selection of the discount rate based on the specific context of the investment.

NPV is important metrics of an investment project as it gives money measure of benefit of the project to shareholders. NPV can be used to compare a projected rate of return with the hurdle rate required to approve an investment. The discount rate in the NPV formula is a hurdle rate for a project based on a company's cost of capital, such as the weighted average cost of capital (WACC), and a negative NPV shows that the expected rate of return will fall short of it, meaning that the project will not create value.

Considering the fact that many businesses have a fixed budget and sometimes have two or more project options, NPV cannot be used for comparing the projects different in period of time; it doesn't consider project size or return on investment (ROI<sup>1</sup>). It also relies heavily on inputs, estimates, and long-term projections, which can have a significant impact on the outcome of a particular project's valuation.

### Internal Rate of Return (IRR)

The Internal Rate of Return (IRR) is the discount rate that makes the net present value (NPV) of a project zero. The IRR formula is as follows:

$$NPN = \sum_{n=0}^N \frac{CF_n}{(1 + IRR)^n} = 0$$

<sup>1</sup> ROI = Current value of investment – (Cost of Investment)/(cost of investment)

Unlike net present value, the internal rate of return doesn't give you the return on the initial investment in terms of real dollars. Using IRR exclusively can lead you to make poor investment decisions, especially if comparing two projects with different durations.

According with NPV, proposed projects are usually accepted if they have a net positive value. In contrast, IRR is often accepted if the resulting IRR has a higher value compared to the existing cutoff rate or hurdle rate. Projects with a positive net present value also show a higher internal rate of return greater than the base value.

Let's consider a company which hurdle rate is 12%, and one-year project A has an IRR of 25%, whereas five-year project B has an IRR of 15% (Table 3). If the decision is solely based on IRR, this will lead to unwisely choosing project A over B, while its NPV is 3.5 times higher than project A's NPV.

**Table 3. Two Projects IRR and NPV**

Year	Project A	Project B
0	(\$1,000)	0 (\$5,000)
1	1250	1 1500
		2 1500
		3 1500
		4 1500
		5 1500
<b>IRR=</b>	<b>25%</b>	<b>15%</b>
<b>NPV=</b>	<b>\$103.64</b>	<b>\$363.54</b>

Let's look at Fig. 1 again. If the cost of capital exceeds 6%, both methods will favor project B. A conflicting situation will arise if the cost of capital is less than 6%, because in this case, the NPV choice favors project A, and with IRR, the choice will be project B, this is when net present value of project B is less than the net value of project A, which would not be correct.

Another reason why NPV and IRR give different results in comparing mutually exclusive projects is that the first one considers the cost of capital as the reinvestment rate, and the second one - the IRR rate, which is less realistic. Accordingly, the NPV method is more reliable than IRR.

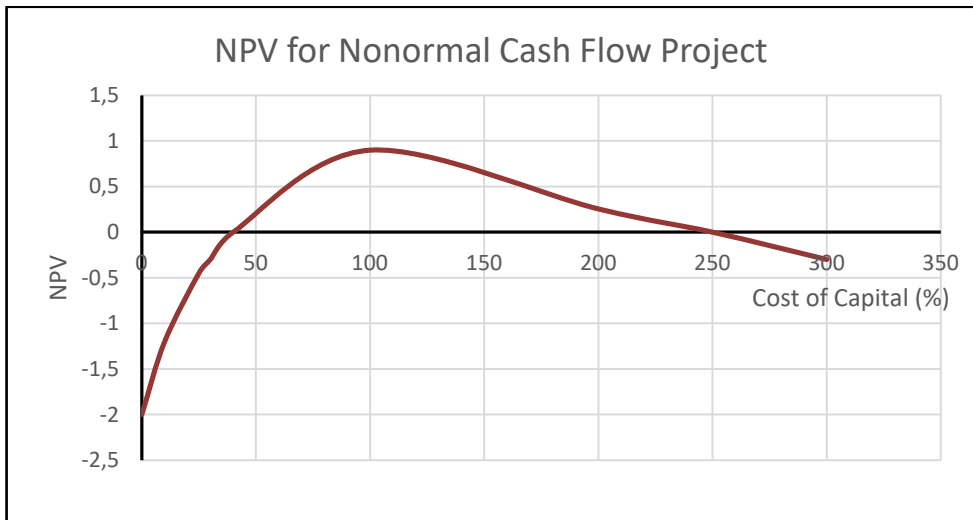
Using IRR exclusively can lead an investor to make poor investment decisions, especially if comparing two projects with different durations. Another very important point about the internal rate of return is that it assumes all positive cash flows of a project will be reinvested at the same rate as the project instead of the company's cost of capital. Therefore, the internal rate of return may not accurately reflect the profitability and cost of a project. In the case when the duration of the comparable projects is different, the use of IRR can lead to an incorrect decision, which is clearly seen from the projects considered in Table 3.

In short, if the projects are independent, then NPV and IRR give the same result, but if they are mutually exclusive projects and, moreover, they are characterized by different scales and schedules, then NPV should be used as project choose criteria.

### The Modified Internal Rate of Return (MIRR)

As we mentioned above, IRR assumes that all cash flows received from an investment are reinvested at the same IRR rate. The MIRR allows us to set a different reinvestment rate for cash flows received. Additionally, MIRR arrives at a single solution for any series of cash flows, while IRR can have two solutions for a series of cash flows that alternate between negative and positive (nonmoral<sup>2</sup> cash flows), as it shown by Figure 3.

Figure 3



MIRR is defined as follows:

$$MIRR = \sqrt[n]{\frac{FVCF}{PVCF}} - 1$$

Where: FVCF – the future value of positive cash flows at the reinvestment rate; PVCF – the present value of negative cash flows at cost of capital.

Projects that's MIRR are above the expected return will be recommended to undertake, conversely – rejected. In addition, the MIRR is commonly employed to compare several alternative projects that are mutually exclusive. In such a case, the project with the highest MIRR is the most attractive.

<sup>2</sup> Nonmoral Cash Flows – cash flows that change sines many times; Normal Cash Flows – when outflows followed by a series of cash inflows.

**Table 4. MIRR for mutually exclusive projects**

Reinvestment rate =		10%	
Project S		Project E	
Year	Cacs flows	Year	Cacs flows
0	(\$100,000)	0	(\$100,000)
1	18,000	1	20,000
2	18,000	2	10,000
3	18,000	3	20,000
4	18,000	4	15,000
5	118,000	5	110,000
IRR	18.00%		15.42%
MIRR	15.98%		14.09%
NPV	\$27,569		\$18,199

If the projects are of equal size and duration, then as shown in Table 4: 1) IRRS > IRRE, 2) MIRRS > MIRRE, and 3) NPVS > NPVE, and in other words, in this case, there is no conflict between the regular IRR, MIRR, and NPV.

### Profitability Index

The Profitability Index (PI) measures the ratio between the present value of future cash flows and the initial investment. The index used for ranking investment projects and showing the value created per unit of investment. The profitability index considers the time value of money, allows companies to compare projects with different lifespans, and helps companies with capital constraints choose investments. It takes into consideration the time value of money and the risk of future cash flows through the cost of capital.

The formula for the PI is as follows:

$$PI = \frac{\text{Present Value of Future Cash Flows}}{\text{Initial Investment}}$$

To illustrate, let's consider an example. Suppose a company plans to invest one million dollars in (A)···(E) investment projects (Table 5), the total cost of which exceeds the amount allocated for investment.

**Table 5. Profitability index of Company Investment Project**

Project	Cost	PV	NPV	PI
A	200,000.00	350,000.00	150,000.00	1.75
B	300,000.00	450,000.00	150,000.00	1.50
C	300,000.00	440,000.00	140,000.00	1.47
D	200,000.00	280,000.00	80,000.00	1.40
E	500,000.00	660,000.00	160,000.00	1.32

As can be seen from this table, the PI criterion requires the investment budget to select projects (A), (B), (C), and (D), whose total NPV is 520,000. The NPV criteria gives us following choice of projects: (A), (B), and (E). There NPV sum equals \$460,000, which is worse than the previous choice made according criteria PI - \$520,000. Although NPV is an



important characteristic of an investment project taken separately, its use in this case, as we have seen, gives the wrong result.

The profitability index, using the cost of capital as discount rate considers the time value of money, allows companies to compare projects with different lifespans, and helps companies with capital constraints choose investments, which should result in the maximum increase in the value of the company.

MIRR has a significant advantage over the regular IRR. It assumes all reinvestments at the cost of capital, while IRR – at the own rate. Assumption - making reinvestment at cost of capital, is more correct and it gives better estimate of project's profitability. If the mutually exclusive projects are equal size and have the same life spans, then NPV and MIRR will always lead to the same decision. The main advantage of NPV over MIRR/IRR is that it shows how much each project increases the value of the firm.

### **Hurdle Rate**

A hurdle rate is the minimum rate of return required on an investment. Hurdle rates give companies clarity about whether they should pursue a specific project - the higher the risk, the higher the hurdle rate. The following factors should be considered when determining the hurdle rate: 1) risk premium, 2) inflation rate, 3) interest rate, 4) cost of capital, 5) and expected rate of return. It serves as a tool for align management decisions with the expectations of investors.

The hurdle rate differs from IRR. The hurdle rate is a minimum acceptable return on investment, while IRR is the rate at which all the net present value (NPV) of all cash flows from a project will be zero. If any project has an internal rate of return that exceeds its' calculated required return, then it is accepted.

Most companies use their weighted average cost of capital (WACC) as a hurdle rate for investments. An alternative to making a new investment is buying back their own shares which would presumably earn their WACC as the rate of return. So, investing in their own shares (earning their WACC) represents the opportunity cost of any alternative investment.

The WACC is calculated by weighing the cost of each capital component according to its proportion in the overall capital structure. If a company's WACC is 8% and the risk premium for a particular project is estimated at 4%, the hurdle rate for that project would be 12%. In practical terms, WACC is a benchmark that presents the minimum return a company must generate on its projects to satisfy its shareholders and debt holders. When a company evaluates new projects, using WACC plus the risk premium ensures that these initiatives are expected to yield returns at least equal to the company's current cost of capital plus the risk premium. The complete algorithm for these calculations is shown in Table 11.

Another way of looking at the hurdle rate is that it's the required rate of return investors demand from a company. Therefore, any project the company invests in must be equal to or ideally greater than its cost of capital. Riskier investments generally have greater hurdle rates than less risky ones, because more risk requires more risk premium.

To evaluate an investment by performing a discounted cash flow (DCF) analysis we need to use the hurdle rate. The DCF analysis method uses the concept of the time value of

money (opportunity cost) to forecast all future cash flows and then discount them back to today's value to provide the net present value. Within framework of financial model using the hurdle rate in DCF analysis is illustrated in Table 6. This

As shown in this table, if a hurdle rate (discount rate) of **15%** is used, the investment opportunity has a net present value of **\$405,544**. This means if the cost of making the investment is **less** than **\$405,544**, then its expected return will exceed the hurdle rate, and the project can be accepted. If the cost is more than **\$405,544**, then the expected return will be lower than the hurdle rate, then the project will not be accepted.

**Table 6 DCF Model for Asstimate Investment Project**

Assumptions								
Tax Rate	20%			<b>Terminal Value</b>				
Dscount Rate	15%			Perpetural Growth	442,050			
Perpetual Growth Rate	5%			EV/EBITDA	600,000			
EV/EBITDA Multiple	1000%			Average	521,025			
Share Current Price	20							
Shares Outstanding	50,000							
Cash Flow	Entry	2020	2021	2022	2023	2024	Exit	
Data	6/30/20	12/31/20	12/31/21	12/31/22	12/31/23	12/31/24	12/31/24	
Year Fraction	0.5	1	1	1	1	1	1	
EBIT	30,000	35,000	40,000	45,000	50,000	55,000		
Less: Cash Taxes	6,000	7,000	8,000	9,000	10,000	11,000		
NOPAT	24,000	28,000	32,000	36,000	40,000	44,000		
Plus: D&A	4,000	4,200	4,400	4,600	4,800	5,000		
EBITDA	34,000	39,200	44,400	49,600	54,800	60,000		
Less: Capex	4,600	4,800	5,000	5,300	5,400	5,700		
Less: Changing in NWC	2,000	2,200	1,800	1,400	1,000	1,200		
Unlevered FCF	21,400	25,200	29,600	33,900	38,400	42,100	521,025	
Intrinsic Value	10,700	25,200	29,600	33,900	38,400	42,100	521,025	
Enterprise Value	405,544							
Plus: Cash	30,000	Equity Value/Share		8.51				
Less: Debt	10,000							
Equity Value	425,544							

### Investment Project Estimate Excel Model (IPEEM)

Now, let's Consider the model of project valuation called IPEEM[5]. This model is implemented in Visual Basic for Applications (VBA) for the windows operating system. This model allows us to calculate and list all above discussed all investment measures (Table 10).

Model's inputs of are listed in Figure 4. Based on this data, the model generates production accounts, profit and loss, balance sheet, and cash flow statements (Tables: 7, 8 and 9) [5]. The value stated here is not the current cash flows from business operations but they are incremental value expected from new investment projects. These increases are reduced by taxes, the rate of which is 20%; and the cost of funds - 8; cost of capital - 12%.

Inputs of Investment Project Astimate Model	
Initial Investment	1,200,000
Initial Sales Price per Unit	54.00
Annual Price Change	(5.00%)
Initial Cost per Unit	43.00
Annual Cost Decrease	(10.00%)
Project Life (yrs)	5.00
Residual Value	0.00%
Working Capital as % of Sales	10.00%
Cost of Capital	12.00%
Cost of Funds	8.00%
Tax Rate	20.00%
Tax Payment Delay	0.00
Depreation Tax Method:	Straight Line Basis (SLB)
Finance Lease or Buy	Buy Equipment
	Arrers

Figure 4

Table 7 Income Sheet

	0 Jan-20	1 Jan-21	2 Jan-22	3 Jan-23	4 Jan-24	5 Dec-24	6 Dec-25	Total
Sales Volume		50,000	50,000	50,000	50,000	50,000		250,000
Price per Unit		54	51	49	46	44		
Sales Revenue		2,700,000	2,565,000	2,436,750	2,314,913	2,199,167		12,215,829
Annual Cost per Unit		43	39	35	31	28		
Manufacturing Cost		(2,150,000)	(1,935,000)	(1,741,500)	(1,567,350)	(1,410,615)		(8,804,465)
<b>Profit and Loss Account</b>								
Sales Revenue		2,700,000	2,565,000	2,436,750	2,314,913	2,199,167		12,215,829
Cost of Sales		(2,150,000)	(1,935,000)	(1,741,500)	(1,567,350)	(1,410,615)		(8,804,465)
Contribution		550,000	630,000	695,250	747,563	788,552		3,411,364
Selling and Administration Costs		(125,000)	(125,000)	(125,000)	(125,000)	(125,000)		(625,000)
Annual Leasing Depreciation		(240,000)	(240,000)	(240,000)	(240,000)	(240,000)		(1,200,000)
<b>Net Operating Profit/(Loss)</b>		185,000	265,000	330,250	382,563	423,552	-	1,586,364
Interest Pa	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Profit before Tax</b>		185,000	265,000	330,250	382,563	423,552	-	1,586,364
Tax		37,000	53,000	66,050	76,513	84,710	-	317,273
<b>Profit after Tax</b>		148,000	212,000	264,200	306,050	338,842	-	1,269,092

Table 8 Balance Sheet

	0 Jan-20	1 Jan-21	2 Jan-22	3 Jan-23	4 Jan-24	5 Dec-24	6 Dec-25	Total
<b>Balance Sheet</b>								
Fixed Asset	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	
Depreciation		(240,000)	(480,000)	(720,000)	(960,000)	(1,200,000)	(1,200,000)	
Net Fixed Assets	1,200,000	960,000	720,000	480,000	240,000	-	-	
Cash	(1,200,000)	(1,082,000)	(616,500)	(99,475)	458,759	1,049,175	1,269,092	
<b>Total Assets</b>	-	(122,000)	103,500	380,525	698,759	1,049,175	1,269,092	
Working Capital - (Liability)/Asset		(270,000)	(256,500)	(243,675)	(231,491)	(219,917)		
Tax		-	-	-	-	-	-	
Timing/Deferred Tax		-	-	-	-	-	-	
Loans								
Shareholders Funds		148,000	360,000	624,200	930,250	1,269,092	1,269,092	
<b>Total Liabilities</b>	-	(122,000)	103,500	380,525	698,759	1,049,175	1,269,092	

Table 9 Cash Flow

	0 Jan-20	1 Jan-21	2 Jan-22	3 Jan-23	4 Jan-24	5 Dec-24	6 Dec-25	Total
<b>Cash Flow</b>								
Operating Profit		148,000	212,000	264,200	306,050	338,842	-	1,269,092
Non-Cash Costs		240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	-	1,200,000
<b>EBITDA</b>	-	388,000	452,000	504,200	546,050	578,842	-	2,469,092
Change in Working Capital		(270,000)	13,500	12,825	12,184	11,575	219,917	
<b>Net Operating Cash Flow</b>	-	118,000	465,500	517,025	558,234	590,416	219,917	2,469,092
<b>CAPEX</b>	(1,200,000)							(1,200,000)
Interest	-	-	-	-	-	-	-	-
Tax	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Cash Flow before Financing</b>	(1,200,000)	118,000	465,500	517,025	558,234	590,416	219,917	1,269,092
Financing	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Cash Flow after Financing</b>	(1,200,000)	118,000	465,500	517,025	558,234	590,416	219,917	
Cumulative Cash	(1,200,000)	(1,082,000)	(616,500)	(99,475)	458,759	1,049,175	1,269,092	
Cash Flow as % of Profit		63.78%	175.66%	156.56%	145.92%	139.40%	-	
Balance Sheet Cash	(1,200,000)	(1,082,000)	(616,500)	(99,475)	458,759	1,049,175	1,269,092	
		-	-	(0)	(0)	(0)	(0)	-

This model evaluates two options: buying or leasing the equipment. The estimates results based on the inputs given in Figure 1 are presented in Table 10.

Table 10 Net Present Value and Other characteristics of Project

	Buy	Lease
<b>Payback Period, yr</b>	<b>3.1</b>	<b>3.1</b>
<b>Discounted Payback, yr</b>	<b>3.2</b>	<b>3.1</b>
<b>Accounting Rate of Return</b>	<b>52.88%</b>	<b>66.04%</b>
<b>Present Value at of Dicounted Cash Inflows</b>	<b>1,971,405</b>	<b>1,595,780</b>
<b>Less Initial Investment</b>	<b>(1,200,000)</b>	<b>(1,000,000)</b>
<b>NPV</b>	<b>771,405</b>	<b>595,780</b>
<b>Internal Rate of Return (IRR)</b>	<b>23.0%</b>	<b>17.2%</b>
<b>Benefit : Cost Ratio</b>	<b>164.3%</b>	<b>159.6%</b>

As can be seen from this table, the internal rate of return of both projects, 23% and 17.2%, are sufficiently higher than the hurdle rate, which is 12%. But, buying a machine looks

more preferable because of  $IRR_{Buy}$  is higher than  $IRR_{Lease}$ ,  $NPV_{Buy}$  is higher than  $NPV_{Lease}$ , and the efficiency rate of buying is higher than the same characteristics of leasing. The advantage of leasing is indicated only by the accounting rate of return, 66.04% versus to 52.88%, but this is less indicative of the increase in the economic value of the company.

Another important component of the investment analysis and valuation model is sensitivity analysis, which allows us to visualize the impact on the investment outcome of changes in the essential variables that are included in the model parameters (Figure 5). In this case, these are the sales price, the price of funds, and the cost per unit of product. This analysis aims to estimate the effect of achieving project.

Figure 5



objectives if certain assumptions do not occur as projected. Sensitivity analysis is a technique that can show us the impact of changes in key project variables on the baseline

project outcome. As can be seen from this figure 5, the value of the NPV of a given investment project strongly depends on the listed parameters of the model, which is noteworthy and should be taken into account when making a final investment decision. The same analysis should be applied to the other measures discussed here, such as IRR, MIRR, and PI.

### **Conclusion**

As we have seen above, each of the capital budgeting methods discussed has advantages and disadvantages. The Payback Period is simple and shows the liquidity of the investment. But it doesn't account for the time value of money or the value of cash flows received after the payback period. The Discounted Payback Period incorporates the time value of money but still doesn't account for cash flows received after the payback period. NPV is important because it gives a direct measure of benefit of the project to interest-holders. A positive (negative) Net Present Value means that the rate of return on the capital investment is greater (less) than the discount rate used in the analysis. In the case when funds are limited, only projects with the highest discounted value should be accepted and all positive NPV projects can't be initiated. So, we should look at NPV as the single best measure of profitability. As for IRR and MIRR, they also measure profitability, but in percentage terms, which many decision makers prefer. MIRR has an advantage over IRR because it takes into account that the reinvestment rate may not always be equal to the IRR of return. For decision makers, the profitability index (PI) is also quite informative and shows how much is expected to be received per unit of invested money which is valuable for comparing projects.

If the projects are mutually independent, then the NPV, IRR, MIRR, and PI methods will have the same decision on whether to accept or reject the project. If projects are mutually exclusive, then the ranking of projects can be conflicting, and to make the right decision, additional procedures will need to be implemented.

Which capital budgeting method should you use? There is no unequivocal answer. Each one has unique advantages and disadvantages, and some companies often use all of them. Currently, this is not so difficult to do with the help of modern computer technologies, which is clearly evidenced by Table 10, which is the result of the IPEEM software created for this purpose. This increases the quality of project evaluation and the awareness of the decision maker, because each one provides a different perspective on the capital investment decisions.

The result of the project evaluation depends on several key input parameters of the evaluation model. In our case, these were: 1) unit product price, 2) cost of funds, and 3) cost per unit product (see Figure 5). As can be seen from figure 5, the result of the project evaluation is highly sensitive to the listed parameters of the estimated model, therefore, this issue should be properly taken into account in the assessment of the investment project's value.

When the NPV of all existing investment projects is determined and the available amount of resources required for their implementation is also determined, it is possible to use the linear programming method and thus determine the optimal capital budget.

**Table 11 An investment project's the cost of capital and hurdle rate calculation model**

WACC											
Cost of debt	8%										
Risk-free	5.5%										
Tax rate	20%										
Market risk premium	5.5%										
<div>Comparable companies: Average leverage 72% Average beta 1.20</div>											
Comparable companies	Leverage (D/E)	Beta									
Company A	70%	1.10									
Company B	80%	1.20									
Company C	65%	1.30									
in EUR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Debt financing	300,000,000	300,000,000	285,000,000	265,000,000	225,000,000	195,000,000	165,000,000	135,000,000	105,000,000	75,000,000	45,000,000
Equity financing	200,000,000	200,000,000	200,000,000	200,000,000	200,000,000	200,000,000	200,000,000	200,000,000	200,000,000	200,000,000	200,000,000
Total financing	500,000,000	500,000,000	485,000,000	465,000,000	425,000,000	395,000,000	365,000,000	335,000,000	305,000,000	275,000,000	245,000,000
Debt financing %	60.0%	60.0%	58.8%	56.0%	52.9%	49.4%	45.2%	40.3%	34.4%	27.3%	18.4%
Equity financing %	40.0%	40.0%	41.2%	44.0%	47.1%	50.6%	54.8%	59.7%	65.6%	72.7%	81.6%
Total financing %	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Project beta:											
Debt / Equity	1.50	1.50	1.43	1.28	1.13	0.98	0.83	0.68	0.53	0.38	0.23
Beta unlevered	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76
Project beta:	1.68	1.68	1.63	1.54	1.45	1.36	1.27	1.17	1.08	0.99	0.90
Cost of equity	14.7%	14.7%	14.5%	14.0%	13.5%	13.0%	12.5%	12.0%	11.5%	11.0%	10.5%
WACC	9.7%	9.7%	9.7%	9.7%	9.7%	9.7%	9.7%	9.7%	9.7%	9.7%	9.7%
Project risk premium	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Hurdle rate of return	11.7%	11.7%	11.7%	11.7%	11.7%	11.7%	11.7%	11.7%	11.7%	11.7%	11.7%

## References

1. Ogden J.; Jen F. C.; Connor P. F. (2002) Advanced Corporate Finance. Practical Hall.
2. Ross; Westerfield; Jaffe (2002) Corporate Finance, 6<sup>th</sup> Ed. McGraw-Hill.
3. Brigham, E. F. and Whrhardt, M. C. (2005) Financial Management, 11<sup>th</sup> Ed, Thomson South-western.
4. Alastair L. Day (2005) Mastering Financial Modeling in Microsoft Excel, 2<sup>th</sup> Ed, Practical Hall, Financial Times.
5. Lemonjava G. (2024) Company Financial Modeling and Forecasting. Journal Ekonomist, 2, vol. XX 2024.
6. Hovakimian, A.; Hovakimian, G.; Tehranian, H. (2004) Determinants of target capital structure: The case of dual debt and equity issues. Journal of Financial Economics 71: 517-540.
7. Sibindi, A. (2016). Determinants of capital structure: A literature review. Risk governance & control: financial markets & institutions, 6(4-1), 227-237. <https://doi.org/10.22495/rcgv6i4c1art13>

**ფინანსურ მოდელში კაპიტალის ბიუჯეტირება**

<https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2025.02.0>

**რეზიუმე**

ბიზნესები კაპიტალის ბიუჯეტირების პროცესს იყენებენ იმის დასადგენად, თუ რომელი ძირითადი საშუალებებია გრძელვადიანი ინვესტიციებისთვის შესაფერისი და რომელ პროექტებს შეუძლიათ ყველაზე მაღალი შემოსავლის მოტანა.

კაპიტალის ბიუჯეტირება ძლიერი ინსტრუმენტია და პროცესი ექვს ნაბიჯს მოიცავს: საინვესტიციო შესაძლებლობების იდენტიფიცირება; საინვესტიციო წინადადებების შეგროვება; ბიუჯეტის თაობაზე გადაწყვეტილების მიღება; ბიუჯეტის მომზადება და განწილება; კაპიტალის ბიუჯეტის რეალიზება; და შესრულების მიმოხილვა.

კაპიტალის ბიუჯეტირების სხვადასხვა მეთოდი არსებობს: უკუგების პერიოდი, NPV, IRR, MIRR და მომგებიანობის ინდექსი (PI). ცალკეულის პლისების და მინუსების მიუხედავად, ამათგან ყოველი იძლევა გადაწყვეტილების საშუალებას, მაგრამ გადაწყვეტილების ხარისხის ასაწევად მიზანშეწონილია მათი ერთობლივი გამოყენება, რადგან ყველი მადგანი გადაწყვეტილების მიმღებს აძლევს დამატებით არსობრივ რაღაც ინფორმაციას.

ნაშრომში წარმოდგენილი მოდელი, რომელიც მოიცავს ბიუჯეტირების ჩამოთვლილ მეთოდებს, და მისი პრგრამული უზრუნველყოფა იძლევა საშუალებას ოპტიმიზაცია გაუკეთოთ კაპიტალის ბიუჯეტირების პროცესს, გაკეთდეს საინვესტიციო პროექტებს მრავალმხრივი შეფასება, მოხდეს მათი რაჟირება უკუების კრიტერიუმით და ამის საფუძველზე შეირჩეს ის საინვესტიციო პროექტები, რომლებიც კომპანიის ღირებულების მაქსიმალურ ზრდას გვპირდება. გარდა ამისა, ეს შეძლება იყოს ინსტრუმენტი, რომლის საშუალებით შესაძლებელი იქნება გამოთვლების შეცდომების შემცირება, გამოთვლების პროცესის დაჩქარება და გადაწყვეტილების ხარისხის აწევა.



დავით ჭელიძე

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი

## საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის ტენდენციები და ხარჯვითი ნაწილის სრულყოფის ზოგიერთი მიმართულება

**ანოტაცია.** ეროვნულ ვალუტაში შედგენილი საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის ისტორიული ტენდენციების ანალიზის პარალელურად ნაშრომის პირველ ნაწილში წარმოდგენილია, მნიშვნელოვანი საბიუჯეტო პარამეტრების მთლიანი შიდა პროდუქტის, უკანასკნელი წლების ოდენობებთან კუთრი წილის დინამიკა.

სახელმწიფო, (მათ შორის საგარეო) ვალის მომსახურებისათვის განკუთვნილი ყოველწიური საბიუჯეტო დანახარჯების ზრდის არასასურველი მოლოდინის პირობებში, საბიუჯეტო პროცესის სრულყოფის ერთ-ერთ მიმართულებად, საინვესტიციო/კაპიტალური პროექტების ეფექტურობის ზრდის აუცილებლობაა მიჩნეული.

შემოთავაზებულია კონკრეტული რეკომენდაციები საინვესტიციო/კაპიტალური პროექტების მართვის მეთოდოლოგიის სრულყოფის თაობაზე.

**საკვანძო სიტყვები:** სახელმწიფო ბიუჯეტი; საინვესტიციო/კაპიტალური პროექტები.

### შესავალი

საქართველოს პარლემენტის მიერ 2024 წლის 10 დეკემბრს მიღებული კანონი „საქართველოს 2025 წლის სახელმწიფო ბიუჯეტის შესახებ“ განსაკუთრებული დატვირთვის დოკუმენტია რადგან იგი ქვეყნის დამოუკიდებელობის აღდგენის (1989 წლის 9 აპრილი) შემდგომ, ეროვნულ ვალუტაში შედგენილი, რიგით ოცდამეათე წლიური ბიუჯეტის კანონია. აქედან გამომდინარე უდაოდ აქტუალურ საკითხს წარმოადგენს განვლილი პერიოდის მანძილზე ქვეყნის ამ უმთავრეს ფინანსურ დოკუმენტ(ებ)ში გამოკვეთილი ტენდენციების შესწავლა-ანალიზი.

\*\*\*\*

იმ გარემოების გათვალისწინებით, რომ - „საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის პირველი წლების კანონების სტრუქტურა მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდა, შემდგომი წლებისა და სადღეისოდ მოქმედი სტრუქტურებისაგან.“ „შეუძლებელია ეროვნულ ვალუტაში შედგენილი საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის პირველი წლიური კანონის მიღებიდან დღემდე“, „ისეთი საბიუჯეტო პარამეტრების დინამიკის დადგენა-ურთიერთშედარება როგორებიცაა: საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის საგადასახადო შემოსავლები, სახელმწიფო საშინაო და საგარეო ვალის ოდენობები და სახელმწიფო ბიუჯეტის ვალდებულებების (მათ შორის საშინაო და საგარეო) ზრდის ან კლების ტენდენციები“. (ზურაბიშვილი ზ., ჭელიძე დ., 2024).

აქედან გამომდინარე 1996-2025 წლების საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის პარამეტრებიდან მხოლოდ ცხრილი #1-ით წარმოდგენილი სამი მაჩვენებლის, კერძოდ: სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსავლების, ხარჯებისა და სახელმწიფო ვალის ზღვრული მოცულობის დინამიკის დადგენა არის შესაძლებელი.

ცხრილი 1

**საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის კანონების მიღების დღისათვის ამ კანონებში დაფიქსირებული მნიშვნელოვანი პარამეტრების დინამიკა (მლნ. ლარი)**

	1996	2025	ზრდა/ კლება%
საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსავლები	555,1	23 434,9	4 221,7%
საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის ხარჯები	784,6	21 841,97	2 783,8%
<b>საქართველოს სახ. ვალის ზღვრული ოდენობა *</b>	<b>116,6</b>	<b>36 422,2</b>	<b>31 236,9%</b>

წყარო: საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის შესახებ საქართველოს შესაბამისი წლების კანონები.

როგორც ცხრილ№1-ით წარმოდგენილი მონაცემებიდან ვრწმუნდებით განვლილი ოცდაათი წლის განმავლობაში საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის კანონების მიღების დღისათვის ამ კანონებში დაფიქსირებული სამი ზემოაღნიშნული პარამეტრიდან ზრდის ყველაზე მაღალი-„საშიში“ ტემპით საქართველოს სახელმწიფო ვალის მაჩვენებელი ხასიათდება. რაც განსაკუთრებულ დატვირთვას მატებს საქართველოს ძირითადი საბიუჯეტო პარამეტრების ისტორიულ (1996-2025 წწ.) ჭრილში განხილვის აუცილებლობას.

როგორც საყოველთაოდ აღიარებული პრაქტიკა ცხადყოფს საბიუჯეტო პარამეტრების სრულფასოვანი ანალიზისათვის მათი ოდენობების შესაბამისი წლების ქვეყნის მთლიანი შიდა პროდუქტის ოდენობებთან თანაფარდობის ნიშნით გაანალიზება აუცილებელი. აქედან გამომდინარე როგორც არაერთხელ აგვიღნიშნავს განსაკუთრებული ყურადღებას ქვეყანაში არსებული ის არასასურველი რეალობა მოითხოვს რომლის თანახმადაც,

\* «საქართველოს 1996 წლის სახელმწიფო ბიუჯეტის შესახებ» საქართველოს 1996 წლის 8 თებერვლის კანონში ცალსახად არ ფიქსირდება სახელმწიფო (მათ შორის საშინაო და საგარეო) ვალის ზღვრული მოცულობა. ცხრილით წარმოდგენილი მონაცემები აღებულია აღნიშნული კანონის მე-6 მუხლში არსებულ ფორმულირებაზე, («განისაზღვროს საქართველოს მთავრობის მიერ საქართველოს 1996 წლის სახელმწიფო ბიუჯეტის დასაფარავად მსოფლიო ბანკიდან მიღებული სესხის გამოყენების ზღვრული ოდენობა 116 607 ათასი ლარის ოდენობით.») დაყრდნობით. ოფიციალურ წყაროებში გამოქვეყნებული ქვეყნის მთლიანი შიდა პროდუქტის 1996-2010 წლების მაჩვენებლები, ანგარიშთა ეროვნული სისტემის 1993 წლის, ხოლო 2010 წლიდან დღემდე, ამავე სისტემის 2008 წლის მეთოდოლოგიით არის გაანგარიშებული. რაც სრულად გამორიცხავს 1996 წლიდან (ეროვნულ ვალუტაში შედგენილი სახელმწიფო ბიუჯეტის შესახებ საქართველოს პირველი კანონის მიღებიდან) დღემდე მათი ერთი დინამიური მწკრივის სახით წარმოდგენისა და ანალიზის შესაძლებლობას.

შექმნილ სიტუაციას კიდევ უფრო ართულებს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მიერ 2024 წელს გამოცემულ, „საქართველოს 2024 წლის სტატისტიკური წელიწადი“-ს ტექსტში, აგრეთვე საქართველოს ეროვნული ბანკის ვებ გვერდზე

გამოქვეყნებული, საქართველოს 2015-2023 წლების მთლიანი შიდა პროდუქტის მაჩვენებლების, წინა წლების გამოცემებში დაფიქსირებულ მაჩვენებლებზე მნიშვნელოვნად გაზრდილი ოდენობებით წარმოდგენის ფაქტის არსებობა. (იხ. ცხრილი #2)

ცხრილი 2

**საქართველოს მთლიანი შიდა პროდუქტის სახელმწიფო ბიუჯეტის ძირითადი პარამეტრების დინამიკა (მლრდ. ლარი)**

სახელმწიფო ბიუჯეტის პარამეტრები	010	011	012	013	014	015	016	017	018	2019	2020	2021	2022	2023	024	025
<b>ნომინალური მთლიანი შიდა პროდუქტი</b> (მშპ) მიმდინარე ფასებში ეროვნულ ანგარიშთა 1993 წლის (SNA 1993) სისტემით გაანგარიშებული	20,7	24,3	26,2	26,8	29,2	31,8	34,0	37,8	41,1	-	-	-	-	-	-	-
<b>ნომინალური მთლიანი შიდა პროდუქტი</b> (მშპ) მიმდინარე ფასებში ეროვნულ ანგარიშთა 2008 წლის (SNA 2008) სისტემით გაანგარიშებული	21,8	25,5	27,2	28,6	31,1	33,9	35,8	40,8	44,6	49,3	49,3	60,0	72,3	-	-	-
სხვაობა 1993 და 2008 წლების სისტემებით გაანგარიშებულ მაჩვენებლებს შორის	+0,1 5,3%	+1,2 4,9%	+1,0 3,8%	+1,8 6,7%	+1,9 6,5%	+2,1 6,6%	+1,8 5,3%	+3,0 7,9%	+3,5 8,5%	-	-	-	-	-	-	-
<b>ნომინალური მთლიანი შიდა პროდუქტი</b> (მშპ) მიმდინარე ფასებში 2024 წლის წელიწადულის ტექსტი და ეროვნული ბანკის საიტზე გამოქვეყნებული	-	-	-	-	-	+2,7 8,5%	+2,6 7,6%	+4,3 10,5 9,3%	-	-	-	-	-	-	-	-
სხვაობა 2024 წლის წელიწადულის და ეროვნული ბანკის საიტზე გამოქვეყნებულსა და 1993 წლის მეთოდოლო-ით გაანგარიშებ. მშპ-ს მაჩვენებლებს შორის	-	-	-	-	-	+0,6 1,8%	+0,8 2,2%	+0,5 1,2%	+0,4 0,8%	+0,5 1,0%	+0,7 1,2%	+0,6 0,8%	-	-	-	-
სხვაობა 2024 წლის წელიწადულის და ეროვნული ბანკის საიტზე გამოქვეყნებულსა და 2008 წლის მეთოდოლო-ით გაანგარიშებ. მშპ-ს მაჩვენებლებს შორის	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

**წყარო:** საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური; საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო; ეროვნული ბანკი

\* მონაცემები აღებულია შესაბამისი 2025 წლის საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის კანონის თანმდევი, კერძოდ: “ძირითადი ეკონომური და ფინანსური ინდიკატორები” (საბაზო სცენარი)” დოკუმენტიდან.

ყოველივე ზემოაღნიშნულისა და იმ გარემოების გათვალისწინებით, რომ ფართოდ ხელმისაწვდომ სხვა ოფიციალურ წყაროებში არ ფიქსირდება 1996 წლიდან დღემდე, ერთი და იმავე მეთოდოლოგიით გაანგარიშებული, ქვეყნის მთლიანი პროდუქტის მაჩვენებლები, ქვემოთწარმოდგენილ ცხრილ 3-ში საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის მნიშვნელოვანი პარამეტრების სრულფასოვანი ანალიზისათვის აუცილებელი, - მათი ოდენობების შესაბამისი წლების მთლიანი

შიდა პროდუქტის ოდენობებთან თანაფარდობის მაჩვენებელი მხოლოდ 2015 წლიდან არის გაანგარიშებული. (იხ. ცხრილი#3).

ცხრილი 3

**საქართველოს მთლიანი შიდა პროდუქტისა და სახელმწიფო ბიუჯეტის ძირითადი პარამეტრების დინამიკა (მლნ. ლარი)\***

სახელმწიფო ბიუჯ-ის პარამეტ.	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>ნომინალური მთლიანი შიდა პროდუქტი (მიმდინარე ფასებში)</b>	<b>34500,0</b>	<b>36600,0</b>	<b>41300,0</b>	<b>45400,0</b>	<b>49700,0</b>	<b>49800,0</b>	<b>60724,1</b>	<b>72860,1</b>	<b>80882,8</b>	<b>90895,2</b>	<b>99239,4</b>
ზრდა/კლება, 2015=100	100,0	106,1	119,7	131,6	144,1	144,3	176,0	211,5	234,4	263,5	287,7
<b>სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოს.</b>	<b>8090,0</b>	<b>8555,0</b>	<b>9489,5</b>	<b>10314,2</b>	<b>10487,7</b>	<b>11226,9</b>	<b>11179,2</b>	<b>14560,4</b>	<b>17619,9</b>	<b>20731,0</b>	<b>23434,9</b>
ზრდა/კლება, 2015=100	100,0	105,7	117,3	127,5	129,6	138,8	138,2	180,0	217,8	256,3	289,7
ბე. წილი მშპ-თან	23,4	23,8	23,0	22,7	21,1	22,5	18,4	20,0	21,8	22,8	23,6
<b>სახელმწიფო ბიუჯ-ის საგ. შემოს.</b>	<b>7600,0</b>	<b>7980,0</b>	<b>8820,0</b>	<b>9490,0</b>	<b>9645,0</b>	<b>10465,0</b>	<b>10342,3</b>	<b>13423,6</b>	<b>16290,4</b>	<b>19115,0</b>	<b>21885,0</b>
ზრდა/კლება, 2015=100	100,0	105,0	116,1	124,9	129,9	137,7	136,1	176,6	214,3	251,5	288,0
ბე. წილი მშპ-თან	22,0	21,8	21,4	20,9	19,4	21,0	17,0	18,4	20,1	21,0	22,1
<b>სახელმწიფო ბიუჯ-ის ხარჯები</b>	<b>8005,4</b>	<b>8543,6</b>	<b>9121,2</b>	<b>9720,7</b>	<b>9641,1</b>	<b>10846,5</b>	<b>12758,3</b>	<b>14415,3</b>	<b>16335,2</b>	<b>19120,9</b>	<b>21842,2</b>
ზრდა/კლება, 2015=100	100,0	106,7	119,9	121,4	120,4	135,5	159,4	180,1	204,1	239,9	272,8
ბე. წილი მშპ-თან	23,2	23,3	22,1	21,4	19,4	21,8	21,0	19,8	20,2	21,0	22,0
<b>სახელმწიფო ვალის ზღვრ. ოდენ.</b>	<b>11808,6</b>	<b>14575,5</b>	<b>15909,4</b>	<b>17931,4</b>	<b>19787,2</b>	<b>23434,9</b>	<b>33680,1</b>	<b>34485,6</b>	<b>31565,5</b>	<b>33664,7</b>	<b>36442,2</b>
ზრდა/კლება, 2015=100	100,0	123,4	134,7	151,9	167,6	198,5	285,2	292,0	267,3	285,1	308,6
ბე. წილი მშპ-თან	34,2	39,8	38,5	39,5	39,8	47,1	55,5	47,3	39,0	37,0	36,7
<b>საშინაო ვალის ზღვრ. ოდენობა</b>	<b>3117,7</b>	<b>2997,7</b>	<b>3562,7</b>	<b>3905,0</b>	<b>4400,0</b>	<b>5466,8</b>	<b>5945,8</b>	<b>7065,3</b>	<b>8418,8</b>	<b>9928,0</b>	<b>11544,6</b>
ზრდა/კლება, 2015=100	100,0	96,2	114,3	125,3	141,1	175,3	190,7	226,6	270,0	318,4	370,3
ბე. წილი მშპ-თან	9,0	8,2	8,6	8,6	8,9	11,0	9,8	9,8	10,4	10,9	11,6
<b>საგარეო ვალის ზღვრ. ოდენობა</b>	<b>8690,9</b>	<b>11577,7</b>	<b>12346,7</b>	<b>14026,4</b>	<b>15387,2</b>	<b>17968,1</b>	<b>27734,2</b>	<b>27420,3</b>	<b>23146,7</b>	<b>23736,7</b>	<b>24877,7</b>
ზრდა/კლება, 2015=100	100,0	133,2	142,1	161,4	177,0	206,7	319,1	315,5	266,3	273,1	286,2
ბე. წილი მშპ-თან	25,2	31,6	29,9	30,9	31,0	36,1	45,7	37,6	28,6	26,1	25,1
<b>საბ. ბიუჯეტ. ვალდებულ. ზრდა</b>	<b>1610,0</b>	<b>1275,0</b>	<b>1792,7</b>	<b>1986,8</b>	<b>2186,1</b>	<b>3067,3</b>	<b>5278,9</b>	<b>4352,2</b>	<b>3644,3</b>	<b>3338,5</b>	<b>3425,9</b>
ზრდა/კლება, 2015=100	100,0	79,2	111,3	123,4	135,8	190,5	327,9	270,3	226,4	207,4	212,8
ბე. წილი მშპ-თან	4,67	3,48	4,34	4,38	4,4	6,16	8,69	5,97	4,51	3,67	3,45
<b>საშინაო</b>	<b>600,0</b>	<b>200,0</b>	<b>400,0</b>	<b>400,0</b>	<b>500,0</b>	<b>1200,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1300,0</b>	<b>1400,0</b>	<b>1500,0</b>	<b>1600,0</b>
ზრდა/კლება, 2015=100	100,0	33,33	66,67	66,67	83,33	200,0	0,0	216,7	233,3	250,0	266,7
ბე. წილი მშპ-თან	1,74	0,55	0,97	0,88	1,01	2,41	0,0	1,78	1,73	1,65	1,61
<b>საგარეო</b>	<b>1010,0</b>	<b>1075,0</b>	<b>1392,7</b>	<b>1586,8</b>	<b>1686,1</b>	<b>1867,3</b>	<b>5278,9</b>	<b>3052,2</b>	<b>2244,3</b>	<b>1838,5</b>	<b>1825,9</b>
ზრდა/კლება, 2015=100	100,0	106,4	137,9	157,1	166,9	184,9	522,7	302,2	222,2	182,0	180,8
ბე. წილი მშპ-თან	3,08	3,01	3,07	3,26	2,81	10,7	9,26	3,32	2,51	2,02	1,84
<b>საბ. ბიუჯ. ვალდებულ. კლება</b>	<b>419,2</b>	<b>444,4</b>	<b>526,2</b>	<b>760,1</b>	<b>933,9</b>	<b>1022,7</b>	<b>2806,6</b>	<b>1237,0</b>	<b>1218,5</b>	<b>1423,4</b>	<b>1416,7</b>
ზრდა/კლება, 2015=100	100,0	106,0	125,5	181,3	222,8	244,0	669,5	295,1	290,7	339,6	338,0
ბე. წილი მშპ-თან	1,22	1,21	1,27	1,7	1,9	2,05	4,6	1,7	1,5	1,57	1,43
<b>საშინაო</b>	<b>63,2</b>	<b>84,4</b>	<b>95,2</b>	<b>35,1</b>	<b>40,1</b>	<b>44,0</b>	<b>42,8</b>	<b>43,2</b>	<b>42,9</b>	<b>42,7</b>	<b>42,9</b>
ზრდა/კლება, 2015=100	100,0	133,5	150,6	55,5	63,4	69,6	67,7	68,3	67,9	67,6	67,9
ბე. წილი მშპ-თან	0,18	0,23	0,23	0,08	0,08	0,09	0,07	0,06	0,05	0,05	0,04
<b>საგარეო</b>	<b>356,0</b>	<b>360,0</b>	<b>431,0</b>	<b>725,0</b>	<b>893,8</b>	<b>978,7</b>	<b>2763,7</b>	<b>1193,7</b>	<b>1175,6</b>	<b>1380,6</b>	<b>1373,8</b>
ზრდა/კლება, 2015=100	100,0	101,1	121,1	203,7	251,1	274,9	774,9	335,3	330,2	387,8	385,9
ბე. წილი მშპ-თან	1,03	0,98	1,04	1,6	1,8	1,97	4,55	1,64	1,45	1,52	1,38

**წყარო:** საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური; საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო; საქართველოს ეროვნული ბანკი.

\* ცხრილში დაფიქსირებული მონაცემების აღებულია საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის შესაბამისი წლების კანონების მიღების დღისათვის ამ კანონებში დაფიქსირებულ პარამეტრებზე დაყრდნობით.

\*\* საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის შესახებ“ საქართველოს კანონებს დართული: „ქვეყნის ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებები“-ს შესაბამის წლების დოკუმენტებში დაფიქსირებული მონაცემები.

როგორც ცხრილი 3-ით წარმოდგენილი მონაცემებიდან ვრწმუნდებით საანალიზო პერიოდის (2015-2025წ.) განმავლობაში ზრდის ყველაზე მაღალი (285,9%)

ტემპით საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის საგარეო ვალდებულებების მომსახურების მაჩვენებელი ხასიათდება.

ქვეყნის საგარეო ვალ(ებ)ის გადახდის დაჩქარება ერთი შეხედვით უდაოდ პოზიტიურ მოვლენას წარმოადგენს, თუმცა თუ მხედველობაში მივიღებთ ამ ვალ(ებ)ის სადღეისო მდგომარეობით განპირობებულ, მათი მომსახურებისათვის საჭირო საბიუჯეტო ხარჯების სამომავლო ზრდის არასასურველ პერსპექტივას, შექმნილი სიტუაცია განსაკუთრებული ყურადღებას მოითხოვს.

საქმე ისაა, რომ შეზღუდული საბიუჯეტო პოტენციალის პირობებში, ზემოაღნიშნული მოვლენა მნიშვნელოვნად ამცირებს ქვეყნისათვის სასიცოცხლოდ აუცილებელი: სოციალური, დემოგრაფიული, საგანმანათლებლო და სხვა მსგავსი მიმართულებების დაფინანსების შესაძლებლობებს.

აღნიშნულს ადასტურებს თუნდაც საქართველოს 2025 წლის სახელმწიფო ბიუჯეტით, “ფინანსური ვალდებულებების კლების”, ანუ ადრე აღებული ვალების მომსახურებისათვის განკუთვნილი (1 416 733 000,0 ლარი, მათ შორის 1 373 800 000,0 ლარი საგარეო ვალისათვის) თანხის, ამავე დოკუმენტით “მოსახლეობის საყოველთაო ჯანმრთელობის დაცვისათვის” გამოყოფილ (1 220 000 000,0 ლარი) თანხაზე გადამეტების ფაქტის არსებობა.

ადრე აღებული, (განსაკუთრებით საგარეო) ვალების მომსახურების პარალელურად საანგარიში პერიოდის განმავლობაში ზრდის ასევე მაღალი (270,3%) ტემპით საშინაო ვალის მაჩვენებელი ხასიათდება. უაღრესად საყურადღებოა ის ფაქტი, რომ აღნიშნული მაჩვენებელი, ქვეყნის მთლიანი შიდა პროდუქტის ოდენობასთან კუთრი წილის (2,6 პროცენტული ერთულით) ზრდის ნიშნითაც, ცხრილ #3-ით წარმოდგენილ ყველა სხვა საბიუჯეტო პარამეტრის ზრდის მაჩვენებელზე მაღალია. რაც საშუალებას გვაძლევს ვივარაუდოთ, რომ საანგარიშო პერიოდის განმავლობაში ქვეყნის საგარეო ვალების ყოველწიური მომსახურებისათვის საწირო თანხების დიდი ნაწილი საშინაო ვალ(ებ)ის ზრდის ხარჯზე ფორმირდებოდა.

შექმნილი სიტუაციის სიმძიმეს კიდევ უფრო ამწვავებს ქვეყნის საშინაო ვალ(ებ)ის ზრდის ძირითად წყაროდ საბანკო სექტორის ფინანსური პოტენციალის გამოიყენება. საქმე ისაა, რომ რეზიდენტი ფიზიკური და იურიდიული პირების დიდი უმრავლესობის მწირი ფინანსური პოტენციალის პირობებში, სახელმწიფო შიდა ვალის მობილიზების ძირითად წყაროდ მიჩნეული-სახელმწიფო სახაზინო ვალდებულებების განთავსება ძირითადად მათი კომერციული ბანკებისათვის მიყიდვის გზით ხორციელდება.

შექმნილი სიტუაცია გარდა იმისა, რომ ზღუდავს სამეწარმეო სექტორის დასაფინანსებლად გამოსაყენებელი-საბანკო სექტორის შესაძლებლობებს, საგარეო ვალების გადახდის პროცესში მნიშვნელოვნად ზრდის უცხოურ ვალუტაზე მოთხოვნას, უარყოფითად ზემოქმედებს ეროვნული ვალუტის გაცვლით კურსზე და ქვეყნის სამომხმარებლო ბაზარზე იმპორტირებული პროდუქციის მაღალი ხვედრითი წილის პრობებში, ინფლაციის მასტიმულირებელ ფაქტორად წარმოგვიდგება.

არსებულულთან ერთად თუ მხედველობაში მივიღებთ იმ გარემოებას, რომ საანალიზო პერიოდის განმავლობაში სახელმწიფო ვალის ზრდის (208,6%) მაჩვენებელი საგრძნობლად აღემატება, ამავე პერიოდის სხვა ძირითადი საბიუჯეტო პარამეტრებისა (შემოსავლები 189,7%; ხარჯები 172,8%; საგადასახადო შემოსავლები

188,0%) და ქვეყნის მთლიანი შიდა პროდუქტის ზრდის (187,7%) მაჩვენებელს შექმნილი სიტუაციის სიმძიმე კომენტარს არ უნდა მოითხოვდეს.

საქმე ისაა, რომ სახელმწიფო ვალის ზრდის (208,6%) მაჩვენებელის, ამავე პერიოდის მთლიანი პროდუქტის ზრდის (187,7%) მაჩვენებელზე გადამეტების ფაქტი, ქვეყნის ეკონომიკის ვალის ხარჯზე ზრდის არასაურველ ტენდენციაზე მიგვანიშნებს.

ყოველივე ზემოაღნიშნულის პარალელურად, თანამედროვე მსოფლიოში მიმდინარე პროცესების ზემოქმედებით, უახლოესი მომავალსათვის, წლების მანძილზე ქვეყნის ბიუჯეტის ფორმირების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან წყაროდ გამოყენებული, საერთაშორისო დახმარებების მიღების სულ უფრო გართულებული მოლოდინის გათვალისწინებით, საბიუჯეტო პროცესებისადმი ახლებური დამოკიდებულების აუცილებლობა მეტად აქტუალურ მიმართულებად უნდა იქნეს მიჩნეული.

აქედან გამომდინარე, ჩვენი აზრით განსაკუთრებულ ყურადღებას მოითხოვს წლების მანძილზე ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ერთ-ერთ ბერკეტად მიჩნეული საინვესტიციო/კაპიტალური პროექტების ფორმირება-რეალიზების მექანიზმის სრულყოფა.

აღნიშნული პროექტების მნიშვნელობაზე მეტყველებს მათი მარეგულირებელი ნორმატიული ბაზის შექმნა-გამოყენების ხანგრძლივი ისტორია. კერძოდ: „პროგრამული ბიუჯეტის შედგენის მეთოდოლოგიის დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს ფინანსთა მინისტრის #385 ბრძანების ჯერ კიდევ 2011 წლის 8 ივლისს მიღება და წლების განმავლობაში მის ტექსტში შეტანილი მრავალრიცხოვანი შესწორებების ხასიათი. აგრეთვე „საინვესტიციო/კაპიტალური პროექტების მართვის მეთოდოლოგიის დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს მთავრობის 2023 წლის 16 თებერვლის #65 დადგენილების მიღება-ამოქმედება.

საინვესტიციო/კაპიტალური პროექტების მართვის სრულყოფის თვალსაზრისით განსაკუთრებულ აღნიშვნას ასევე იმსახურებს საქართველოს 2020 წლის სახელმწიფო ბიუჯეტის კანონის თანმდევ დოკუმენტაციის სახით წარმოდგენილი, „საინვესტიციო პროექტების წინასწარი შერჩევის პილოტური ანალიზი“-ს დოკუმენტი.“ (ჭელიძე დ., 2020)

საქმე ისაა, რომ აღნიშნული დოკუმენტით, საქართველოს 2020 წლის სახელმწიფო ბიუჯეტიდან დასაფინანსებელი საინვესტიციო პროექტები, ისეთი კრიტერიუმებით იყო შეფასებული როგორებიცაა: წმინდა მიმდინარე ღირებულების (NPV–Net Present Value); შიდა უკუგების დონისა (IRR–Internal Rate of Return) და ხარჯთსარგებლიანობის (Benefit cost ratio) მაჩვენებლები. რაც უდაოდ პროგრესულ მიდგომას წარმოადგენდა.

აქედან გამომდინარე ნაჩქარებ გადაწყვეტილებად შეიძლება მივიჩნიოთ 2020 წლის შემდგომ, სახელმწიფო ბიუჯეტის შესახებ საქართველოს კანონების თანმდევ დოკუმენტაციის პაკეტით, საინვესტიციო/კაპიტალური პროექტების მსგავსი წესით შეფასების პრაქტიკის უგულვებელყოფა.

საინვესტიციო/კაპიტალური პროექტების სათანადო კრიტერიუმებით შერჩევის შემთხვევაში ჩვენი აზრით თავიდან იქნებოდა აცილებული ისეთი საკამათო გადაწყვეტილებები, რიგორადაც შეიძლება მივიჩნიოთ საქართველოს 2025 წლის სახელმწიფო ბიუჯეტის თანმდევ დოკუმენტით, კერძოდ “კაპიტალური ბიუჯე-

ტის დანართი”-ით წარმოდგენილი თბილისის ახალი საერთაშორისო აეროპორტის მშენებლობის საკითხი.

საქმე ისაა, რომ 340 მილიონი ლარის სავარაუდო ღირებულების მქონე ახალი აეროპორტის ქალაქიდან, მოქმედზე ბევრად შორს გადატანა-ფუნქციონირება ცალსახად გაზრდის (მოქმედთან შედარებით) ობიექტის საოპერაციო ხარჯებს, აღარაფერი რომ არ ვთქვათ მშენებლობის კაპიტალურ ხარჯებზე. რაც მგზავრთ ნაკად(ებ)ის ზრდის ძნელად პროგნოზირებადი საკითხის გათვალისწინებით, მოქმედი აეროპორტის ტარიფებთან შედარებით, მნიშვნელოვნად გაძვირებს ახალი აეროპორტის მომსახურებას.

აღნიშნული უარყოფით ზეგავლენას მოახდენს ახალი აეროპორტის კონკურენტულ (თანდაც ქუთაისის აეროპორტთან შედარებით) და რაც მთავარია ქვეყნის მოსახლეობის ფინანსურ შესაძლებლობებზე. აღარაფერი, რომ არ ვთქვათ სადღეისოდ მოქმედი აეროპორტის ძვირადღირებული ინფრასტრუქტურის სამომავლო შენახვა-შენარჩუნების თუ დემონტაჟის პრობლემებზე.

ყოველივე ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით ჩვენი აზრით განსაკუთრებულ ყურადღებას მოითხოვს საქართველოს მთავრობის 2023 წლის 16 თებერვლის #65-ე დადგენილებით გათვალისწინებული ხარჯთეფექტიანობის (CEA–Cost-Effectiveness Analysis) ანალიზით გათვალისწინებული მიდგომების გააქტიურება.

საქმე ისაა, რომ ხარჯთეფექტიანობის ანალიზის პირობებში, ახალი აეროპორტის მშენებლობა-ექსპლუატაციისათვის საჭირო კაპიტალური და მიმდინარე ხარჯების მთლიანი დიკონტირებული მაჩვენებელი დიდი ალბათობით ვერ უზრუნველყოფს, მის ალტერნატივად განხილული თბილისის მოქმედი აეროპორტის რეკონსტრუქციისა და შემდგომი ექსპლუატაციისათვის საჭირო კაპიტალური და მიმდინარე ხარჯების მთლიან დისკონტირებულ მაჩვენებელთან უპირატესობას, რაც თავიდან აგვაცილებდა საკამათო გადაწყვეტილების მიღებას\*.

### დასკვნები და რეკომენდაციები

ყოველივე ზემოაღნიშნულისა და ქვეყანის საბიუჯეტო პროცესის სრულყოფისათვის მიზანშეწონილად მიგვაჩნია საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის თანმდევი დოკუმენტაციის პაკეტში აღდგენილი იქნეს „საინვესტიციო პროექტების წინასწარი შერჩევის ანალიზი“-ს 2020 წლის პრაქტიკა.

ამასთან ერთად, „საინვესტიციო/კაპიტალური პროექტების მართვის მეთოდოლოგიის დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს მთავრობის 2023 წლის 16 თებერვლის #65 დადგენილების ტექსტში შეტანილი შესწორებების შედეგად დოკუმენტის ტექსტში ასახვა ჰპოვოს:

-საინვესტიციო/კაპიტალური პროექტებით შექმნილი ახალი ობიექტ(ებ)ის მიერ წარმოებული პროდუქციის (გაწეული მომსახურების) სავარაუდოდ გაზრდილი ფასების, სადღესოდ არსებული იდენტური პროდუქციის ფასებთან შედარების; აგრეთვე

-ახალი ობიექტ(ებ)ის ექსპლუატაციის გაზრდილი ხარჯებით გამოწვეული, მათ მიერ წარმოებული პროდუქციის ფასების მოსალოდნელი ზრდის მაჩვენებლის, აღნიშნული პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხის ზრდის მაჩვენებელთან შედარების წეს(ებ)მა.

\* ხარჯთეფექტიანობის აღნიშნული ანალიზის გამოყენების პირობებში, ჩვენი აზრით ასევე უარყოფითად იქნებოდა შეფასებული ბორის პაიჭაძის სახელობის



თბილისის ეროვნული სტადიონის, ისტორიული არეალიდან ვაზიანის ტერიტორიაზე გადატანა-ფუნქციონირების ანონსირებული პროექტი. აღარაფერი რომ არ ვთქვათ საზოგადოებრივი ინტერესების თვალსაზრისით ორივე პროექტის სრულ მიუღებლობაზე.

ზემოაღნიშნული მიდგომის რეალიზებისათვის საჭირო კრიტერიუმების შემუშავება-ამოქმედების წინაპირობის შესაქმნელად საქართველოს მთავრობის 2023 წლის 16 თებერვლის #65 დადგენილების მე-4 მუხლის, (“პროექტის წინასწარი შეფასების არსის, მიზნებისა და ახალი პროექტის გამოვლენის მექანიზმები”), მე-5 პუნქტი ჩამოყალიბდეს შემდეგი რედაქციით:

„წინასწარი შეფასების პროცესი გულისხმობს პროექტის სტრატეგიულობის, დასაბუთებულობის, სოციალურ გარემოზე (განსაკუთრებით ფასების ზრდაზე) და ბიუჯეტზე გავლენის შეფასებას“

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. ზ. ზურაბიშვილი, დ. ჭელიძე (2024) „ეროვნულ ვალუტაში შედგენილი საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის ოცდაათწლიანი ისტორიის მანძილზე გამოკვეთილი ტენდენციები და საბიუჯეტო პროცესის სრულყოფის ზოგიერთი მიმართულება“ ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“ ტომი XVI, #2, 2024 წ.
2. დ. ჭელიძე (2020) „საინვესტიციო პროექტები, როგორც ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის მასტიმულირებელი ბერკეტი“ ეკონომიკა და ბიზნესი ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის რეფერირებადი და რეცენზირებადი საერთაშორისო სამეცნიერო-ანალიტიკური ჟურნალი ტომი XII #2, 2020
3. “საქართველოს 2015-2025 წლების სახელმწიფო ბიუჯეტის შესახებ” საქართველოს 1996-2025 წლების კანონები
4. “საინვესტიციო/კაპიტალური პროექტების მართვის მეთოდოლოგიის დამტკიცების თაობაზე” საქართველოს მთავრობის 2023 წლის 16 თებერვლის #65 დადგენილება
5. „პროგრამული ბიუჯეტის შედგენის მეთოდოლოგიის დამტკიცების თაობაზე“ საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2011 წლის 8 ივლისის #385 ბრძანება

**David Chelidze**

*Academic Doctor of Economics*

### **TRENDS IN THE GEORGIAN STATE BUDGET AND SOME DIRECTIONS FOR IMPROVING THE EXPENDITURE PART**

#### **Expanded Summary**

The first part of the paper presents the dynamics of three key parameters—state budget revenues, expenditures, and debt—over the 30-year history (1996–2025) of Georgia’s state budget, which is prepared in the national currency.

Alongside the dynamics of the main budget parameters in recent years (2015–2025), the paper examines the trends in their share relative to the country’s gross domestic product (GDP) for the corresponding years.



The revealed reality, particularly the fact that the growth rate of external debt servicing (repayment) surpasses that of all other budgetary parameters, is considered a matter of significant concern.

While the high rate of external debt servicing can be viewed positively in one respect, its negative aspect is also evident—namely, the undesirable prospect of future increases in budgetary expenditures.

In parallel with the rapid growth of previously incurred debts by the government, including external debt servicing, the high rate of domestic debt growth is also regarded as a negative trend.

Based on these trends, the paper highlights the undesirable practice of mobilizing a significant portion of the funds allocated for external debt servicing at the expense of increasing domestic debt.

Another negative trend during the reporting period is identified as the use of financial resources from the banking sector as the primary source of domestic debt growth. This process reduces the banking sector’s potential to finance the entrepreneurial sector while simultaneously increasing the overall demand for foreign currency in external debt servicing. This, in turn, provokes depreciation of the national currency’s exchange rate and, given the presence of a large volume of imported goods in the country’s consumer market, becomes a factor contributing to rising consumer prices (inflation).

Considering all of the above and the impact of ongoing global developments (such as the Russia-Ukraine war and other factors), as well as the anticipated challenges in receiving foreign aid—which has long been one of the key sources of revenue for Georgia’s state budget—the necessity of adopting a new approach to the country’s budgetary processes has become a highly relevant issue.

In light of this, the paper presents a proposal to enhance the mechanism for forming and implementing investment/capital projects financed by the Georgian state budget.

Alongside a review of the regulatory framework governing investment/capital projects, the study highlights the progressive nature of the selection criteria used in the approval of the 2020 state budget for financing such projects.

Specifically, it emphasizes the effectiveness of evaluating investment/capital projects based on the following criteria:

- **Net Present Value (NPV)**
- **Internal Rate of Return (IRR)**
- **Benefit-Cost Ratio (BCR)**
- **Cost-Effectiveness Analysis (CEA)**

Considering these factors and ongoing economic trends, the final section of the paper presents a recommendation to reinstate the approach outlined in the "**Preliminary Selection Analysis of Investment Projects**" document, which was used during the approval of Georgia’s 2020 state budget.

In this regard, specific recommendations are provided regarding amendments to **Government of Georgia Resolution No. 65 of February 16, 2023, on the Approval of the Investment/Capital Project Management Methodology**, proposing the implementation of approaches such as:

-Establishing a methodology for comparing the expected price increases of goods/services produced by investment/capital projects with the current market prices of identical products.

-Defining a rule for comparing the projected increase in operating costs for newly developed facilities—leading to a potential rise in the prices of their goods/services—with the corresponding improvements in the quality of those goods/services.

## ბიზნესი – BUSINESS

**თეა ლაზარაშვილი**

ეკონომიკის დოქტორი, კსუ ასოცირებული პროფესორი;

**ირინე მამალაძე**

ეკონომიკის დოქტორი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი;

**ალექსანდრე ხვედელიანი**

კსუ ასისტენტ პროფესორი;

**კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა: ტენდენციები და ძირითადი**

**გამოწვევები**

<https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2025.02.04>

**ანოტაცია.** ბოლო წლებში კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის პრობლემა სულ უფრო მეტ აქტუალობას იძენს. ტრანსნაციონალური კორპორაციების მზარდი როლი, საზოგადოებისა და სახელმწიფოს მხრიდან გაზრდილი მოთხოვნები მათ მიმართ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის პრობლემას მეტად ამწვავებს. გლობალიზაციის ნეგატიური ასპექტები ტრანსნაციონალური კორპორაციებისაგან შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღებას მოითხოვს, რაც კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობაში გამოიხატება.

კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობისადმი მიდგომები განსხვავებულია ქვეყნების მიხედვით, რაც განპირობებულია ეკონომიკური, პოლიტიკური და კულტურული თავისებურებებით. მსოფლიოში ცნობილია კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის რამდენიმე ძირითადი მოდელი, რომლებიც ხასიათდებიან შესაბამისი რეგიონების სპეციფიკური მახასიათებლებითა და პრიორიტეტებით.

COVID-19-ის პანდემიამ კიდევ უფრო მეტად დაანახა ქვეყნებს კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის მნიშვნელობა. კრიზისის დროს, უმეტესობა კომპანიებისა მოწოდებულია მხარი დაუჭიროს საკუთარ თანამშრომლებს, მომხმარებლებსა და საზოგადოებას. კლიმატის ცვლილებებისა და სოციალური უთანასწორობის პრობლემებმა უბიძგა კომპანიებს მდგრადი და სოციალური პასუხისმგებლობის შემცველი პრაქტიკის დანერგვისაკენ.

**საკვანძო სიტყვები:** კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა, კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის მოდელები, ტრანსნაციონალური კორპორაციები.

### **კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფცია**

კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა (CSR) წარმოადგენს კონცეფციას, რომლის საფუძველზეც კომპანიები ითვალისწინებენ თავის საქმიანობაში საზოგადოების ინტერესებს, პასუხისმგებლობას იღებენ რა სტეიქჰოლდერების წინაშე – პირებისა და ინსტიტუტების, რომლებიც არსებობენ კომპანიაში ან მის გარეთ და ზეგავლენას ახდენენ კომპანიის მიერ თავის საქმიანობის განხორციელებაზე. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, კომპანია იღებს პასუხისმგებლობას შემკვეთების, მომწოდებლების, თანამშრომლების, აქციონერების, ადგილობრივი თანასაზოგადოების და სხვა სოციაუმის, სხვა დაინტერესებული მხარეების წინაშე. CSR გულისხმობს, რომ

კომპანია ნებაყოფლობით ღებულობს თავის თავზე დამატებით ზომებს თავისი თანამშრომლების, მათი ოჯახების, ადგილობრივი თანასაზოგადოების და აგრეთვე მთლიანი საზოგადოების სრულად, ცხოვრების დონის ასამაღლებლად.

CSR-ის მოდელების ფორმირებაზე გავლენა იქონია ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის სოციალური კონცეფციის სამმა ისტორიულად ჩამოყალიბებულმა ინტერპრეტაციამ. CSR-ის ტრადიციული კონცეფციის თანახმად, რომელიც შემოთავაზებული იყო მილტონ ფრიდმანის მიერ 1971 წელს და რომელმაც შემდგომ მიიღო „კორპორაციული ეგოიზმის“ თეორიის სახელწოდება, ერთადერთია რაშიც ბიზნესი პასუხისმგებელია სოციუმის წინაშე – ესაა თავისი აქციონერებისათვის მოგების გაზრდის უზრუნველყოფა. ფრიდმანის სიტყვებით „არსებობს ბიზნესის ერთი და მხოლოდ ერთი სოციალური პასუხისმგებლობა: გამოიყენოს თავისი რესურსები და ენერგია მოქმედებებში, რომლებიც გამოიწვევენ მოგების გაზრდას, სანამ ეს თამაშის წესების საზღვრებში ხორციელდება“.

კორპორაციული ეგოიზმის თეორიის საპირისპიროდ და პრაქტიკულად მასთან ერთად ჩამოყალიბდა „კორპორაციული ალტრუიზმის“ თეორია, რომელიც შემუშავებული იყო კომიტეტის მიერ აშშ-ს ეკონომიკური განვითარების კუთხით. აღნიშნული თეორიის არსი მთლიანად აისახება შემდეგი ფრაზით: „კორპორაციები ვალდებული არიან მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანონ ამერიკელების ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებაში“. CSR-ის მესამე თეორია – „რაციონალური ეგოიზმის“ თეორია წარმოადგენს ბიზნესის გონივრული სოციალური პასუხისმგებლობის ცენტრისტულ გაგებას, რომლის თანახმადაც სოციალურად პასუხისმგებელი ბიზნესი მოქმედებს გრძელვადიან პერსპექტივაში მოგების დანაკარგის შემცირების მიზნით. ე.ი. კომპანია ხარჯავს სახსრებს სოციალური პროგრამების რეალიზაციაზე, ვიდრე ამცირებს თავის მიმდინარე შემოსავლებს, თუმცა ქმნის რა კეთილსასურველ სოციალურ გარემოს, იგი იმედოვნებს მდგრადი შემოსავლების მიღებას მომავალში და მოგების გაზრდას გრძელვადიან პერსპექტივაში. საბოლოოდ უნდა ავლნიშნოთ, რომ „კორპორაციული ეგოიზმის“ თეორიის ჩარჩოებში სოციალურად პასუხისმგებლიანად ითვლება კომპანია, რომელიც ჩვეულებრივ ასრულებს საგადასახადო, ბუნებისდაცვის, შრომითი კანონმდებლობის და სხვა მოთხოვნებს. „კორპორაციული ალტრუიზმის“ თეორიის ჩარჩოებში სოციალურად პასუხისმგებელი კომპანია სოციალურ სფეროში საკანონმდებლო მოთხოვნების შესრულების გარდა, აგრეთვე ხელს უნდა უწყობდეს თავისი ბიზნესის შიდა და გარე გარემოს განვითარებას. „რაციონალური ეგოიზმის“ თეორიის თანახმად, სოციალურად პასუხისმგებელი კომპანია ახორციელებს ღონისძიებებს CSR-ის სფეროში ინსტრუმენტის სახით მხოლოდ თავისი რეპუტაციის გაუმჯობესებისთვის, საჯარო სოციალური საქმიანობებისაგან კეთილდღეობის მიღებისათვის, საქველმოქმედო პროგრამების რეალიზაციის, კომპლექსური ზომების, კონკრეტული პროექტების და ა.შ. ჩათვლით.

1990-იანი წლებიდან მოყოლებული მსოფლიოს განვითარებულ ქვეყნებში დაიწყო CSR-ის ორგანიზებისადმი სპეციალური მიდგომის გამოყენება, რომლის მიხედვითაც კომპანიის საქველმოქმედო და სხვა სოციალურად საპასუხისმგებლო აქტივობები კონცენტრირებული იყო კონკრეტულ სფეროზე, რომელიც პირდაპირ იყო დაკავშირებული კომპანიის ძირითად საქმიანობასთან. ამ მიდგომას „საქმიანობის სოციალურად მნიშვნელოვანი სფეროები“ ეწოდა. CSR-ისადმი აღნიშნული მიდგომის დანერგვის ძირითადი მიზანი იყო კომპანიისთვის ხელმისაწვდომი და მომგებიანი ინსტრუმენტების გამოყენების გზით წინააღმდეგობების შერბილება

კომპანიის (ანუ ბიზნესის) ინტერესებსა და საზოგადოებას შორის. ამავდროულად კომპანიის მიერ კონკრეტულ ბიზნესთან დაკავშირებული სოციალური პროგრამების განხორციელება განიხილება არაეფექტური დანახარჯების წყაროდ, რაც მიუღებელია კომპანიისთვის, როგორც კომერციული ორგანიზაციისთვის, რომელიც მიზნად ისახავს პირველ რიგში მოგების მიღებას.

ბიზნესის ტრანსნაციონალიზაციამ, რომელიც გამოხატულია ტრანსნაციონალური კორპორაციების ევოლუციით, მათი გლობალური ეკონომიკური გაფართოებით, განაპირობა CSR-ის მექანიზმების გადასვლა უფრო მაღალ, საერთაშორისო დონეზე. CSR-ის ინტერნაციონალიზაციის პროცესი გამოიხატება ორ ურთიერთდაკავშირებულ ასპექტში. ერთი მხრივ, ნაციონალურმა სახელმწიფოებმა მსოფლიო ეკონომიკაში ძალების გადანაწილების გამო მსხვილი საერთაშორისო კომპანიების (ყველაზე ხშირად ტრანსნაციონალური კომპანიების) სასარგებლოდ, თანდათან დაკარგეს გავლენა როგორც ეკონომიკურ განვითარებაზე, ასევე სოციალური პოლიტიკის განხორციელებაზე, ყოველ შემთხვევაში, ფინანსური მხარდაჭერის კუთხით. ეკონომიკური გლობალიზაციისა და ბიზნესის ტრანსნაციონალიზაციის პირობებში შეიქმნა სხვადასხვა ნაციონალური კომპანიების მიერ CSR-ის კონცეფციის რეალიზაციისადმი მიდგომების ჰარმონიზაციისა და უნიფიცირების საჭიროება, რომლებიც ფუქნციონირებდნენ სხვადასხვა ქვეყნებსა და რეგიონებში. პრობლემის გადასაჭრელად შემუშავდა არაერთი საერთაშორისო რეგულიცია, რომელიც ბიზნეს სუბიექტებს ავალდებულებს გარკვეული ვალდებულებების შესრულებას მათი ეკონომიკური საქმიანობის შედეგად ბუნებასა და საზოგადოებაზე მიყენებული შესაძლო ზიანის ანაზღაურების მიზნით.

მეორე მხრივ, ბიზნესის ტრანსნაციონალიზაციამ გამოიწვია ახალი ფენომენის გაჩენა – „ტრანსნაციონალური კომპანიების სოციალური პასუხისმგებლობა“. ამ უკანასკნელის გაჩენა განპირობებულია იმით, რომ საერთაშორისო დონეზე ბიზნესის კეთება გულისხმობს CSR-ის სტრუქტურის გართულებას სოციალურად პასუხისმგებელი ღონისძიებების განხორციელების მიდგომების დივერსიფიკაციის აუცილებლობის გამო, იმ ქვეყნების სოციალური, ეკონომიკური და ინსტიტუციური მახასიათებლების გათვალისწინებით, სადაც ტრანსნაციონალური კორპორაციები ახორციელებენ ეკონომიკურ საქმიანობას. ამავდროულად, ტრანსნაციონალური კორპორაციები სულ უფრო მეტად ახორციელებენ CSR-ის მოდელებს, რომლებიც თან ახლავს მათ ქვეყნებს, ანუ ისინი ცდილობენ CSR-სადმი ტერიტორიულად სპეციფიკური მიდგომის ჰარმონიზაციას ეროვნულ დონეზე CSR-სადმი თავიანთი ქვეყნის ტრადიციულ მიდგომასთან.

შედეგად, ტრანსნაციონალური კორპორაციების სოციალური პასუხისმგებლობა ვლინდება კონკრეტული ტრანსნაციონალური კორპორაციების მიერ აღებული ვალდებულებების ერთობლიობის განხორციელებით, რათა უზრუნველყოს, რომ მათი ბიზნესი შეესაბამებოდეს მდგრადი განვითარების პრინციპებს თავიანთი ქვეყნის გარემოსდცავითი, ადამიანური და სოციალური განვითარების თვალსაზრისით. ეს ვალდებულებები ხორციელდება პროგრამებისა და მიზნობრივი აქტივობების შემუშავებითა და განხორციელებით CSR-ის სფეროში ნებაყოფლობით საფუძველზე, რომლებიც საერთოა ტრანსნაციონალური კორპორაციების ყველა ფილიალისთვის. თუმცა მნიშვნელოვანია კონკრეტული ღონისძიებები, რომლებიც ითვალისწინებს საზოგადოების სპეციფიკას იმ ქვეყნებში, სადაც ტრანსნაციონალური კორპორაციები დაფუძნებულია. შედეგად, ტრანსნაციონალური კორპორაციე-

ბიის CSR-ის სფეროში ღონისძიებების მთელი სპექტრი მიმართულია საინვესტიციო მიმზიდველობისა და კომპანიის საქმიანობის ინფორმაციულობის გამჭვირვალობის, როგორც ბიზნეს წრეებში, ასევე ადგილობრივ საზოგადოებაში მისი დადებითი რეპუტაციის გაზრდაზე, რამაც საბოლოოდ უნდა გამოიწვიოს ტრანსნაციონალური კორპორაციების კონკურენტული უპირატესობების გაზრდა, როგორც ეროვნულ, ისე გლობალურ ბაზრებზე.

ამრიგად, თანამედროვე ბიზნეს გარემოში CSR-ის კლასიკური კონცეფცია ყველაზე ხშირად განიხილება, „გონივრული ეგოიზმის“ თეორიის პოზიციიდან, ანუ მხოლოდ როგორც კომპანიასა და მის დაინტერესებულ მხარეებს შორის წარმოქმნილი არასაბაზრო ურთიერთობების კერძო რეგულირების საშუალება. ამავდროულად სოციალური პასუხისმგებლობა არის თანამედროვე ეკონომიკებისათვის დამახასიათებელი ერთ-ერთი მოთხოვნა ნებისმიერი კომპანიისთვის, პირველ რიგში კომპანიებისათვის, რომლებიც მოქმედებენ ტრანსნაციონალურ დონეზე, რაზეც მოწმობს სოციალური პასუხისმგებლობის დეფინიცია CSR - 2008 სტანდარტის ფორმულირებაში, რომლის თანახმადაც CSR წარმოადგენს ორგანიზაციის ვალდებულებებს, იმ პასუხისმგებლობის გათვალისწინებით, რომელიც მან აიღო საზოგადოებისა და პერსონალის სოციალური პრობლემების გადასაჭრელად.

### **კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის მოდელები**

ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მოდელების პრაქტიკული გამოყენება განისაზღვრება ქვეყნების განვითარების დონით, მათი კანონმდებლობით და დაკავშირებულია ისტორიულ, ეროვნულ და კულტურულ თავისებურებებთან. მკვლევარები განასხვავებენ კორპორაციული განვითარების 4 მოდელს: ამერიკულს, ევროპულს, ლათინოამერიკულს და იაპონურს (აზიური). ამავდროულად ჩამოყალიბდა CSR-ის შესაბამისი მოდელები. ამჟამად გამოყოფენ დამატებით აფრიკულ მოდელს და ბრიქსის ქვეყნების მოდელებს.

**ამერიკული მოდელი.** CSR-ის ამერიკულ მოდელში დაინტერესებულ მხარეებს შორის პრიორიტეტი აქციონერებსა და ინვესტორებს აქვთ. რაც შეეხება კომპანიების დამოკიდებულებას ადგილობრივი საზოგადოებისა და სოციალური გარემოს სხვა დაინტერესებული მხარეების მიმართ, ჭარბობს ფილანტროპული მიმართულება. სახელმწიფო საკანონმდებლო დონეზე ხელს უწყობს კომპანიებს, განახორციელონ CSR-ის ზომები, მათთვის ყველაზე ხელსაყრელი რეჟიმის უზრუნველყოფით. მაგალითად, კომპანიის ჯარიმები შემცირდეს ან საერთოდ გაუქმდეს, თუკი ისინი ახორციელებენ ეფექტურ სოციალურ ინვესტიციებს. აშშ-ის კონგრესის მიერ მიღებული „საზოგადოებაში რეინვესტირების აქტი“ ამერიკულ ბანკებს ავალდებულებს, ინვესტიციები ჩადონ პროექტებში, რომლებიც მიზნად ისახავს ადგილობრივი სოციალური ინფრასტრუქტურის განვითარებას და ჯანსაღი გარემოს შენარჩუნებას. ასეთი რეინვესტირების ღონისძიებების შედეგების საფუძველზე, ყოველწლიურად დგება აშშ-ის ბანკების რეიტინგი, რომელიც რანჟირებულია სოციალური ინვესტიციების სფეროში ფინანსური აქტივობის კრიტერიუმის მიხედვით.

თავის მხრივ, აშშ-ის კორპორაციები თავად ცდილობენ შეიმუშაონ კსპ-ის მოდელი, ჩართონ მისი ელემენტები მომწოდებლებთან დადებულ კონტრაქტებში, შეიმუშაონ და გააუმჯობესონ კორპორაციების ეთიკური ქცევის კოდექსები საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ შემუშავებული პრინციპების საფუძველზე და ქცევის კოდექსები მცირე და საშუალო ბიზნესისათვის. ამერიკული კომპანიების

სოციალური პასუხისმგებლობის შემდეგი პრიორიტეტული სფეროები შეიძლება გამოიყოს: კომპანიის პროდუქციაზე პასუხისმგებლობა (მათი უსაფრთხოება, პროდუქციის გლობალური ლიცენზირება, სტანდარტებთან შესაბამისობა), გარემო ბუნების დაცვა („მწვანე მოძრაობა“, ენერგიის განახლებადი წყაროები, ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქტების გამოყენება კომპანიის პროდუქციის წარმოებისას), თანამშრომლების დაცვა (სასწავლო პროგრამები, ბონუსების გადახდა). CSR-ის აქტივობებს ამერიკული კორპორაციები მრავალი კორპორატიული და საქველმოქმედო ფონდის მეშვეობით ახორციელებენ.

**ევროპული მოდელი.** ევროპული მოდელით CSR-ს ახასიათებს დაინტერესებულ მხარეებთან მჭიდრო კავშირი, კომპანიები ცდილობენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში დაინტერესებული მხარეების ჩართვას. გამოვლენილი საზოგადოებრივი საჭიროებები კმაყოფილდება ეკონომიკური განვითარების ინოვაციური მოდელით ეროვნული ეკონომიკისა და ბიზნესისათვის შეთავაზებული შესაძლებლობების გავალისწინებით. ამასთან ინოვაციები ინერგება არა მხოლოდ წარმოების სფეროში, არამედ შრომითი ურთიერთობების სფეროში, გარემოსთან ურთიერთქმედების სფეროში, რაც ბიზნესის განვითარების სტრატეგიის განუყოფელი ნაწილი ხდება. ევროპული კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის მოდელი დანერგვის ლიდერები არიან კომპანიები, რომლებიც ძირითადად ფუნქციონირებენ დარგებში, რომლებშიც პირველ რიგში ორიენტირებული არიან მომხმარებელზე - სასურსათო და ფარმაცევტული მრეწველობის, საცალო ვაჭრობის და სხვა საწარმოები.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის სფეროში სავალდებულო საკანონმდებლო ზომების დაფიქსირების შედეგად ევროპული კომპანიების სოციალური აქტივობის დონე უფრო მაღალია, ვიდრე ამერიკულ კომპანიებში. ეს ფენომენი აიხსნება იმით, რომ ევროპული კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის მოდელი ეფუძნება რეინ-ალპური ეკონომიკის მოდელს, რომელიც ასევეცნობილია, როგორც სოციალური კაპიტალიზმის მოდელი. ამ მოდელებში, სხვა ეროვნული ეკონომიკის მოდელებისაგან განსხვავებით, შერწყმულია სოციალური სამართლიანობის, სოციალური ხარჯების კოლექტიური გადახდის უზრუნველყოფისა და სახელმწიფო და კორპორაციული მმართველობის ეფექტიანობის ნორმებს. შედეგად, ევროპულ ბიზნესში სოციალური პასუხისმგებლობა ბიზნესმენებისა და კომპანიების თანამშრომლების ეთიკური ვალდებულებაა, თუმცა ქველმოქმედება ნაკლებად არის განვითარებული, ვიდრე ამერიკული კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის მოდელში.

ევროკავშირის ფარგლებში, მისი ზეეროვნული ინსტიტუტები ასევე მნიშვნელოვან ყურადღებას უთმობენ საერთო ევროპული კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის სტანდარტების შემუშავებას. ამგვარად, 2000 წლის ივნისში მიღებულ იქნა ევროკავშირის საბჭოს რეკომენდაციები წევრი სახელმწიფოებისა და თანამეგობრობის ეკონომიკური პოლიტიკის ძირითადი სახელმძღვანელო პრინციპების შესახებ, ხოლო 2000 წლის ნოემბერში – ევროკავშირის საბჭოს დირექტივა 2000/78/, რომელიც ადგენს დასაქმებასა და პროფესიულ საქმიანობაში თანაბარი მოპყრობის ზოგად სისტემას. ხსენებულ დოკუმენტში ხაზგასმული იყო CSR-ის მნიშვნელობა დასაქმების, რეგიონული ეკონომიკური ინტეგრაციის სოციალური შედეგების, ევროპის შიდა ბაზრის ჩამოყალიბებისა და ერთიან ევროპულ ეკონომიკაში სამუშაო პირობების ადაპტაციის აუცილებლობის თვალსაზრისით.

ევროკავშირში აგრეთვე ინიცირებული იყო რიგი დისკუსიები რომლებიც ეხებოდა კსპ-ის ყველა ასპექტს - სოციალური პასუხისმგებლობის მნიშვნელობა შესაბამისი საქმიანობის განმახორციელებელი კომპანიებისათვის; მთლიანად ევროპის ეკონომიკებისათვის; საზოგადოებისათვის, რომელიც ევროკავშირში აგებულია ერთიანობის, დისკრიმინაციის აკრძალვისა და თანასწორობის საფუძველზე. კერძოდ, 2002 წლიდან ევროკომისიის ეგიდით იმართება CSR-ის საკითხებზე ევროპის დაინტერესებული მხარეების ფორუმი. 2015 წელს ფორუმის საქმიანობის ძირითადი სფეროები იყო ევროპის შიდა ბაზარზე წვდომის უზრუნველყოფა, განათლება, ადამიანური კაპიტალის განვითარება; მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარება ევროკავშირში; საერთაშორისო თანამშრომლობა განვითარების დახმარების სფეროში; ბიზნესისა და ადამიანის უფლებების ურთიერთკავშირი; სოციალურად პასუხისმგებლიანი ინვესტირება; სპოციალურად პასუხისმგებლიანი მიწოდების ჯაჭვები; CSR-ის სფეროში ეროვნული და რეგიონული პოლიტიკის პრობლემები და ა.შ.

ფორუმების გარდა ევროკავშირის ფარგლებში ასევე ხორციელდება თანამშრომლობის სხვა ფორმები ზეეროვნულ, ეროვნულ ინსტიტუტებს, ბიზნეს წრეებსა და CSR-ის დაინტერესებულ მხარეებს შორის. ერთ-ერთი ასეთი ფორმაა CSR-ის ევროპული ალიანსი, რომელიც 2006 წელს შეიქმნა ევროკომისიის ინიციატივითა და მისი ხელმძღვანელობით. ალიანსი არის ევროკავშირის ყველა ქვეყანაში და ეკონომიკის ყველა სექტორში მოქმედი კომპანიების ღია ასოციაცია, რომლებიც აქტიურად არიან ჩართულნი CSR-ის სფეროში და აქვთ დადებითი გამოცდილება. ალიანსის მიზნებია CSR-ის შესახებ ცნობიერების ამაღლება და ბიზნესის ცოდნის გაფართოება; CSR-ის საკითხებზე კომპანიებსა და დაინტერესებულ მხარეებს შორის ღია თანამშრომლობის განვითარებაში დახმარება; CSR-ის ხელსაყრელი პირობების უზრუნველყოფა. გარდა ამისა, ევროკავშირის ინსტიტუტები აფინანსებენ კვლევას CSR-ის სფეროში, გამოსცემენ შესაბამის სახელმძღვანელო პრინციპებს, ქმნიან პლატფორმებს CSR-ის ხელშეწყობისთვის დაინტერესებული მხარეების ჩართულობით და წახალისებენ კომპანიებსა და დაინტერესებულ მხარეებს შორის პარტნიორობას.

ზოგადად, ევროპას ახასიათებს კორპორაციებსა და საზოგადოებას შორის ურთიერთქმედების პრობლემის სისტემური ხედვისკენ მიდრეკილება, რაც განსაზღვრავს საჯარო-კერძო პარტნიორობის განვითარებას. ევროპის საინვესტიციო ბანკის მიერ 1998-2008 წლებში 20 მილიარდი ევრო გამოიყო საჯარო-კერძო პარტნიორობის პროექტების განსახორციელებლად, პირველ რიგში, სოციალურად ორიენტირებულ სექტორებში (ჯანდაცვა და განათლება) და ინოვაციური პროექტების განხორციელებისათვის. CSR-ის ევროპული გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ საჯარო-კერძო პარტნიორობა კარგად მუშაობს პოლიტიკურად სტაბილურ გარემოში. მკაფიოდ განსაზღვრული სამართლებრივი ჩარჩოთი და საჯარო სექტორის მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მოთხოვნებით.

CSR-ის ევროპული მოდელის ფარგლებში არსებობს CSR-ის ქვემოდელები - სიკანდინავიური (დაფუძნებული „ბიზნესი-სახელმწიფოს“ პარტნიორობაზე, რომელშიც ბიზნესი რეგულარულად იხდის მაღალ გადასახადებს და სახელმწიფო ეფექტურად ანაწილებს მათ), ბრიტანული ( ხასიათდება CSR-ის ამერიკული და ევროპული მოდელების ელემენტების კომბინაციით, მაგრამ სახელმწიფოსა და საჯარო ინსტიტუტების მნიშვნელოვანი ჩართულობით საზოგადოებრივი ინტერე-

სების კოორდინაციის პროცესებში: სახელმწიფო პოლიტიკებში ბიზნესის საუკეთესო პრაქტიკის პოპულარიზაციით და წახალისებით), სამხრეთ ევროპული, კონტინენტალური და სხვა.

ამერიკულ და ევროპულ მოდელებში განხორციელებული CSR-დმი მიდგომები არსებული განსხვავებების მიუხედავად, ამ მოდელებს აერთიანებს მთელი რიგი საერთო მახასიათებლები, რომელთაგან ყველაზე მნიშვნელოვანია მთავრობის აქტიური მონაწილეობა საჯარო-კერძო პარტნიორობის შექმნაში. CSR-ის ინიციატივების მხარდაჭერა არაკომერციული პროექტების თანადაფინანსების გზით. აშშ-სა და ევროკავშირში ასევე შემუშავდა და გამოიყენება მარეგულირებელი და სამართლებრივი აქტები, რომლებიც ადგენს შლავათიან საგადასახადო რეჟიმს იმ კომპანიებისათვის, რომლებიც ახორციელებენ სოციალურად პასუხისმგებლიან ბიზნესს და იცავენ ეთიკის პრინციპებს, განსაკუთრებით ენერგიის გამოყენების, წარმოების ნარჩენების გადამუშავების და ა.შ. საკითხებში. ასევე აღსანიშნავია ბოლო დროს ევროპული და ამერიკული CSR-ის მოდელების კონვერგენციისა და ურთიერთგადაჯახვის ტენდენცია, რომლებიც კომპანიების მიერ გამოიყენება მათი ნაციონალურობის მიუხედავად, CSR-ის ევროპული და ამერიკული მოდელების გადაკვეთაზე ჩამოყალიბდა კანადური CSR-ის მოდელი, რომელიც აერთიანებს ორივე მოდელის მახასიათებლებს და არეგულირებს სპეციალური სამთავრობო ორგანიზაცია -კანადის ხარისხის ეროვნული ინსტიტუტი.

იაპონური (აზიური) მოდელი. აღნიშნულ მოდელში მთავარ როლს თამაშობენ სახელმწიფო და ტრადიციები. თანამშრომლები მთელი ცხოვრების განმავლობაში ერთგულნი არიან კომპანიის მიმართ („მუდმივი დასაქმების“ ინსტიტუტი) და კომპანიას „საწარმოო ოჯახად“ მიიჩნევენ. აზიური კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის მოდელის შემუშავება ღიად განიხილება. 2011 წლის სექტემბერში გამართული აზიის CSR-ის სამიტი, თემაზე „აზიის განვითარება: გლობალური პასუხისმგებლობა“ და სხვა ყოველწლიური CSR-ის ღონისძიებები, რომლებიც განიხილავენ ძირითად საკითხებს და ახალ იდეებს CSR-ის შესახებ ბიზნესისა და მთავრობისთვის, იმართება აზიაში მდგრადი ბიზნესის განვითარების სტრატეგიის შემუშავების მიზნით.

აფრიკული CSR-ის მოდელი მიზნად ისახავს კომპანიების მიერ სიღარიბის წინააღმდეგ ბრძოლის პროექტებისათვის ფინანსური დახმარების გაწევას, აივ ინფექციის, განათლების სფეროებში და ადგილობრივი ორგანიზაციების დახმარებას. აფრიკის ბევრ ქვეყანას აქვს კანონმდებლობა, რომელიც ფინანსურ დახმარებას უწევს მათში დაფუძნებულ ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს - ეს არის მასპინძელი ქვეყნის ეკონომიკაში ტრანსნაციონალური კორპორაციების საქმიანობის კონტროლის ერთ-ერთი ინსტრუმენტი. CSR-ის ეს მიდგომა ღარიბ ქვეყნებში უფრო მდგრად ეკონომიკურ გარემოს ქმნის.

ლათინური ამერიკის მოდელი. ლათინური ამერიკის ქვეყნებს აქვთ მაღალ-აქტიური მედიაგარემო, ამიტომ საზოგადოება საკმაოდ კარგად აცნობიერებს CSR-ის საკითხს. ამ ქვეყნებში CSR-ის განვითარება მიზნად ისახავს კორპორაციული მმართველობის, გარემოს დაცვისა და სოციალური პოლიტიკის გაძლიერებას პერსონალთან მიმართებაში.

ბიზნესის სოციალური პსუხისმგებლობის მოდელი გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში, ძირითადად პოსტსოციალისტურ ქვეყნებში, ჯერ კიდევ არასაკმარისად არის განვითარებული და აქვს ტრადიციულად მასთან ახლოს მყოფი



მოდელების მახასიათებლები. დსთ-ის ქვეყნებისათვის დამახასიათებელია მთავრობების გაზრდილი გავლენა CSR-ის ეროვნული დღის წესრიგის ფორმირებაზე, საერთაშორისო ინსტიტუტებისა და დონორების ძლიერი როლი CSR-ის კონცეფციის შემუშავებაში (გაერო, ევროკავშირი, ევროპის ქვეყნების საელჩოები) და საზოგადოებრივი და ექსპერტული ორგანიზაციებისა და მედიის უმნიშვნელო როლი CSR-ის ფორმირებაში.

### CSR-ის ტენდენციები და სტანდარტები

ბოლო წლებში დიდ მნიშვნელობას იძენს მდგრადი განვითარების კორპორაციული ანგარიშგება. ევროკავშირის კანონის მოთხოვნით ყველა მსხვილმა კომპანიამ და აგრეთვე საფონდო ბირჟაზე დარეგისტრირებულმა კომპანიამ წარადგინოს ინფორმაცია სოციალურ და გარემოსდაცვით საკითხებთან დაკავშირებით არსებულ რისკებსა და შესაძლებლობებზე და ადამიანებსა და გარემოზე მათი საქმიანობის გავლენაზე.

ევროპარლამენტმა 2021 წლის 21 აპრილს წარმოადგინა „შეთავაზება კორპორაციული მდგრადობის ანგარიშგების დირექტივაზე“ (CSRD). „მდგრადი ანგარიშგების ევროპული სტანდარტების“ შემოღებით CSRD-იმ გამოაყალიბა მდგრადი განვითარების ანგარიშგების ევროპული სისტემა. ამ ახალი დირექტივის თანახმად, მდგრადი განვითარების ანგარიშის მომზადება გაცილებით მეტ მსხვილ კომპანიასა და საფონდო ბირჟაზე დარეგისტრირებულ მცირე და საშუალო კომპანიას მოეთხოვება. ანგარიშები უნდა მომზადდეს ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა: კლიმატის ცვლილება, ბიომრავალფეროვნება, დაბინძურება, სამუშაო ძალა, ადგილობრივი თემები, საბოლოო მომხმარებლები, ბიზნესქცევა და სხვ. აგრეთვე სავალდებულო გახდება გარე შეფასება.

ევროკავშირში აგრეთვე სულ უფრო მეტად ძლიერდება ისეთი რეგულაცია, რომელიც დაკავშირებულია მწვანე (მდგრად) ინვესტიციებთან. „მდგრადი დაფინანსების გამჟღავნების რეგულაცია“ ავალდებულებს ბაზრის მონაწილეებს, რომ თავიანთი ინვესტირების გარემოსდაცვითი, სოციალური და მმართველობითი ასპექტები გამჭვირვალე გახადონ.

ერთ-ერთ მნიშვნელოვან რეგულაციას წარმოადგენს „ევროკავშირის ტაქსონომია“, რომელიც მდგრადი გარემოსდაცვითი ეკონომიკური საქმიანობის მინიმალურ კრიტერიუმებს განსაზღვრავს. ეს რეგულაცია, რომელიც ძალაში 2020 წელს შევიდა, ეხება კომპანიებს ევროკავშირში და საფინანსო ბაზრის მონაწილეებს, რომლებიც უნდა გაამჟღავნონ, თუ მათი ინვესტირების რა წილი შეესაბამება აღნიშნულ ტაქსონომიას.

აღნიშნული საკანონმდებლო მოთხოვნების შედეგად მსოფლიოს ბევრი ქვეყნის ხელისუფლებამ მ.შ. ევროკავშირის წევრმა ქვეყნებმა შეიმუშავა CSR-ის მხარდაჭერის ეროვნული სამოქმედო გეგმა. უნდა აღინიშნოს, რომ CSR-ში ჩასართავად, უმეტესობა ქვეყნები უფრო მეტად წახალისების მიდგომებს იყენებენ, ვიდრე სადამსჯელოს. CSR-ის განვითარებისა და ანგარიშგების მოდელები მართალია განსხვავებულია, თუმცა ძირითადად დაფუძნებულია „სისტემურ მიდგომაზე“. სისტემური მიდგომის მისაღწევად ბიზნესმა უნდა გაითვალისწინოს მისი მრავალფეროვანი და მრავალრიცხოვანი დაინტერესებული მხარე.

CSR საქართველოში შედარებით ახალი კონცეფციაა მიუხედავად იმისა, რომ სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციები დიდი ხანია იკვლევდნენ და მხარს

უჭერდნენ CSR-ის დანერგვას, დღეისათვის არ არის საკმარისი ცოდნა არც CSR-ის და არც მისი დადებითი მხარეების შესახებ.

საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი, პირველი იყო, რომელმაც 2004 წელს ბიზნესის კორპორაციულ სოციალურ პასუხისმგებლობაზე დაიწყო საუბარი. ორგანიზაცია აქტიურად მუშაობდა როგორც ფართო საზოგადოებასთან, ისე შესაბამის სახელმწიფო სტრუქტურებთან, საგანმანათლებლო სექტორთან, სამოქალაქო ორგანიზაციებთან და ბიზნეს კომპანიებთან. მის მიზანს წარმოადგენს სხვადასხვა სექტორთა თანამშრომლობის განვითარება და პასუხისმგებელი ბიზნესსაქმიანობის დამკვიდრების ხელშეწყობა.

მიუხედავად ხელისუფლების ცალკეული აქტივობებისა, სახელმწიფო არ ატარებს ერთიან პოლიტიკას CSR-ის სტანდარტების დასაწერად და არც მისი განხორციელების კოორდინაციას ეწევა. თუმცა საქართველოს მთავრობამ 2015 წელს გაეროს მდგრადი განვითარების მიზნების ნაციონალიზაციის პროცესი დაიწყო და გაეროს განვითარების 17-ვე მიზანი და 93 ამოცანა განისაზღვრა ეროვნულ პრიორიტეტად; საერთაშორისო და ადგილობრივი ექსპერტების მხარდაჭერით შემუშავდა მდგრადი განვითარების მიზნების განხორციელების მატრიცა, სადაც ასახულია ის ამოცანები, რომელიც საქართველომ 2030 წლამდე უნდა განახორციელოს. მდგრადი განვითარების მიზნები თავის მხრივ გარკვეულ ჩარჩო-დოკუმენტს წარმოადგენს ბიზნესის წარმომადგენლებისათვის, თუ როგორ მოახდინონ CSR-ის სტრატეგიის დანერგვა და რომელი ინდიკატორების შესრულებაზე აიღონ პასუხისმგებლობა. აგრეთვე სექმნილია ადამიანის უფლებების უწყებათაშორისი საბჭო, რომლის სამოქმედო გეგმაში მოიაზრება ბიზნესის მიერ ადამიანის უფლებების დაცვისა და CSR-ის განვითარების ხელშეწყობა, ცნობიერების ამაღლება და ადამიანის უფლებების დაცვის შესახებ.

საქართველოს პარლამენტმა 2023 წელს დაამტკიცა საქართველოს ადამიანის უფლებათა დაცვის ეროვნული სტრატეგია 2022-2030 წლებისათვის, რომელიც ითვალისწინებს შრომითი უფლებების ხელშეწყობი სამართლებრივი ბაზის გაძლიერების საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად და საწარმოების მიერ ადამიანის უფლებათა დაცვის სოციალური კეთილდღეობის გაუმჯობესებას. უნდა აღინიშნოს აგრეთვე, სტრატეგიული დოკუმენტი „საქართველო 2020“, სადაც გათვალისწინებული იყო CSR-ის შემადგენელი მნიშვნელოვანი საკითხები.

აღსანიშნავია კონცეფციის ყველაზე აშკარა განსხვავებები განვითარებული და განვითარებადი ქვეყნების CSR-ის მოდელებში. განვითარებულ ქვეყნებში სამთავრობო სოციალური პროგრამები ეფექტურად მუშაობს, ამიტომ მოსახლეობის უმრავლესობას ბიზნესის მხარდაჭერა არ სჭირდება. შედეგად, განვითარებულ ქვეყნებში CSR-ის ძირითადად მიზნობრივი პროგრამების გადაჭრაზეა ორიენტირებული - გარემოს დაცვა, საკუთარი პერსონალის განვითარება და ა.შ. ამერიკული CSR-ის მოდელი უფრო მეტად არის საჯარო, ვიდრე ევროპული, რის გამოც აშშ-ში კომპანიები ხშირად ატარებენ თავიანთ PR კომპანიებს მიზნობრივი პროგრამების ფარგლებში. განვითარებად ქვეყნებში, სადაც სამთავრობო სოციალური პროგრამები ვერ ფარავს პრობლემების მთელ სპექტრს, CSR-ის მოდელები უფრო მეტად ორიენტირებულია მოსახლეობის დაბალი შემოსავლების მქონე ჯგუფების დახმარების გაწევაზე - ეს არის ქველმოქმედება, ფილანტროპია, მოხალისეობა.

როგორც სამართლიანად აღინიშნა, საწარმო ვერასოდეს ვერ იქნება სოციალურად პასუხისმგებელი, თუ ის უგულებელყოფს საერთაშორისო სტანდარტაში

ISO26000 ჩამოყალიბებულ სოციალური პასუხისმგებლობის საფუძვლებს. ეს სტანდარტი შექმნილია იმისთვის, რომ დაეხმაროს ბიზნესებს მდგრადი განვითარება ის ხელშეწყობაში და განსაზღვრავს სპ-ის შვიდ პრინციპს: ანგარიშვალდებულება, გამჭვირვალობა, ეთიკური ქცევა, დაინტერესებული მხარეების პატივისცემა, კანონის უზენაესობის დაცვა, ქცევის საერთაშორისო ნორმების დაცვა და ადამინის უფლებების პატივისცემა. CSR-ის სფეროში კიდევ ერთი სტანდარტი - CSR/KSR2008 - აცხადებს, რომ ორგანიზაციამ სოციალური პასუხისმგებლობის სფეროში უნდა შეიმუშაოს და განახორციელოს პოლიტიკა, რომელიც ორგანიზაციის ეკონომიკურ ინტერესებს შეესაბამება; სოციალური პასუხისმგებლობის სფეროში მიზნების დასახვის საფუძველია; მოიცავს ვალდებულებებს, რომლებიც აკმაყოფილებს ამ სტანდარტის ყველა მოთხოვნას; ხელს უწყობენ სოციალური მშვიდობის, პერსონალისა და ადგილობრივი მოსახლეობის უსაფრთხოებისა და კეთილდღეობის მიღწევას.

### დასკვნა

1. კლასიკური CSR-ის მოდელი ეფუძნება იმ ფაქტს, რომ რაციონალური ეკონომიკური ინტერესები ბიზნესს არა მხოლოდ მაქსიმალური მოგების მიღებისკენ, არამედ საკუთარი „ჰაბიტატის“ - სოციალური, გარემოსდაცვითი, პოლიტიკური - გაუმჯობესებისკენაც მიმართავს, მიღებული მოგების შესაბამის ინსტიტუტებში ნებაყოფლობით ინვესტირების გზით.
2. CSR-ის მიდგომებისა და პრინციპების საერთო გაგების მიუხედავად, თითოეულ ქვეყანაში და რეგიონში CSR-ის კონცეფციას აქვს გამორჩეული მახასიათებლები, რომლებიც დაკავშირებულია ისტორიასთან, ეროვნულ და კულტურულ თავისებურებებთან, პოლიტიკურ ეკონომიკურ და სოციალურ განვითარებასთან. CSR-ის შემდეგი მოდელები გამოირჩევა: ამერიკული, იაპონური, ლათინური ამერიკის, აფრიკული და ბრიქსის მოდელი.
3. (აზიური), გლობალური CSR-ის მოდელები ორ მიდგომას განასხვავებენ: კორპორაციული გადაწყვეტილებები, რომლებიც ეთიკურ ღირებულებებზეა დაფუძნებული და ყველა დაინტერესებული მხარის მოლოდინების დაკმაყოფილებისკენაა მიმართული, წარმოდგენილია როგორც აუცილებელი (ევროპული მიდგომა), ასევე იურიდიულად არასავალდებულო (ამერიკული მიდგომა).
4. CSR-ის ამერიკული მოდელი ხასიათდება CSR-სადმი ფილანტროპიული მიდგომის თავისებურებებით: სახელმწიფოს მინიმალური ჩარევა კერძო ბიზნესში, სხვადასხვა არაკომერციული ორგანიზაციებისა და ფონდების სისტემატური დაფინანსება, კორპორაციული მოხალისეობა, საქველმოქმედო ღონისძიებების რეკლამირება.
5. ევროპული მოდელი ხასიათდება სახელმწიფოს აქტიური როლით და იყოფა ქვემოდელებად, რომელთა ჩამოყალიბებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ევროკავშირის CSR-ის საკითხებზე მომუშავე ევროპული კომისია. ევროპული კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის მოდელი, ამერიკულისგან განსხვავებით, ითვალისწინებს დაინტერესებულ მხარეებთან ურთიერთობის ინსტიტუციონალიზაციას; პრაქტიკა სოციალური სახელმწიფოს სიღრმეებში განვითარდა. ევროპული CSR-ის მოდელი მიზნად ისახავს კომპანიების ეროვნული საზოგადოებების სრულფასოვან წევრებად გადაქცევას, ხოლო სო-

ციალური პასუხისმგებლობის სტრატეგიების - ევროპული მშენებლობის მნიშვნელოვან რესურსად გადაქცევას.

6. იაპონურ (აზიურ) მოდელში სახელმწიფო და ტრადიციები აქტიურ როლს თამაშობენ. აფრიკული CSR-ის მოდელი მიზნად ისახავს კომპანიების მიერ სიღარიბის წინააღმდეგ ბრძოლის პროექტებისთვის ფინანსური დახმარების გაწევას. აივ ინფექციის სფეროში საგანმანათლებლო პროგრამებს, განათლებას და ადგილობრივი ორგანიზაციების დახმარებას. ლათინური ამერიკის ქვეყნები ხასიათდებიან მედიის მაღალი აქტივობით. ამიტომ საზოგადოება საკმაოდ კარგად აცნობიერებს CSR-ის საკითხს. ბრიქსის ქვეყნებში CSR-ის განვითარება მიზნად ისახავს კორპორაციული მმართველობის, გარემოს დაცვისა და სოციალური პოლიტიკის გაძლიერებას პერსონალთან მიმართებაში.
7. გარდამავალი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მოდელი ფორმირების ეტაპზეა და გააჩნია ტრადიციულთან მათთან ახლოს მყოფი მოდელების მახასიათებლები.
8. განხორციელებული ინიციატივების მიუხედავად საქართველოში CSR-ის დანერგვასა და განხორციელებას არ გააჩნია კოორდინირებული ხასიათი. სახელმწიფო ვერ ახერხებს CSR-ის ერთიანი ფორმით განვითარებას, რის გამოც CSR-ის პოლიტიკის განხორციელება სამოქალაქო საზოგადოების ხელში გადადის და მხოლოდ ცალკეული ინიციატივების გზით ხორციელდება CSR-ის პრინციპების გარშემო სამოქალაქო სექტორის, ბიზნესის და ცალკეული სახელმწიფო ორგანიზაციების გაერთიანება.
9. საქართველოში CSR-ის დანერგვა აგრეთვე მნიშვნელოვანია მცირე და საშუალო საწარმოებისთვისაც, რაც გააძლიერებს საწარმოების კონკურენტუნარიანობას და ხელს შეუწყობს ახალი შესაძლებლობების განვითარებას.
10. CSR-ის ევროპული მაგალითების ანალიზი და შედარება შესაძლებლობას იძლევა ჩამოყალიბდეს ისეთი რეკომენდაციები, რომლებიც დაეხმარება როგორც სახელმწიფოს, ისე კერძო და სამოქალაქო ორგანიზაციებს მხარი დაუჭირონ CSR-ის ეფექტიან დანერგვაში.

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. Всемирный банк : официальный сайт. Режим доступа: <http://www.worldbank.org> (дата обращения: 19.01.2024).
2. Всемирный Экономический Форум : официальный сайт. Режим доступа: URL: <https://www.weforum.org> (дата обращения: 15.01.2024).
3. Новосельский С.О., Булавина М.А. Сущность и особенности функционирования системы социального партнерства в рамках модели корпоративной социальной ответственности // Вестник Института мировых цивилизаций. 2023. Т. 14, № 2. С. 66–70.
4. Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23-34.
5. Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2019). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 83(5), 1-20.
6. Masuda, A. D., Takahashi, R., & Hashimoto, H. (2020). Drivers of corporate social responsibility activities in Japan: A comparison between large and small- and medi-

- um-sized enterprises. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(6), 2652-2665.
7. Ritthiruangdej, P. (2018). Corporate social responsibility practices in Thailand: A content analysis of company websites. Kasetsart Journal of Social Sciences, 39(2), 225-232.
  8. საქართველოს კორპორაციული პასუხისმგებლობის განვითარების ეროვნული ჩარჩო. რეკომენდაციები საქართველოს მთავრობას. თბილისი, 2023. საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი.

**Tea Lazarashvili**

*Doctor of Economics, Associate Professor, Georgian Technical University;*

**Irine Mamaladze**

*Doctor of Economics, Professor, Georgian Technical University;*

**Alexander Khvedeliani**

*Assistant Professor, Georgian Technical University*

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: TRENDS AND KEY CHALLENGES**

<https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2025.02.04>

### **Expanded Summary**

In recent years, the problem of corporate social responsibility has become increasingly relevant. The growing role of transnational corporations, increased demands from society and the state towards them exacerbate the problem of corporate social responsibility. The negative aspects of globalization require transnational corporations to make appropriate decisions, which is expressed in corporate social responsibility.

Approaches to corporate social responsibility vary from country to country, due to economic, political and cultural characteristics. There are several main models of corporate social responsibility known worldwide, each with its own specific characteristics and priorities.

The COVID-19 pandemic has further highlighted the importance of corporate social responsibility (CSR) for countries. In times of crisis, most companies are committed to supporting their employees, customers, and communities. Concerns about climate change and social inequality have pushed companies to adopt sustainable and socially responsible practices.

The classical CSR model is based on the fact that rational economic interests direct business not only to maximize profits, but also to improve its own “habitat” - social, environmental, political - by voluntarily investing the profits received in appropriate institutions.

Despite the common understanding of CSR approaches and principles, the concept of CSR in each country and region has distinctive features associated with history, national and

cultural characteristics, political, economic and social development. The following models of CSR stand out: the American, Japanese, Latin American, African and BRICS models.

(Asian), global CSR models distinguish two approaches: corporate decisions based on ethical values and aimed at meeting the expectations of all stakeholders are presented as mandatory (European approach) and legally non-binding (American approach).

The American model of CSR is characterized by the features of a philanthropic approach to CSR: minimal state intervention in private business, systematic financing of various non-profit organizations and foundations, corporate volunteering, advertising of charitable events.

The European model is characterized by an active role of the state and is divided into sub-models, in the formation of which the European Commission, working on CSR issues of the European Union, plays an important role. The European model of corporate social responsibility, unlike the American one, provides for the institutionalization of relations with stakeholders; The practice has developed in the depths of the welfare state. The European CSR model aims to transform companies into full members of national societies, and to transform social responsibility strategies into an important resource for European construction.

In the Japanese (Asian) model, the state and traditions play an active role. The African CSR model aims to provide financial assistance to companies for projects to combat poverty. Educational programs in the field of HIV infection, education and support for local organizations. Latin American countries are characterized by high media activity. Therefore, the public is quite well aware of the issue of CSR. The development of CSR in the BRICS countries aims to strengthen corporate governance, environmental protection and social policy in addressing personnel.

In countries with transition economies, the model of business social responsibility is at the stage of formation and has the characteristics of models close to traditional ones.

Despite the initiatives implemented, the introduction and implementation of CSR in Georgia does not have a coordinated character. The state is unable to develop CSR in a unified manner, which is why the implementation of CSR policy is transferred to civil society, and only through separate initiatives is the unification of the civil sector, business, and individual state organizations around CSR principles achieved.

The implementation of CSR in Georgia is also important for small and medium-sized enterprises, which will strengthen the competitiveness of enterprises and promote the development of new opportunities.

Analysis and comparison of European examples of CSR allows the formulation of recommendations that will help both the state and private and civil organizations support the effective implementation of CSR.

თენგიზ ვერულავა

მედიცინის მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი,  
ბიზნესის სკოლა, კავკასიის უნივერსიტეტი

ექიმების დამოკიდებულება თამბაქოს მოხმარების მიმართ და თამბაქოს

საწინააღმდეგო საკონსულტაციო პრაქტიკა

<https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2025.02.06>

**ანოტაცია.** ექიმებს მნიშვნელოვანი როლი აკისრიათ პაციენტებში თამბაქოს მოხმარების შეწყვეტის ხელშეწყობაში. პაციენტების დამოკიდებულებების ჩამოყალიბება და პრევენციული ღონისძიებების გატარება ხშირად დამოკიდებულია ექიმების ცოდნასა და შეხედულებებზე თამბაქოს მავნე ზემოქმედების შესახებ. მოცემული კვლევის მიზანია ექიმების დამოკიდებულებების გაანალიზება თამბაქოს მოხმარების მიმართ და ანტითამბაქო კონსულტაციების გატარება პაციენტებთან. **მეთოდოლოგია:** რაოდენობრივი, ჯვარედინი-სექციური კვლევა ჩატარდა 2024 წლის ოქტომბრიდან დეკემბრამდე. თბილისის ხუთ მსხვილ საავადმყოფოში შემთხვევითი შერჩევის პრინციპით შეირჩა 275 ექიმი, რომელთაგან 242-მა შეავსო წინასწარ სტრუქტურირებული ელექტრონული კითხვარი ონლაინ პლატფორმაზე (Google Forms). **შედეგები:** კვლევამ აჩვენა, რომ თამბაქოს მოხმარების გავრცელების მაჩვენებელი იყო 39.4% მამაკაცებში და 13.63% ქალებში. ქვეყანაში თამბაქოს მოხმარების საშუალო მაჩვენებელი მნიშვნელოვნად აღემატება ექიმებში გავრცელებულ მაჩვენებელს. ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი დაფიქსირდა ქირურგებს შორის ( $n=12$ ; 24%). თამბაქოს მოხმარება უფრო ადრეულ ასაკში (16 წლამდე) იწყება მამაკაცებში, ვიდრე ქალებში (16-20 წლის ასაკში). გამოვითხულთა უმრავლესობის (84%;  $n=204$ ) აზრით, ექიმი არ უნდა ეწეოდეს თამბაქოს, რადგან ის პაციენტებისთვის მაგალითის მიმცემია. 74%-ის შეფასებით, ექიმის რჩევა, რომელიც თამბაქოს მოხმარების თავიდან აცილებას ემსახურება, მოტივაციას აძლევს პაციენტს თამბაქოზე უარის თქმისკენ. ექიმების დამოკიდებულება თამბაქოს მოხმარებელ პაციენტებთან ძირითადად განპირობებულია მათი თამბაქოს მოხმარების სტატუსით. მწველი ექიმები უფრო ლოიალურად იქცევიან თამბაქოს მოხმარებელი პაციენტების მიმართ, ვიდრე არამწველი ექიმები. ასევე, მწველი ექიმების უმრავლესობა თვლის, რომ ანტითამბაქო კონსულტაციებს პაციენტებზე მნიშვნელოვანი შედეგი არ მოაქვს. **დასკვნები:** თამბაქოს მოხმარების მაღალი გავრცელება არსებობს ექიმებში, მიუხედავად იმისა, რომ ისინი ფლობენ ინფორმაციას თამბაქოს როლზე სხვადასხვა დაავადების განვითარებაში. მიზანშეწონილია ექიმების ცნობიერების ამაღლება თამბაქოზე უარის თქმის სხვადასხვა მეთოდების შესახებ. მიზანშეწონილია, ექიმების განათლების ამაღლება თამბაქოს მოხმარებაზე უარის თქმის ეფექტურ მეთოდებთან დაკავშირებით. თამბაქოს წინააღმდეგ ბრძოლის სწავლების ინტეგრაცია სამედიცინო უნივერსიტეტების სასწავლო პროგრამებში მნიშვნელოვნად შეუწყობს ხელს ექიმების ჩართულობას ანტითამბაქო კონსულტაციებში.

**საკვანძო სიტყვები:** ექიმი, თამბაქოს მოხმარება, თამბაქოზე უარის თქმა.

### შესავალი

ექიმები განსაკუთრებულად აქტიურად მონაწილეობენ დაავადებების პრევენციაში და ჯანმრთელი ცხოვრების წესის დამკვიდრებაში. ამ მხრივ, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ექიმების როლი თამბაქოს საწინააღმდეგო რჩევების მიცემასა და მისი ჯანმრთელობისთვის საზიანო გავლენების შესახებ ინფორმაციის მიწოდებაში (Matouq et al. 2018).

ექიმებისთვის, რომლებიც ჯანმრთელი ცხოვრების წესის წარმომადგენლები არიან, თამბაქოს საწინააღმდეგო პოზიცია ვალდებულეა. უფრო მეტიც, პაციენტების თამბაქოს მიმართ უარყოფითი დამოკიდებულება ხშირ შემთხვევაში სწორედ ექიმების რჩევებითა და მოწოდებებით ყალიბდება, რადგან მათი როლი თამბაქოს მოხმარების პრევენციაში განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია (Reile et al. 2018). ცხადია, არამწველი ექიმები თამბაქოს საწინააღმდეგო კონსულტაციის ჩატარებისთვის გაცილებით მეტ სტიმულს ფლობენ, ვიდრე მწველი ექიმები (Edwards et al. 2018).

კვლევების მიხედვით, ექიმების საშუალოდ 22% ყოფილ მეწველად აღიქმება, ხოლო 7% - ამჟამად ეწევა (Foundation for a Smoke-Free World, 2023). უმეტეს ქვეყნებში, მწველი ექიმების მინიმუმ 78%-ს სურს თამბაქოზე უარის თქმა. ექიმების დიდი უმრავლესობა – 71%-დან 94%-მდე – თანხმდება, რომ პაციენტების დახმარება თამბაქოზე უარის თქმაში პრიორიტეტია. ექიმები ხშირად აღნიშნავენ, რომ ისინი პერიოდულად განიხილავენ თამბაქოს საკითხს პაციენტებთან. საუბრები ძირითადად ფოკუსირებულია იმ სარგებელზე, რაც მოჰყვება თამბაქოს მოხმარების შემცირებას ან შეწყვეტას, და იმ რისკებზე, რაც ჯანმრთელობას ემუქრება თამბაქოს მოხმარების გაგრძელების შემთხვევაში.

ცხრილი 1: ექიმების თამბაქოს მოხმარების ქცევა

	საშუალო	ინდოეთი	აშშ	იტალია	ბრიტანეთი	ჩინეთი	გერმანია	იაპონია
<b>ექიმების მოწვევის ჩვევები</b>	22/7	9/5	11/1	27/9	13/2	17/11	30/8	24/5
ყოფილი მწველი / ამჟამად მწველი								
ცდილობდა მოწვევისთვის თავის დანებებას	78%	86%	79%	80%	79%	89%	82%	61%
სულ მცირე ერთხელ გეგმავს უახლოეს მომავალში მოწვევისთვის თავის დანებებას	89%	90%	90%	90%	89%	96%	80%	92%
გამოყენებული ჰქონდა ნიკოტინის შემცველი თერაპია	38%	50%	37%	29%	32%	49%	30%	19%



არასდროს მიუღია მონაწილეობა თამბაქოს შემცირების ტრენინგზე პროგრამაში ან თვითონვე არ აქვს მიღებული შესაბამისი უნარები	25%	22%	15%	30%	17%	22%	30%	27%
პაციენტების დახმარება თამბაქოზე უარის თქმაში პრიორიტეტია	87%	94%	93%	90%	89%	88%	83%	82%
მოწვევაზე უარის თქმის შესახებ საუბრის სიხშირე მწველ პაციენტებთან (პერიოდულად)	32%	27%	30%	28%	38%	24%	35%	42%
პაციენტებთან, რომლებიც ეწევიან, მიმდინარეობს საუბარი თამბაქოს მოხმარების გაგრძელებასთან დაკავშირებულ ჯანმრთელობის რისკებზე	73%	80%	74%	71%	78%	63%	71%	67%
თამბაქოს შემცირების დამხმარე საშუალებების ეფექტურობა, სოციალური ან ოჯახური მხარდაჭერა	82%	94%	79%	82%	77%	73%	88%	84%

წყარო: Foundation for a Smoke-Free World. Doctors' Survey: Global results. Sermo, 2023

ექიმებს კარგად გააზრებული აქვთ თავიანთი პროფესიული პასუხისმგებლობა და გაანალიზებული აქვთ თავიანთი როლი ჯანმრთელი ცხოვრების წესის დამკვიდრებაში (Verulava et al. 2020). შესაბამისად, ისინი უფრო აქტიურად მონაწილეობენ თამბაქოს საწინააღმდეგო პრევენციულ ღონისძიებებში (Besson et al. 2021).

კვლევები ადასტურებენ, რომ ექიმების მიერ ჩატარებული კონსულტაციები ეფექტური გზაა თამბაქოს მოხმარებელთა რაოდენობის შემცირებისთვის (Kilgore et al. 2021). კვლევებმა ასევე აჩვენა, რომ ოჯახის ექიმის მიერ სულ მცირე 1 ან 2 წუთის გამონახვა თამბაქოს საწინააღმდეგო კონსულტაციისთვის ზრდის პაციენტების მიერ თამბაქოს მოხმარებაზე უარის თქმის მაჩვენებელს 8%-ით (Ockene et al. 1994). შესაბამისად, თამბაქოს მოხმარების კონტროლისა და მართვის თვალსაზრისით, ექიმები მნიშვნელოვან პოზიტიურ როლს ასრულებენ თავიანთი პაციენტების ცხოვრებაში (Wang et al. 2021).

ზოგიერთ ქვეყანაში, ექიმების შორის მწვევლთა რაოდენობა საკმაოდ მაღალია (Qiao et al. 2022; Carlos et al. 2020). ნათელია, რომ ექიმი, რომელიც თავად ეწევა თამბაქოს, ვერ წარმოადგენს კარგ მაგალითსა და მრჩეველს პაციენტებისთვის.

საქართველოში, ჯერჯერობით არ ჩატარებულა კვლევა, რომელიც შეისწავლიდა თამბაქოს მოხმარებას ქართველი ექიმების შორის, ან გამოიკვლევდა, რამდენად არიან ისინი ჩართული თამბაქოს პრევენციულ ღონისძიებებში პაციენტებთან. აღნიშნული კვლევა მიზნად ისახავს შეაფასოს ექიმების თამბაქოს მოხმარების ქცევა და მათი შეხედულება პაციენტებთან ჩატარებული თამბაქოს საწინააღმდეგო პრევენციული კონსულტაციების ეფექტიანობაზე.

### **მეთოდოლოგია**

ჩატარდა რაოდენობრივი, ჯვარედინ-სექციური კვლევა. მონაცემთა შეგროვება განხორციელდა თბილისში, საქართველოში, 2020 წლის ოქტომბრიდან დეკემბრის ჩათვლით.

კვლევის პოპულაციას წარმოადგენდნენ თბილისის ხუთი დიდი კლინიკის 242 კვალიფიციური, ლიცენზირებული, სრულ განაკვეთზე დასაქმებული ექიმი. შერჩეულ კლინიკებს შორის 3 იყო ზოგადი პროფილის, ხოლო 2 სპეციალიზებული. მათი საქმიანობის სტაჟი მინიმუმ 2 წელიწადს მოიცავდა, და მათი პაციენტების მინიმუმ 5% მწვევლია. შერჩეულ ექიმთა სპეციალობები იყვნენ: კარდიოლოგი, ოჯახის ექიმი, ქირურგი, ანესთეზიოლოგი და მეან-გინეკოლოგი.

კვლევის ინსტრუმენტი წარმოადგენდა წინასწარ შედგენილ კითხვარს, რომელიც დაფუძნებული იყო იაპონიის სამედიცინო ასოციაციის მიერ ექიმებში თამბაქოს მოხმარების შესახებ შედგენილ კითხვარებზე (Kaneita et al. 2013). ადგილობრივი კულტურისა და გარემოს გათვალისწინებით, კითხვარში შეტანილ იქნა გარკვეული მოდიფიკაციები. კვლევის ფარგლებში კითხვარი მოიცავდა მონაცემებს სოციო-დემოგრაფიული მახასიათებლების შესახებ (სქესი, ასაკი, სამედიცინო სპეციალობა), ასევე ინფორმაციას თამბაქოს ამჟამინდელი და წარსული მოხმარების სტატუსზე, დღეში მოწეული სიგარეტების რაოდენობაზე, მოწევის ხანგრძლივობაზე (წლებით), ნიკოტინის შემცველობის ტიპზე, მოწევის დაწყების ასაკსა და მიზეზებზე, ასევე წინა წლის განმავლობაში თამბაქოზე უარის თქმის მცდელობებზე.

ექიმების დამოკიდებულება თამბაქოსთან დაკავშირებით შეფასდა 6 საკითხით. გამოყენებული იყო სამპუნქტიანი ლიკერტის სკალა: ვეთანხმები (1), არ ვეთანხმები (2), გაურკვეველი ვარ (3).

გამოკითხვა ჩატარდა ონლაინ პლატფორმაზე (Google Forms). თითოეულ მონაწილეს ელფოსტით გაეგზავნა ელექტრონული კითხვარი, რომელსაც საბოლოოდ 242-მა მონაწილემ უპასუხა. გამოკითხვა ღია იყო 3 თვის განმავლობაში და მონაწილეობისთვის 2 შეხსენება გაეგზავნა. ანალიზი ჩატარდა პროგრამა SPSS for Windows ვერსია 23-ის მეშვეობით.

ეთიკური ნებართვა მიღებული იქნა კავკასიის უნივერსიტეტის ეთიკის კომიტეტისგან (17.2024\_06\_09\_CU). კვლევაში მონაწილეობის მიღებამდე ყველა პირს სთხოვეს შეეცნოთ წერილობითი თანხმობის ფორმა. მონაცემები შეგროვდა ანონიმურად და გამოყენებულ იქნა მხოლოდ კვლევის მიზნებისთვის. მთელი კვლევის განმავლობაში დაცული იყო მონაცემთა კონფიდენციალურობა.

### შედეგები

კვლევაში მონაწილე ექიმთა უმრავლესობა ქალია ( $n=176$ ; 72.7%), ხოლო ასაკობრივად უმრავლესობას წარმოადგენენ 30-39 წლის ექიმები ( $n=74$ ; 30.6%). კვლევაში სხვადასხვა სპეციალობის ექიმები მონაწილეობდნენ, ძირითადად - ოჯახის ექიმები ( $n=116$ ; 47.9%) და ქირურგები ( $n=38$ ; 16%). გამოკითხულ ექიმთა 20.7% ( $n=50$ ) თამბაქოს მოხმარებელია, ხოლო 21.5% ( $n=52$ ) - ყოფილი მწეველი. კვლევის შედეგების მიხედვით, თამბაქოს მოხმარება უფრო გავრცელებულია მამაკაცებში ( $n=26$ ; 39.4%) ქალებთან შედარებით ( $n=24$ ; 13.63%) (ცხრილი 1).

ცხრილი 2: ექიმების სოციალური და დემოგრაფიული მახასიათებლები.

		(n)	%
ასაკი (წლები)	20–29	30	12.4%
	30–39	74	30.6%
	40-49	46	19%
	50-59	48	19.8%
	60-69	32	13.2%
	> 70	12	5%
სქესი	ქალი	176	72.7%
	კაცი	66	27.3%
სამედიცინო სპეციალობა	კარდიოლოგი	34	14%
	ოჯახის ექიმი	116	47.9%
	ქირურგი	38	16%
	ანესთეზიოლოგი	29	12%
	გი	25	10%
	მენი/გინეკოლოგი		
თამბაქოს მოხმარების სტატუსი	არამწეველი	140	57.9%
	ყოფილი	52	21.5%
	მწეველი	50	20.7%
	მწეველი		

კვლევამ დაადასტურა კავშირი თამბაქოს მოხმარებასა და სქესს შორის – თამბაქოს მოხმარება სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად დაკავშირებულია მამაკაცებთან ( $P<0.05$ ). ასაკობრივი ჯგუფით, თამბაქოს ყველაზე მაღალი მოხმარება აღინიშნება 30-39 წლის ექიმებში ( $n=100$ ; 41%;  $p<0.003$ ). გამოკითხულთა 21.5%-მა ( $n=52$ ) შეწყვიტა თამბაქოს მოხმარება, მათ შორის 14.8% ქალია, ხოლო 39.4%-მამაკაცი ( $p=0.00$ ) (ცხრილი 2).

ცხრილი 2: თამბაქოს მოხმარება სქესისა და ასაკის მიხედვით

	არამწეველი	ყიფილი მწეველი	მწეველი	ჯამი	P ღირებულება
<b>სქესი</b>					
ქალი		26 (14.8%)	24 (13.6%)	176 (72%)	P<0.00
კაცი		26 (39.4%)	26 (39.4%)	66 (27%)	P<0.00
ჯამი	126 (71.6%) 14 (21.2%) 140 (57.9%)	52 (21.5%)	50 (20.7%)	242 (100%)	
<b>ასაკი</b>					
20-29				18 (7%)	P < 0.003
30-39				100 (41%)	P < 0.003
40-49				65 (27%)	P < 0.003
50-59				41 (17%)	P < 0.003
60-69				18 (7%)	P < 0.003
ჯამი	6 (4%) 52 (37%) 42 (30%) 28 (20%) 12 (9%) 140 (100%)	4 (3%) 24 (17%) 15 (11%) 7 (5%) 2 (1%) (100%)	8 (16%) 24 (48%) 8 (16%) 6 (12%) 4 (8%) (100%)	242 (100)	P < 0.003

კვლევის თანახმად, მწველთა უმრავლესობა (n=28; 56%) დღეში მოიხმარს 11 ან მეტ ღერს (p=0.026). 44%-მა (n=22) განაცხადა, რომ თამბაქოს მოიხმარს ბოლო 10-15 წელია. ქალებში თამბაქოზე დამოკიდებულების ხანგრძლივობა მეტია, ვიდრე მამაკაცებში. იმ მწველთა შორის, ვინც თამბაქოს მოიხმარს 15 წელზე მეტია (n=15; 30%), ქალები (n=8; 33%) ჭარბობენ მამაკაცებს (n=7; 27%). აღნიშნული მიგვანიშნებს, რომ ხანგრძლივი დამოკიდებულება თამბაქოზე უფრო ხშირია ქალებში, ვიდრე მამაკაცებში (p=0.2). ამ მოსაზრებას ამყარებს ის ფაქტი, რომ თამბაქოს მოხმარებაზე უარის თქმით, მამაკაცები (n=26; 39.4%) უფრო ხშირად გამოდიან, ვიდრე ქალები (n=26; 14.8%) (ცხრილი 3).

მწველთა ნახევარზე მეტი (52%) ამჯობინებს თამბაქოს საშუალო ნიკოტინის შემცველობით. მამაკაცთა უმრავლესობა (n=16; 62%) იყენებს საშუალო ნიკოტინის შემცველობის თამბაქოს. ხოლო მაღალი ნიკოტინის მქონე თამბაქოს მომხმარებლებს შორის ქალები (n=6; 25%) აღემატებიან მამაკაცებს (n=4; 15%) (p=0.36). თამბაქოს მოხმარების დაწყების ასაკი მამაკაცებში უფრო დაბალია (16 წლამდე), ვიდრე ქალებში (16-20 წლიდან). თუმცა, გამოკითხულთა უმრავლესობამ (n=23; 46%) დაიწყო თამბაქოს მოხმარება 16-20 წლის ასაკში (p=0.002).

თამბაქოს მოხმარების დაწყების სტიმულად ყველაზე ხშირად სახელდება ორი თანაბრად გავრცელებული ფაქტორი: ინტერესის გაჩენა თამბაქოს მიმართ ( $n=22$ ; 44%) და სოციალური გარემო/მეგობრების გავლენა ( $n=22$ ; 44%) (ცხრილი 3). გამოკითხულ ექიმ-მწეველთა 60%-მა ( $n=30$ ) სცადა თამბაქოზე უარის თქმა ( $p=0.000$ ), მათ შორის 53% ქალი იყო ( $n=16$ ), ხოლო 47% — მამაკაცი ( $n=14$ ). ექიმ-მწეველთა შორის ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი დაფიქსირდა ქირურგებში ( $n=17$ ; 34%) და ანესთეზიოლოგებში ( $n=10$ ; 20%). ექიმ-მწეველთა უმრავლესობა მუშაობს ჰოსპიტლებში ( $n=40$ ; 80%), ხოლო 20% — ამბულატორიებში ( $n=10$ ) ( $P<0.05$ ). ჰოსპიტლებში მომუშავე ექიმებს შორის 33.3% ( $n=40$ ) აღმოჩნდა მწეველი, ხოლო ამბულატორიებში - მხოლოდ 8.2% ( $n=10$ ) (ცხრილი 3).

ცხრილი 3: თამბაქოს მოხმარების სიხშირე, ხანგრძლივობა და ნიკოტინის შემცველობის გავრცელება სქესის მიხედვით

	კაცი	ქალი	ჯამი	P ღირებულება
<b>დღეში მოწეული სიგარეტის რაოდენობა</b>				
0	2 (8%)	2 (4%)		
1-5	7	9		
6-10	16 (29%)	18 (18%)		
11-20	13 (62%)	28		
21-ზე მეტი	8 (54%)	56%		$P<0.026$
ჯამი	3 (31%)	11		
	26 (13%)	22%		
	24 (100%)	50		
		24 (100%)	100%	
<b>თამბაქოს მოხმარების ხანგრძლივობა</b>				
0	0	0		
1-5	7	13		
6-10	6 (23%)	13 (26%)		
10-15	9	22		
15-ზე მეტი	13 (50%)	44%		$P < 0.2$
ჯამი	7 (27%)	15		
	8 (33%)	30%		
	24	50		
	24 (100%)	100%	100%	
<b>რა სახის ნიკოტინის შემცველობაა გავრცელებული?</b>				
6	8	14		
(23%)	(33%)	(28%)		
დაბალი	10	26		
საშუალო	16 (62%)	52%		$P < 0.36$
მაღალი	(42%)			
ჯამი	4	6	10	

	(15%) 26 (100%)	(25%) 24 (100%)	(20%) 50 (100%)	
<b>თამბაქოს მოხმარების დაწყების ასაკი</b> 16 წლამდე 16 – 20 21 წლის შემდეგ <b>ჯამი</b>	13 (50%) 10 (38%) 3 (12%) 26 (100%)	6 (23%) 13 (50%) 5 (19%) 24 (100%)	19 (38%) 23 (46%) 8 (16%) 50 (100%)	p=0.002
<b>თამბაქოს მოხმარების დაწყების მიზეზი</b> ჩემი მეგობრები ეწეოდნენ ჩემი მეგობრები ეწეოდნენ/სტრესის მოსახსნელად სტრესის მოსახსნელად ინტერესისთვის <b>სულ</b>	14 (54%) 1 (4%) 1 (4%) 10 (38%) 26 (100%)	8 (33%) 1 (4%) 3 (13%) 12 (50%) 24 (100%)	22 (44%) 2 (4%) 4 (8%) 22 (44%) 50 (100%)	p=0.002
<b>ცდილობდათ შეეწყვიტა მოწევა გასული წლის განმავლობაში</b> დიახ არა <b>სულ</b>	14 (54%) 12 (46%) 26 (100%)	16 (67%) 8 (33%) 24 (100%)	30 (60%) 20 (40%) 50 (100%)	
<b>თამბაქოს მწველთა დაყოფა სპეციალობების მიხედვით</b> ქირურგი ოჯახის ექიმი ანესთეზიოლოგები კარდიოლოგი მეანობა/გინეკოლოგია <b>სულ</b>	14 (54%) 0 (0%) 7 (27%) 2 (8%) 3 (12%) 26	3 (13%) 10 (42%) 3 (13%) 5 (21%) 3	17 (34%) 10 (20%) 10 (20%) 7 (14%) 6	p=0.000

	(100%)	(13%) 24 (100%)	(12%) 50 (100%)	
<b>თამბაქოს მწვევლთა დაყოფა სამედიცინო ორგანიზაციის მიხედვით</b>				
ამბულატორია	0 (0%)	10 (42%)	10 (20%)	p<0.05
საავადმყოფო	26 (100%)	14 (58%)	40 (80%)	
ჯამი	26 (100%)	24 (100%)	50 (100%)	

გამოკითხულთა აბსოლუტური უმრავლესობა (100%) მიიჩნევს, რომ თამბაქოს მოხმარება საზიანოა ჯანმრთელობისთვის. 84% (n=204) თვლის, რომ ექიმი არ უნდა ეწეოდეს, რადგან პროფესიული მოვალეობიდან გამომდინარე ის პაციენტისთვის კარგი მაგალითი უნდა იყოს. 74%-ის აზრით, ექიმის რჩევა ანტითამბაქოს კონსულტაციის ფარგლებში ხელს უწყობს პაციენტში თამბაქოზე უარის თქმას (ცხრილი 4).

ცხრილი 4: ექიმების დამოკიდებულება თამბაქოს მოხმარების მიმართ

	არასოდეს ვყოფილვარ მწვეელი	ყოფილი მწვეელი	მწვეელი	ჯამი	P ღირებუ ლება
<b>თამბაქოს მოხმარება ჯანმრთელობისთვის საზიანოა</b>		52 (100%)	50 (100%)	242 (100%)	
ვეთანხმები	140 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	P<0.00
არ ვეთანხმები	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	
არ მაქვს აზრი	0 (0%)	52 (100%)	50 (100%)	242 (100%)	
<b>სულ</b>	140 (100%)				P<0.00
<b>ექიმმა არ უნდა მოწიოს თამბაქო და ასეთი ქცევა კარგ მაგალითს აძლევს პაციენტს</b>		47 (90%)	20 (40%)		
ვეთანხმები	137 (98%)	5 (10%)	10 (20%)	204 (84%)	
არ ვეთანხმები	3 (2%)	0 (0%)	20 (40%)	18 (7%)	
არ მაქვს აზრი	0 (0%)	52 (100%)	50 (100%)	20 (8%)	
<b>სულ</b>	140 (100%)			242(100%)	

თამბაქოზე უარი მაღალია იმ პაციენტებში, რომელთა ექიმი ახდენს მოწვევის შეწყვეტის კონსულტაციას					
ვეთანხმები	127 (91%)	41 (79%)	10 (20%)	178 (74%)	
არ ვეთანხმები	12 (9%)	5 (10%)	11 (22%)	28 (12%)	
არ მაქვს აზრი	1 (1%)	6 (12%)	29 (58%)	36 (15%)	
სულ	140 (100%)	52 (100%)	50 (100%)	242 (100%)	
ექიმმა ყოველთვის უნდა ურჩიოს პაციენტებს თამბაქოს მოხმარების შეწყვეტის შესახებ					
ვეთანხმები	140 (100%)	51 (99%)	49 (99%)	240 (99%)	
არ ვეთანხმები	0	0	0	0 (0%)	
არ მაქვს აზრი	0	1 (1%)	1 (1%)	2 (1%)	
სულ	140 (100%)	52 (100%)	50 (100%)	242 (100%)	
ექიმი-მწვეელი ნაკლებ რჩევას იძლევა თამბაქოს მოხმარების შეწყვეტის შესახებ					
ვეთანხმები	66 (47%)	3 (6%)	7 (14%)	76 (31%)	
არ ვეთანხმები	43 (31%)	34 (65%)	41 (82%)	118 (49%)	
არ მაქვს აზრი	31 (22%)	15 (29%)	2 (4%)	48 (20%)	
სულ	140 (100%)	52 (100%)	50 (100%)	242 (100%)	
ექიმებს უნდა გაიარონ სპეციალური ტრენინგი თამბაქოს მოხმარების შეწყვეტის შესახებ					
ვეთანხმები	89 (64%)	32 (62%)	43 (86%)	164 (68%)	
არ ვეთანხმები	15 (11%)	8 (15%)	3 (6%)	26 (11%)	
არ მაქვს აზრი	36 (26%)	12 (23%)	4 (8%)	52 (21%)	
სულ	140 (100%)	52 (100%)	50 (100%)	242 (100%)	

ექიმ-მწვეელთა უმრავლესობა თამბაქოს მოხმარების საჯარო პოლიტიკის გამკაცრების წინააღმდეგია. თუმცა, 92%-ის (n=46) აზრით, თამბაქოს მოხმარება მაქსიმალურად უნდა აიკრძალოს საზოგადოებრივ სივრცეებში. როგორც მწვეელთა,



ასევე არამწვევლთა აბსოლუტური უმრავლესობა (100%) მხარს უჭერს ინიციატივას, რომ თამბაქოს გაყიდვა უნდა აიკრძალოს 18 წლამდე პირებისთვის და მოზრდილებისთვისაც გარკვეული შეზღუდვებით (ცხრილი 5).

ცხრილი 5: ექიმების დამოკიდებულება თამბაქოს კონტროლის საჯარო პოლიტიკის

გამკაცრებაზე

	ვეთანხმები		არ ვეთანხმები	
	მწველი	არამწველი	მწველი	არამწველი
საზოგადოებრივი თავშეყრის ადგილებში თამბაქოს მოხმარება უნდა იყოს მაქსიმალურად შეზღუდული	46 (92%)	188 (97%)	4 (8%)	2 (1%)
პრევენციული ჯანმრთელობის მინიშნები უნდა იყოს სიგარეტზე დიდი ანაბეჭდით	40 (80%)	166 (86%)	6 (12%)	2 (1%)
თამბაქოს რეალიზაცია იკრძალება 18 წლამდე ასაკის ბავშვებისთვის	50 (100%)	192 (100%)	0	0
თამბაქოს რეკლამა უნდა აიკრძალოს	44 (88%)	160 (83%)	2 (4%)	12 (6%)
სამედიცინო დაწესებულებები უნდა გამოცხადდეს თამბაქოსგან თავისუფალ ზონებად	38 (76%)	168 (87%)	6 (12%)	10 (5.2%)
თამბაქოს ნაწარმზე ფასი მკვეთრად უნდა გაიზარდოს	22 (44%)	121 (63%)	26 (52%)	37 (19%)

## დისკუსია

კვლევამ აჩვენა, რომ ექიმს მნიშვნელოვანი როლი აქვს პაციენტებში თამბაქოს მოხმარების შემცირებაში. ექიმების დამოკიდებულება თამბაქოს მოხმარების მიმართ განსაზღვრავს, რამდენად აქტიურად ახორციელებენ ისინი ანტითამბაქო კონსულტაციებს და რამდენად ხშირად აძლევენ რჩევებს თამბაქოს მოხმარებაზე უარის თქმის შესახებ. ექიმებში თამბაქოს მოხმარების მაღალი მაჩვენებელი და მათი დამოკიდებულება გავლენას ახდენს პაციენტებზე, კერძოდ - ანტითამბაქო კონსულტაციების ჩატარებასა და რეკომენდაციების გაცემაზე. მსგავსი შედეგები დაფიქსირებულია სხვა კვლევებშიც (Stead et al. 2013).

შედეგები მიუთითებს იმაზე, რომ ექიმებს ნაკლებად აქვთ ინფორმაცია თამბაქოს მავნე ზემოქმედებაზე, ასევე მათ აკლიათ თვითდაჯერებულობა, რომ ანტიტამბაქო კონსულტაციებს მართლაც შეუძლია გავლენა მოახდინოს პაციენტის ქცევაზე. კვლევის მიხედვით, ექიმების 11% არ ეთანხმება მოსაზრებას, რომ ექიმის რჩევა მნიშვნელოვნად ზრდის პაციენტის შანსს თამბაქოზე უარის თქმაში.

კვლევა ადასტურებს, რომ ანტიტამბაქო კონსულტაციების შემცირება (11%-დან 6%-მდე) და თამბაქოს მოხმარებაზე უარის თქმის შესახებ რჩევების კლება (38.2%-დან 19.8%-მდე) ამცირებს პაციენტების მიერ თამბაქოზე უარის თქმის მცდელობებს (25.3%-დან 23.1%-მდე), რაც კიდევ ერთხელ მიანიშნებს ექიმების განსაკუთრებულ როლზე თამბაქოს მოხმარების შემცირებაში.

კვლევა ადასტურებს ექიმებში თამბაქოს მოხმარების მაღალ მაჩვენებელს. თითქმის მეხუთედი თამბაქოს მომხმარებელია, თუმცა, ზოგად მოსახლეობასთან შედარებით ეს მაჩვენებელი მაინც დაბალია (ექიმებში - 20.7%, ხოლო მოსახლეობაში - 30.7%). ასევე გამოვლინდა განსხვავებები სქესის, ასაკის და სპეციალობის მიხედვით. ქალი ექიმი-მწვევლების წილი (13.6%) უფრო მაღალია, ვიდრე ქალი მწვევლების მაჩვენებელი მთლიან მოსახლეობაში (7.8%), ხოლო მამაკაცი ექიმი-მწვევლების მაჩვენებელი (39.4%) დაბალია, ვიდრე საერთო მოსახლეობაში (55.5%).

გრძელვადიანი დამოკიდებულება თამბაქოზე უფრო მეტად ქალებში ვლინდება. სიხშირის მიხედვით, ექიმები დღეში 11 ან მეტ ღერ სიგარეტს მოიხმარენ ( $p=0.026$ ), რაც ემთხვევა ქვეყნის მოსახლეობის საშუალო მაჩვენებელს (Gegia et al. 2015). გამოკითხულთა უმრავლესობამ (44%) თამბაქოს მოხმარება 16-20 წლის ასაკში დაიწყო ( $p=0.00$ ), რაც ემთხვევა სკოლის დამთავრებასა და სტუდენტობის პერიოდს, როდესაც სტრესული ფაქტორები განსაკუთრებით მკვეთრად ვლინდება ( $p=0.002$ ). მსგავსი შედეგები იქნა მიღებული სხვა კვლევებშიც (Verulava et al. 2020; Mukeria et al. 2020).

თამბაქოზე უარის თქმის თვალსაზრისით, როდესაც ვადარებთ ექიმების მაჩვენებელს მოსახლეობის მაჩვენებელს, მნიშვნელოვანი განსხვავება ვლინდება: ქვეყანაში მხოლოდ 23.1%-მა სცადა თამბაქოზე უარის თქმა, ხოლო ექიმებში ეს მაჩვენებელი 60%-ია ( $p=0.000$ ). განსხვავება სქესის მიხედვითაც აშკარაა. სავარაუდოდ, ეს განპირობებულია იმით, რომ ექიმებს აქვთ მეტი ცოდნა თამბაქოს მავნე ზემოქმედების შესახებ და ყოველდღიურად ხვდებიან ასეთ შედეგებს პაციენტებში, რაც მათ თვითონაც უბიძგებთ თამბაქოზე უარის თქმისკენ.

თამბაქოს მოხმარება ყველაზე გავრცელებულია უროლოგებს, ონკოლოგებსა და ნევროლოგებს შორის, ხოლო ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი ოჯახის ექიმებშია (20%), შედარებით ჰოსპიტალურ ექიმებთან (80%). ეს შეიძლება აიხსნას მათი საქმიანობის სპეციფიკით – ჰოსპიტალურ ექიმებში სტრესული ფაქტორები მეტია, რაც მოიცავს ღამის მორიგეობებს, გადაჭარბებულ სამუშაო საათებს, შვებულებების ნაკლებობას და მძიმე პაციენტების სიმრავლეს. მსგავსი ტენდენციები იკვეთება სხვა კვლევებშიც (Merrill et al. 2006).

ექიმების დამოკიდებულება თამბაქოს მომხმარებელ პაციენტებთან დაკავშირებულია მათი პირადი სტატუსით – მწველი ექიმები ხშირად იჩენენ უფრო ლოიალურ დამოკიდებულებას მწველ პაციენტებთან, ვიდრე არამწველი ექიმები. გარდა ამისა, ისინი ხშირად არ თვლიან, რომ ანტიტამბაქო კონსულტაციებს შედეგი მოაქვს. აღსანიშნავია, რომ ოჯახის ექიმები იშვიათად ინტერესდებიან პაციენტის

თამბაქოს მოხმარების ჩვევებით, არ იღებენ საკმარის პრევენციულ ზომებს და ნაკლებად უწევენ პროპაგანდას ჯანსაღ ცხოვრებას.

ჯანსაღი ცხოვრების წესის პროპაგანდა და ანტითამბაქო კონსულტაციები უნდა ხორციელდებოდეს პირველადი ჯანდაცვის დონეზე, რათა შემცირდეს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი რისკ-ფაქტორის - თამბაქოს - გავლენა მოსახლეობის ჯანმრთელობაზე.

არსებობს არაერთი მიზეზი, რატომაც ექიმები რეგულარულად არ ატარებენ თამბაქოს მოხმარებელი პაციენტებისთვის კონსულტაციას: კონსულტაციისთვის გამოყოფილი მცირე დრო, პაციენტის უნდობლობა ცხოვრების წესთან დაკავშირებულ რჩევებთან მიმართებით, და ექიმის არასაკმარისი რწმენა იმისა, რომ მისი რჩევა რეალურ შედეგს მოიტანს (Tong et al. 2010). კვლევები აჩვენებს, რომ პაციენტის ჯანმრთელობის სტატუსი ნაწილობრივ განსაზღვრავს, მიიღებს თუ არა ის თამბაქოზე უარის თქმის შესახებ კონსულტაციას. ასომით, გულ-სისხლძარღვთა და ქრონიკული სასუნთქი სისტემის დაავადებებით პაციენტებს უფრო ხშირად ეძლევათ მსგავსი რჩევა, ვიდრე არამწევნებლებს.

კვლევამ აჩვენა, მიუხედავად იმისა, რომ ექიმები აღიარებენ საკუთარ როლს თამბაქოს კონტროლის საქმეში, ისინი საკმარისად არ ერთვებიან პაციენტებთან მოტივაციის ყველა ასპექტის შესასწავლად. ეს მიუთითებს თანამედროვე კონსულტაციური და მოტივაციური ტექნიკების ცოდნის ნაკლებობაზე — რაც მხოლოდ ინფორმაციის მიწოდებას კი არ გულისხმობს, არამედ დიალოგის უნარის ფლობას. ასევე დასტურდება, რომ ექიმებს არ ჰყოფნით დრო, რათა ჩაერთონ პაციენტებთან უფრო სიღრმისეულ და ხანგრძლივ საუბრებში.

### დასკვნა

ექიმებს განსაკუთრებული როლი აქვთ პაციენტებში თამბაქოზე უარის თქმის ხელშეწყობაში. მიუხედავად იმისა, რომ მათ გააჩნიათ შესაბამისი ცოდნა თამბაქოს ზემოქმედებაზე დაავადებების განვითარებაში, თავადაც ხშირად არიან თამბაქოზე დამოკიდებულნი. აუცილებელია მათი მოტივირება, რათა თვითონაც იმოქმედონ საკუთარი ჩვევების შეცვლისკენ და მაგალითი მისცენ პაციენტებს. მიზანშეწონილია, გაიზარდოს ექიმების განათლება თამბაქოს მოხმარებაზე უარის თქმის ეფექტურ მეთოდებთან დაკავშირებით. თამბაქოს წინააღმდეგ ბრძოლის სწავლების ინტეგრაცია სამედიცინო უნივერსიტეტების სასწავლო პროგრამებში მნიშვნელოვნად შეუწყობს ხელს ექიმების ჩართულობას ანტითამბაქო კონსულტაციებში.

### გამოყენებული ლიტერატურა

Besson A, Tarpin A, Flaudias V, Brousse G, Laporte C, Benson A, Navel V, Bouillon-Minois JB, Dutheil F. Smoking Prevalence among Physicians: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Int J Environ Res Public Health*. 2021;18(24):13328.

Carlos S, Rico-Campa A, de la Fuente-Arrillaga C, Echavarri M, Fernandez-Montero A, Gea A, et al. Do healthy doctors deliver better messages of health promotion to their patients? Data from the SUN cohort study. *Eur J Public Health*. (2020) 30:466–72.

Edwards R, Tu D, Stanley J, Martin G, Gifford H, Newcombe R. Smoking prevalence among doctors and nurses-2013 New Zealand census data. *N Z Med J*. 2018;131(1471):48–57.

Foundation for a Smoke-Free World. Doctors' Survey: Global results. Sermo, 2023.

- Gegia M, Magee MJ, Kempker KK, Kalandadze I, Chakhaia T, GolubHenry JE, Blumberg M. Tobacco smoking and tuberculosis treatment outcomes: a prospective cohort study in Georgia. *Bull World Health Organ.* 2015; 93 (6):390-399.
- Kaneita Y, Ohida T, Imamura S, Ikeda M, Itani O. Prevalence and Correlates of Smoking Among Japanese Physicians. *JMAJ.* 2013; 262-266
- Kilgore EA, Waddell EN, Tannert Niang KM, Murphy J, Thihalolipavan S, Chamany S. Provider Attitudes and Practices on Treating Tobacco Dependence in New York City After 10 years of Comprehensive Tobacco Control Efforts. *J Prim Care Community Health.* 2021;12:2150132720957448.
- Matouq A, Khader Y, Khader A, Al-Rabadi A, Al Omari M, Iblan I, Al-Sheyab N. Knowledge, attitude, and behaviors of health professionals towards smoking cessation in primary healthcare settings. *Transl Behav Med.* 2018;8(6):938–43
- Merrill RM, Madanat H, Layton JB, Hanson CL, Madsen CC. Smoking prevalence, attitudes, and perceived smoking prevention and control responsibilities and behaviors among physicians in Jordan. *International Quarterly of Community Health Education.* 2006; 26(4):397-413.
- Mukeria M, Kiknadze B, Verulava T. The Impact of the Tobacco Control Law on Youth Tobacco Use. *Archives of the Balkan Medical Union.* 2020; 55 (1):108-112.
- Ockene JK, Kristeller J, Pbert L, Herbert JR, Luippold R, Goldberg R, Landon J, Kalan K. The physician-delivered smoking intervention project can short-term interventions produce long-term effects for a general outpatient population? *Health Psychology.* 1994; 13:278-281.
- Qiao Z, Hui L, Nan J, Yanhong G, Jianwei Z, Xiaoxv Y. Prevalence and determinants of smoking behavior among physicians in emergency department: A national cross-sectional study in China. *Frontiers in Public Health.* 2022;10.
- Reile R, Parna K. Do physicians address their patients’ smoking behavior? Results from a nationwide survey among physicians in Estonia. *Public Health.* 2018;161:1–4.
- Stead LF, Buitrago D, Preciado N, Sanchez G, Hartmann-Boyce J, Lancaster T. Physician advice for smoking cessation. *Cochrane Database Syst Rev.* 2013; 5.
- Tong EK, Strouse R, Hall J, Kovac M, Schroeder SA. National survey of U.S. health professionals’ smoking prevalence, cessation practices, and beliefs. *Nicotine Tob Res.* 2010;12(7):724-733
- Verulava T, Dangadze B, Jorbenadze R, Lordkipanidze A, Karimi L, Eliava E, Maglakelidze T. The Gatekeeper Model: patient’s view on the role of the family physician. *Family Medicine & Primary Care Review.* 2020; 22(1): 75–79
- Verulava T, Nemsadze D, Jorbenadze R, Dangadze B. Factors that influence tobacco use in Georgian youth. *Malta Med J.* 2020; 32 (2):49-58.
- Wang Q, Zhang X, Wang Z. et al. Doctors’ smoking control knowledge, attitudes and practices: a cross-sectional study conducted in Shandong Province, China. *BMC Public Health.* 2021; 21(73).

**Tengiz Verulava**

*Doctor of Medicine, Professor, School of Business, Caucasus University*

## **ATTITUDES OF HEALTHCARE PROFESSIONALS TOWARDS TOBACCO USE AND ANTI-TOBACCO COUNSELING PRACTICES IN GEORGIA**

<https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2025.02.06>

### **Expanded Summary**

#### **Introduction**

Doctors play a significant role in supporting patients to quit tobacco use. The formation of patient attitudes and the implementation of preventive measures often depend on doctors' knowledge and perspectives regarding the harmful effects of tobacco. The aim of this study is to analyze physicians' attitudes toward tobacco use and their practices in providing anti-tobacco counseling to patients.

#### **Methodology**

A quantitative, cross-sectional study was conducted from October to December 2024. A total of 275 physicians were randomly selected from five major hospitals in Tbilisi, out of which 242 completed a pre-structured electronic questionnaire using an online platform (Google Forms).

#### **Results**

The study showed that the prevalence of tobacco use was 39.4% among male physicians and 13.63% among female physicians. The average tobacco use rate in the general population significantly exceeds that among physicians. The highest smoking rate was observed among surgeons ( $n=12$ ; 24%). Men tend to start smoking at an earlier age (before 16) compared to women (between ages 16–20). The majority of respondents (84%;  $n=204$ ) believe that doctors should not smoke, as they serve as role models for their patients. According to 74% of respondents, a doctor's advice aimed at preventing tobacco use motivates patients to quit smoking.

Physicians' attitudes toward smoking patients are primarily influenced by their smoking status. Doctors who smoke tend to have a more tolerant attitude toward smoking patients compared to non-smoking doctors. Moreover, the majority of smoking physicians believe that anti-tobacco counseling has little effect on reducing smoking among patients.

#### **Discussion**

The study confirmed that doctors play a crucial role in reducing tobacco use among patients. Physicians' attitudes toward smoking directly influence how actively they provide anti-tobacco counseling and how frequently they offer advice on quitting. A high smoking prevalence among doctors and their attitudes affect patient behavior, especially regarding the delivery of counseling and health recommendations. Similar results have been reported in other studies.

The findings suggest that doctors have limited knowledge about the harmful effects of tobacco and lack confidence in the effectiveness of anti-smoking counseling. According to the study, 11% of physicians disagree with the statement that a doctor's advice significantly increases a patient's chances of quitting.

The research also confirms that a decline in anti-smoking counseling (from 11% to 6%) and a reduction in advice on quitting smoking (from 38.2% to 19.8%) lead to fewer attempts by patients to quit tobacco (from 25.3% to 23.1%). This again highlights the key role physicians play in reducing tobacco consumption.

The study confirms a high rate of tobacco use among physicians. Nearly one-fifth of them are smokers, although the rate is lower than in the general population (20.7% among physicians vs. 30.7% in the general population). Differences by gender, age, and specialty were also found. The proportion of female physician-smokers (13.6%) is higher than that of female smokers in the general population (7.8%), while the rate among male physicians (39.4%) is lower than in the general male population (55.5%).

Long-term tobacco dependence is more pronounced among women. In terms of frequency, physicians typically consume 11 or more cigarettes per day ( $p=0.026$ ), matching the national average. Most respondents (44%) began smoking between the ages of 16 and 20 ( $p=0.00$ ), which coincides with the period after high school and during early university years—times characterized by increased stress ( $p=0.002$ ). Similar findings were observed in other studies.

When comparing the smoking cessation rate of physicians with that of the general population, a significant difference emerges: only 23.1% of the general population have attempted to quit smoking, while this figure is 60% among doctors ( $p=0.000$ ). The gender difference is also notable. This may be due to doctors' greater awareness of tobacco's harmful effects and their daily exposure to the consequences in patients, which motivates them to quit.

Tobacco use is most prevalent among urologists, oncologists, and neurologists, while the lowest rate was observed among family doctors (20%) compared to hospital-based physicians (80%). This may be explained by the nature of their work—hospital physicians face higher stress levels due to night shifts, long working hours, lack of vacations, and a heavy load of critical patients. These trends are also noted in other studies. Physicians' attitudes toward smoking patients are influenced by their personal smoking status—smoking doctors are more lenient toward smoking patients than non-smokers and often do not believe that anti-tobacco counseling has any effect.

It is noteworthy that family physicians rarely inquire about patients' tobacco use habits, take limited preventive measures, and are less likely to promote healthy lifestyles. Health promotion and anti-tobacco counseling should be implemented at the primary care level to reduce the impact of one of the major health risk factors—tobacco—on the population.

There are several reasons why doctors do not regularly provide tobacco-related counseling: limited consultation time, patient skepticism regarding lifestyle advice, and the physician's lack of belief that their advice will have a real impact. Studies show that a patient's health condition partially determines whether they receive advice on quitting smoking. Patients with asthma, cardiovascular, or chronic respiratory diseases are more likely to be counseled than healthy individuals.

The study revealed that while doctors recognize their role in tobacco control, they are not sufficiently engaged in exploring all motivational aspects with patients. This suggests a lack of knowledge of modern counseling and motivational techniques—which go beyond simply delivering information and include effective communication and dialogue skills. Additionally, it confirms that doctors often lack the time to engage in deeper, more meaningful conversations with their patients.

## **Conclusion**

Doctors play a critical role in helping patients quit tobacco. Despite having adequate knowledge about the health consequences of smoking, many physicians themselves are dependent on tobacco. It is essential to motivate physicians to change their own behaviors and serve as role models for their patients. Increasing physician education on effective smoking cessation methods is advisable. Integrating tobacco control education into medical university curricula will significantly enhance physician involvement in anti-tobacco counseling.

**ქეთევან ომანაძე**

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი,  
ჯანდაცვის პოლიტიკის ინსტიტუტის მეცნიერ-მკვლევარი,  
კავკასიის უნივერსიტეტი

**გუნდის მართვა სამედიცინო დაწესებულებებში კრიზისების დროს**

<https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2025.02.05>

**ანოტაცია.** კრიზისი ხშირად ავლენს ორგანიზაციის ნამდვილ სახეს, რადგან ის ორგანიზაციას ახალი გამოწვევების წინაშე აყენებს და იძლევა სრულიად ახალ ხედვას იმის შესახებ, თუ როგორ მუშაობს ორგანიზაცია, რაც ძნელი შესამჩნევია ნორმალურ გარემოებებში.

კრიზისები, ნებისმიერი ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის გარდაუვალი ნაწილია, მიუხედავად მისი ადგილმდებარეობისა, ბაზრის თავისებურებებისა და სექტორისა. 2020 წლის დასაწყისში ორგანიზაციები ახალი კრიზისის წინაშე აღმოჩნდნენ რაც covid-19 პანდემიით იყო გამოწვეული. დაავადების სწრაფი გავრცელება და მისი შედეგები მოითხოვდა ორგანიზაციების სწრაფ რეაქციას ჯანმრთელობის დასაცავად და თანამშრომელთა უსაფრთხოებას ფიზიკური დისტანცირების გზით. ორგანიზაციებს მოუწიათ მათი ბიზნესის რეორგანიზაცია და ახალ გარემოსთან ადაპტირება. კრიზისზე პირველი პასუხი არის, კრიზის მენეჯმენტის გააქტიურება და კრიზისის მართვის გუნდის ჩამოყალიბება. კრიზისების მართვის გუნდის მთავარი მიზანია მოამზადოს ორგანიზაცია ფუნქციონირების ახლებური გზებისთვის, თავისი შესაძლებლობების გამოყენებით. წარმოაჩინოს ორგანიზაციის ძლიერი მხარეები კრიზისით გამოწვეული უარყოფითი შედეგების შესამცირებლად. წარმატებული კრიზის მენეჯმენტის და ორგანიზაციის აღდგენა დამოკიდებულია კრიზისების მართვის გუნდის ფუნქციონირების ხარისხზე. გუნდური მუშაობა ორგანიზაციაში ერთ-ერთი მთავარი საქმიანობაა კრიზისებთან გასამკლევებლად, ამისათვის აუცილებელია მენეჯმენტის გუნდის ფორმირება, რომლის მიზანია კრიზისთან ეფექტური გამკლავება. ორგანიზაციები, რომელთაც არ ჰყავთ მუდმივი კრიზისების მართვის გუნდები შეუძლიათ ადეკვატურად უპასუხონ კრიზისს, თუ ისინი დროულად გადაწყვიტენ ჩამოყალიბებას. შეუძლია თუ არა მენეჯმენტის გუნდის შემადგენლობას გაუმკლავდეს გრელვადიან და მოკლევადიან კრიზისებს სტრატეგიული ცვლილებების გარეშე.

**საკვანძო სიტყვები:** კრიზისი, ორგანიზაცია, გუნდის მართვა.

\*\*\*\*

სიტყვა „გუნდური მუშაობა“ ზოგადად აღნიშნავს ადამიანთა ჯგუფთან თანამშრომლობით მუშაობის მეთოდს მიზნის მისაღწევად ურთიერთდამოკიდებული ქმედებებისა და ერთმანეთის წინაშე ანგარიშვალდებულების გზით. გუნდური მუშაობა არის პროცესი, რომელიც აღწერს ურთიერთდამოკიდებულებას გუნდის წევრებს შორის, რომლებიც აერთიანებენ საერთო რესურსებს მოთხოვნილი ამოცანების გადასაჭრელად. ზოგადად გუნდები განიმარტება, როგორც ორი ან მეტი ადამიანი, რომლებიც ერთად მუშაობენ განსაზღვრული, საერთო მიზნების მისაღწევად. აქვთ სპეციფიური ამოცანები და სპეციალიზებული სამუშაო როლები, იყენებენ საერთო რესურსებს პროცესის სრულყოფისათვის. პროცესი ხშირად ყალიბდება სისტემაში არ-

სებული ინსტრუქციებით, რომელსაც ხელმძღვანელობს ლიდერი, რომელის როლი ძირითადად არის მთელი პროცესის მონიტორინგი და მართვა.

ჯანდაცვა, ეს არის სისტემა, სადაც კომუნიკაციის ნაკლებობამ და გუნდური მუშაობის დარღვევამ შესაძლოა კრიტიკული შედეგები გამოიწვიოს. გუნდური მუშაობა ჯანდაცვის დაწესებულებებში ნიშნავს, პერსონალის მიერ დაშვებული შეცდომების შემცირებას საოპერაციო ოთახებში, სასწრაფო დახმარების განყოფილებებში, რეანიმაციულ დეპარტამენტებში. იმისათვის, რომ გუნდი იყოს ეფექტური, საჭიროა გუნდის წევრები იყვნენ თანამშრომლობითი და ჩართული იყვნენ გუნდურ მუშაობაში, რაც უზრუნველყოფს ეფექტურ ზრუნვას ჯანდაცვის სისტემის სხვადასხვა დონეზე.

ჯანდაცვის სერვისების მიწოდების პროცესი ინტერდისციპლინარულია და მოითხოვს ექიმების, ექთნების და სხვადასხვა ჯანდაცვის სპეციალისტების გუნდურად მუშაობას. გუნდური მუშაობა გადამწყვეტია პაციენტის ჯანმრთელობის უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად. ჯანდაცვის დაწესებულების სხვადასხვა დეპარტამენტებს შორის ცუდი კოორდინაცია, პირდაპირ კავშირშია პაციენტის ჯანმრთელობის ხარისხთან და უსაფრთხოებასთან.

ჯანდაცვის დაწესებულებებში მიღწეული შედეგის ხარისხი დამოკიდებულია კომპლექსურ სისტემაზე, მათ შორის პროფესიონალიზმზე და ინდივიდუალურ ინფორმირებულობაზე, ინფრასტრუქტურაზე (ორგანიზაციული საკითხები, აღჭურვილობის ხელმისაწვდომობა და ა.შ.) და გუნდურ მუშაობაზე. აღსანიშნავია, რომ სამედიცინო შეცდომები მსოფლიოში სიკვდილის წამყვანი მიზეზია და ბევრი მათგანი დისფუნქციური ან არარსებული გუნდური მუშაობის შედეგია. იმის გათვალისწინებით, ზემოთ ჩაოთვლილი ყველა წინაპირობის არსებობა იძლევა უკეთეს შედეგს, განსაკუთრებით რთულ კლინიკურ სიტუაციებში.

ეფექტური გუნდური მუშაობა მოითხოვს ინდივიდუალურ თვითეფექტურობას, წევრებს შორის შესაბამის კომუნიკაციას, თვითმოტივაციას და ერთგულებას, გუნდური მუშაობის შესახებ ინფორმირებულობას, რჩევებისა და ინსტრუქციების მიღებას და პროტოკოლების დაცვას. თუმცა, რეალურ პრაქტიკაში, არსებობს მცირე მონაცემები და ექსპერიმენტული მტკიცებულება იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა ავაშენოთ ეფექტური გუნდი და როგორ შევაფასოთ გუნდური მუშაობის უნარები ობიექტური ზომების გამოყენებით.

სამედიცინო დაწესებულებებში გუნდური მუშაობის ხარისხი დამოკიდებულია რთულ ალგორითმზე, რომელიც მოიცავს ადამიანურ და ტექნიკურ რესურსებს. ამ ალგორითმში, გუნდზე დაფუძნებული ძალისხმევა, ალბათ, ყველაზე მოქნილი და ყველაზე მნიშვნელოვანი პარამეტრია მკურნალობის ხარისხი პაციენტის მდგომარეობის მნიშვნელოვანი გაუმჯობესებისთვის. შესაბამისად ჯანდაცვის დაწესებულებები მეტად უნდა ფოკუსირდნენ გუნდურ მუშაობაზე, ვიდრე ინდივიდუალურ სამუშაოზე, რათქმუნდა ასეთი მიდგომები უზრუნველყოფს გაიზარდოს პაციენტის დაცულობა უკეთესი კლინიკური შედეგის მისაღებად. სამედიცინო გუნდებში ეფექტური გუნდური მუშაობისათვის მნიშვნელოვანია გათვალისწინებული იქნას კონკრეტული მოთხოვნები, რომელთა წინაშეც დგას გუნდი. გუნდური მუშაობის მოთხოვნები შესაძლოა განსხვავდებოდეს სიტუაციის შესაბამისად.

საავადმყოფოები მთელი მსოფლიოს მასშტაბით აწყდებიან სტრატეგიული განახლების ფაზებს, რათა გადაიქცნენ მოქნილ ორგანიზაციებად, რომლებსაც შეუძ-



ლიათ პაციენტებს შესთავაზონ უმაღლესი ხარისხის მომსახურება. მათ წინაშე მუდმივად დგას გადამწყვეტი მმართველობითი გამოწვევა, შეცვალონ თავიანთი გრძელვადიანი სტრატეგიული ფოკუსი და თავიდან აიცილონ მოკლევადიანი კრიზისები.

ეფექტური გუნდებია ისინი, რომლებიც წარმატებით ასრულებენ თავიანთ დავალებებს და აღწევენ მიზნებს. გუნდის წევრების მკაფიოდ გამოატული მოვალეობები, საერთო საქმისადმი ერთგულება, მიზანი, ცოდნა, უნარები, გამოცდილება, ურთიერთნდობა და კარგი ლიდერი წარმატებული გუნდების ძირითადი მახასიათებლებია. გუნდურ მუშაობას აქვს ბევრი უპირატესობები: თანამშრომელთა უფრო მაღალი პროდუქტიულობა, გადაწყვეტილებების სისწორე, ინოვაციის უმაღლესი ხარისხი, პროდუქციის უკეთესი ხარისხი და მომსახურება, ორგანიზაციის მეტი მოქნილობა და სისწრაფე.

სამედიცინო დაწესებულების კონკურენტუნარიანობისა და სამედიცინო მომსახურების ხარისხის შესანარჩუნებლად აუცილებელია ორგანიზაციის ყველა დონეზე პერსონალის ჩართულობის სისტემა. ასეთი ჩართულობის უზრუნველყოფა შესაძლებელია გუნდის მშენებლობის ტექნოლოგიით - გუნდის მენეჯმენტით. გუნდის მენეჯმენტი უზრუნველყოფს სამედიცინო ორგანიზაციის თანამშრომლების ინდივიდუალური და ჯგუფური პოტენციალის გამოყენებას, შრომის შედეგებზე კოლექტიურ პასუხისმგებლობას, აგრეთვე ურთიერთდახმარებასა და ურთიერთშემცვლელობას. გუნდური მუშაობის უპირატესობებია ის, რომ იზრდება სამედიცინო დაწესებულების თანამშრომელთა ინტერესი მიზნებისა და ამოცანების მიღწევის მიმართ. გუნდური მუშაობის დროს, გუნდის წევრები უფრო მეტ იდეას გამოიმუშავენ და ვლინდება გუნდის წევრების შემოქმედებითი პოტენციალი. ინსტრუქტირებული ბარიერები და ვიწრო საკუთრების ინტერესები იხსნება და იზრდება თანამშრომლობის უნარი. გუნდი საშუალებას გვაძლევს დროულად განვახორციელოთ ჩვენი მიზნები.

კრიზისების მართვის გუნდში უნდა შედიოდეს ყველა მნიშვნელოვანი დეპარტამენტის თანამშრომელი, ეს ეხება როგორც ექიმს, მედდას, ფრონტ ოფისს, ასევე, ფინანსები, შესყიდვები, რისკის მართვა, უსაფრთხოება, რათა უზრუნველყონ მრავალფეროვანი ცოდნის, უნარებისა და გამოცდილების გაზიარება. ამ პრაქტიკამ აჩვენა, რომ კრიზისების მართვის ფორმირებული გუნდი ქმნის უსაფრთხოების განცდას და კრიზისებზე რეაგირება ყოველთვის ადექვატურია, თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ კრიზისების მართვის ეფექტიანობა დამოკიდებულია არა მხოლოდ გუნდის შემადგენლობაზე, არამედ ამ გუნდის წევრების ცოდნაზე. კრიზისების მართვის გუნდის ლიდერმა მუდმივად უნდა წახალისოს გუნდის წევრები დამატებითი ცოდნის მიღებისა და უნარების გაუმჯობესების თვალსაზრისით. ისინი აქტიურად უნდა იყვნენ ჩართული კრიზისების აღდგენის ფორმულირების პროცესში. ლიდერმა მკაფიოდ უნდა განსაზღვროს თითოეული წევრის მოვალეობა და პასუხისმგებლობა, გუნდური მუშაობის როლი არის მოსალოდნელი ქცევების ნაკრები, რომელსაც უნდა მოერგოს თითოეული წევრი. ჩვენ ვცხოვრობთ ახალ ეკონომიკურ ეპოქაში დაშეუძლებელია ბიზნესის წარმატების მიღწევა ძველი მეთოდებით. ორგანიზაციაში ამ მიდგომების დანერგვის მიზნით, ლიდერი გამოყოფს მენეჯერს, რომელიც ზედამხედველობას გაუწევს, სამედიცინო ორგანიზაციაში სისტემის მენეჯმენტის განხორციელებას და შემდგომ განვითარებას.

### დასკვნა

სამედიცინო დაწესებულებებში დასაქმებულმა ადამიანებმა უნდა ითანამშრომლონ თავიანთი ინდივიდუალური კლინიკური, ტექნიკური და ორგანიზაციული უნარების გამოყენებით, რათა უზრუნველყონ უკეთესი კლინიკური შედეგები. აღსანიშნავია, ის ფაქტიც, რომ გუნდი არ შედგება მხოლოდ ექიმებისგან; ის თეორიულად მოიცავს სხვადასხვა კატეგორიის ადამიანებს, მათ შორის პარამედიკოსებს, ექთნებს, ექიმებს და მენეჯერებს. ამ პროცესში ჩართულია მრავალი პარამეტრი სწორი მუშაობისთვის, მათ შორის სამუშაო ინფრასტრუქტურა, ეთიკა, ლიდერობა, კომუნიკაცია, თანამშრომლობა და კონკურენტუნარიანობა. აღსანიშნავია, რომ სამუშაო გარემო გადამწყვეტ როლს თამაშობს გუნდურ მუშაობაში.

მიუხედავად იმისა, რომ ეფექტური გუნდური მუშაობა მუდმივად იდენტიფიცირებულია, როგორც მოთხოვნა გაძლიერებული კლინიკური შედეგებისთვის ჯანდაცვის უზრუნველსაყოფად, შეზღუდულია ცოდნა იმის შესახებ, თუ რა ხდის ჯანდაცვის პროფესიონალებს გუნდის ეფექტურ წევრებად და კიდევ უფრო ნაკლებია ინფორმაცია, იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა განვითარდეს გუნდური მუშაობის უნარები.

ეფექტური გუნდური მუშაობის კომპეტენციები აღიქმება განცხვავებულად მენეჯმენტისა და კლინიკური გუნდებისათვის. არსებობს განსხვავებები ეფექტური გუნდური მუშაობის აღქმაში. მრავალი კვლევის საფუძველზე შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ფოკუსირება ინდივიდუალური უნარების განვითარებაზე და ინდივიდუალური ანგარიშვალდებულებაზე პასუხისმგებლობა გამოწვეულია ჯანდაცვის პროფესიონალთა ტრენინგების არსებული მოდელებიდან, რომელიც მუდმივად ძლიერდება ჯანდაცვის სისტემაში ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკით. საერთო მიზნების წარმატების მიღწევაში სამედიცინო დაწესებულების თანამშრომელთა ჩართვის საუკეთესო მეთოდი, ამ მიზნების ერთობლივი განვითარებაა.

### გამოყენებული ლიტერატურა

6. David M. Musson, Robert L. Helmreich, (2004) „Team Training and Resource Management in Health Care: Current Issues and Future Directions“, Harvard Health Policy Review 5(1)
7. Sarah J. Rudy, Rosemary Polomano, RN, FAAN, W. B. Murray, Jody Henry, Robert Marine, (2021) „Team Management Training Using Crisis Resource Management Results in Perceived Benefits by Healthcare Workers“ The Journal of Continuing Education in Nursing, 2007;38(5):219–226
8. David Naranjo-Gil (2015) „The role of top management teams in hospitals facing strategic change: effects on performance“. International Journal of Healthcare Management Volume 8.
9. Leggat, S.G.(2007)“ Effective healthcare teams require effective team members: defining teamwork competencies“. BMC Health Serv Res Volume 7, article number 17.
10. A. Kossaify , W. Hleihel , J.-C. Lahoud (2017) „Team-based efforts to improve quality of care, the fundamental role of ethics, and the responsibility of health managers: monitoring and management strategies to enhance teamwork“. Public Health Volume 153, , Pages 91-98
11. Jelena Lukic, Jamila Jaganjac, Snežana Lazarević (2020) “THE SUCCESSFULNESS OF CRISIS MANAGEMENT TEAMS’ RESPONSE TO THE CRISIS CAUSED BY THE

- COVID-19 PANDEMIC” , Ekonomika preduzeca, Serbian Association of Economists Journal of Business Economics and Management.
12. Sarah J. Rudy, Rosemary Polomano, W. B. Murray, Jody Henry, Robert Marine, (2007) “Team Management Training Using Crisis Resource Management Results in Perceived Benefits by Healthcare Workers”, *The Journal of Continuing Education in Nursing* Vol. 38, No. 5  
Randi Ballangrud, Sissel Eikeland Husebø, Karina Aase, Oddveig Reiersdal Aaberg, Anne Vifladt, Geir Vegard Berg, Marie Louise Hall-Lord (2017) “Teamwork in hospitals”: a quasi-experimental study protocol applying a human factors approach”, *BMC Nursing*, Volume 16, article number 34 Nursing
  10. Jan B. Schmutz, Laurenz L. Meier, Tanja Manser (2019), “How effective is teamwork really? The relationship between teamwork and performance in healthcare teams: a systematic review and meta-analysis”, *BMJ Open*.
  11. T. MANSER (2009) “Teamwork and patient safety in dynamic domains of healthcare: a review of the literature“. *Acta Anaesthesiologica Scandinavica*: Volume 53, Issue 2. Pages: 143-276

***Ketevan Omanadze***

*Doctor of Business Administration,  
Researcher at the Institute of Health Policy, Caucasus University*

#### **TEAM MANAGEMENT IN MEDICAL INSTITUTIONS DURING CRISES**

<https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2025.02.05>

##### **Expanded Summary**

A crisis often reveals the true face of an organization because it presents an organization with new challenges and provides a whole new vision of how an organization works, which is difficult to see under normal circumstances. The first response to the crisis is to activate crisis management and form a crisis management team. The main goal of the crisis management team is to prepare the organization for new ways of functioning, using its capabilities. To present the strengths of the organization in order to reduce the negative consequences caused by the crisis. Successful crisis management and organization recovery depends on the quality of crisis management team functioning. Teamwork is one of the main activities in the organization to deal with crises, for this it is necessary to form a management team, the purpose of which is to effectively deal with the crisis. Organizations that do not have permanent crisis management teams can adequately respond to the crisis if they delay the formation in time.

The word „teamwork“ generally refers to the method of working in collaboration with a group of people to achieve a goal through interdependent actions and accountability to each other. Teamwork is a process that describes the interdependence between team members who combine common resources to solve the tasks required. Teams are generally defined as two or more people working together to achieve specific, common goals. They have specific tasks and specialized work roles, use common resources to perfect the process.

Process is often shaped by instructions in the system led by a leader whose role is primarily to monitor and manage the entire process.

Health care is a system where lack of communication and disruption of teamwork can lead to critical consequences. Teamwork in health care facilities means reducing staff errors in operating rooms, emergency departments, and intensive care units. In order for a team to be effective, team members need to be collaborative and involved in teamwork, providing effective care at different levels of the health care system.

The process of providing health services is interdisciplinary and requires the teamwork of doctors, nurses and various healthcare specialists. Teamwork is critical to ensuring patient health safety. Poor coordination between different departments of the health care facility is directly related to the quality and safety of the patient's health.

The quality of the results achieved in healthcare institutions depends on the complex system, including professionalism and individual awareness, infrastructure (organizational issues, availability of equipment) And teamwork. It is worth noting that medical errors are the leading cause of death in the world, and many of them are the result of dysfunctional or non-existent teamwork. Considering all the prerequisites listed above, it gives better results, especially in difficult clinical situations.

Effective teamwork requires individual self-efficacy, appropriate communication between members, self-motivation and commitment, awareness of teamwork, acceptance of advice and instructions, and adherence to protocols. However, in real practice, there is little data and experimental evidence on how to build an effective team and how to assess teamwork skills using objective measures.

The quality of teamwork in medical institutions depends on a complex algorithm that includes human and technical resources. In this algorithm, team-based efforts are probably the most flexible and most important parameter for the quality of treatment to significantly improve the patient's condition. Therefore, healthcare institutions should focus more on teamwork than on individual work of course such approaches ensure that patient protection is increased to obtain better clinical outcomes. For effective teamwork in medical teams, it is important to take into account the specific requirements that the team faces. Teamwork requirements may vary depending on the situation.

Hospitals around the world are facing strategic upgrade phases to become flexible organizations that can offer patients the highest quality services. They are constantly faced with a crucial governance challenge to change their long-term strategic focus and avoid short-term crises. Effective teams are those that successfully complete their tasks and achieve their goals. Clearly expressed duties of team members, commitment to common work goal knowledge, skills, experience, mutual trust and a good leader are the main characteristics of successful teams. Teamwork has many advantages: higher employee productivity, correctness of decisions, higher quality of innovation, better quality of products and service more flexibility and speed of organization.

In order to maintain the competitiveness of the medical institution and the quality of medical services, a system of personnel involvement at all levels of the organization is neces-

sary. Such engagement can be ensured by team building technology - team management. Team management ensures the use of individual and group potential of medical organization employees, collective responsibility for labor results, as well as mutual assistance and mutual exchange. The advantages of teamwork are that the interest of medical institution employees in achieving goals and objectives increases. During teamwork, team members develop more ideas and the creative potential of team members is revealed. Instructed barriers and narrow property interests open up and the ability to cooperate increases. The team allows us to realize our goals in a timely manner.

The crisis management team should include employees from all important departments, such as doctors, nurses front offices, as well as finance, procurement risk management security, to ensure the sharing of diverse knowledge skills and experiences. This practice has shown that a formed crisis management team creates a sense of security and response to crises is always adequate, although it should be noted here that the effectiveness of crisis management depends not only on the composition of the team but also on the knowledge of the members of this team. A crisis management team leader must constantly encourage team members to gain additional knowledge and improve skills. They should be actively involved in the process of formulating crisis recovery. A leader must clearly define the duties and responsibilities of each member the role of teamwork is a set of expected behaviors that each member must adapt to. We live in a new economic era it is impossible to achieve business success with old methods. In order to implement these approaches in the organization, the leader allocates a manager who will supervise the implementation and further development of system management in the medical organization.

Conclusion : People employed in medical facilities should collaborate using their individual clinical, technical and organizational skills to ensure better clinical outcomes. It is also worth noting the fact that the team does not consist only of doctors; It theoretically includes different categories of people, including paramedics, nurses, doctors and managers. Many parameters for proper performance are involved in this process, including work infrastructure, ethics, leadership, communication, cooperation and competitiveness. It should be noted that the working environment plays a decisive role in team work.

While effective teamwork has consistently been identified as a requirement for enhanced clinical outcomes to provide health care, there is limited knowledge of what makes health professionals effective team members and even less information on how to develop teamwork skills.

Competencies in effective teamwork are perceived as negative for management and clinical teams. There are differences in the perception of effective teamwork. Based on many studies, we can say that the focus on the development of individual skills and the responsibility for individual accountability is due to the existing models of training of health professionals, which is constantly strengthened by the practice of human resource management in the healthcare system. The best method of involving employees of a medical institution in achieving the success of common goals is the joint development of these goals.

## მარკეტინგი - MARKETING

**ნინო რუხაია-მოსემლელიშვილი**

ეკონომიკის დოქტორი. კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი,  
ასოცირებული პროფესორი;

**ურა გოგიძე**

კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის  
ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორანტი

### **ციფრული სარეკლამო პლატფორმების გამოყენება საქართველოში: საერთაშორისო ტენდენციებთან შესაბამისობა და ლოკალური სპეციფიკა**

**ანოტაცია.** კვლევა მიზნად ისახავს გამოიკვლიოს, თუ რამდენად აისახება ციფრული რეკლამირების გლობალური ინოვაციები ქართულ კომერციულ პრაქტიკაზე. სამუშაო პროცესი ეფუძნება რაოდენობრივ და ხარისხობრივ ანალიზს – მათ შორის პროფესიონალ მარკეტერებთან ინტერვიუებსა და ანკეტურ გამოკითხვას. კვლევამ აჩვენა, საქართველოში ციფრული რეკლამირების სფეროში რა ასაკის პროფესიონალები არიან აქტიურები, ასევე ის თუ როგორ მკვეთრად გაიზარდა ციფრული სარეკლამო ბიუჯეტები და უპირატესობა მიენიჭა Facebook-სა და Instagram-ს. ასევე, დისკუსიაში აღინიშნა აუდიტორიის სეგმენტაციის სირთულე და ტექნიკური დაბრკოლებები ქართულ ენაზე რეკლამირებისას. დასკვნის სახით, შემოთავაზებულია რამდენიმე რეკომენდაცია ქართულ ბაზარზე ციფრული რეკლამირების განმახორციელებლებისათვის.

**საკვანძო სიტყვები:** ციფრული რეკლამა, ბიზნესი, მარკეტინგი, სოციალური მედია, ინოვაცია.

### **შესავალი**

ჩვენ მიზნად დავისახეთ შეგვესწავლა, რამდენად თავსებადია ქართული ციფრული სარეკლამო პრაქტიკა საერთაშორისო ტენდენციებთან და რა გამოწვევებს აწყდებიან ადგილობრივი ბიზნესები ციფრული მარკეტინგის ოპტიმიზაციის პროცესში. კვლევის ფარგლებში გამოყენებულია როგორც რაოდენობრივი, ასევე ხარისხობრივი ანალიზი, მათ შორის ინდუსტრიის პროფესიონალებთან ჩატარებული ინტერვიუები და მონაცემთა ანალიზი.

ციფრული მარკეტინგი ქართული ბიზნესებისთვის სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება, ხოლო სარეკლამო პლატფორმების გამოყენების ტენდენციები ცხადყოფს, რომ ეს სფერო განვითარების აქტიურ ფაზაშია. მიუხედავად იმისა, რომ გლობალურად ციფრული სარეკლამო პლატფორმები, როგორცაა Facebook Ads, Google Ads, TikTok Ads აქტიურად გამოიყენება, მათი დანერგვისა და გამოყენების სპეციფიკა ქართულ ბაზარზე გარკვეულ თავისებურებებს ავლენს.

კვლევის შედეგები დაგვხმარება უკეთ გავიზაროთ, როგორ შეუძლიათ ქართულ კომპანიებს მაქსიმალურად გამოიყენონ ციფრული სარეკლამო არხების პოტენციალი, გააუმჯობესონ მარკეტინგული სტრატეგიები და მიაღწიონ კონკრეტულ ბიზნეს-შედეგებს.

### კვლევის მეთოდოლოგია

კვლევა ეფუძნება როგორც რაოდენობრივ, ასევე ხარისხობრივ ანალიზს, რომელიც მოიცავს ინდუსტრიის პროფესიონალებთან ინტერვიუებს და ციფრული რეკლამის ეფექტიანობის შესახებ მონაცემთა ანალიზს.

აღნიშნული სტატია ნაწილობრივ ეფუძნება კვლევით მონაცემებს, რომელიც სტატიის ერთ-ერთმა ავტორმა, უჩა გოგიძემ ჩაატარა კოლოქიუმ II-ის ფარგლებში, თემაზე: *ციფრული რეკლამირების ინოვაციების გავლენა ქართული ბიზნესზე* (CIU, 2023/2024)

ჩვენი მიზანი იყო გამოგვევლინა ქართული ბიზნესების დამოკიდებულება ციფრული რეკლამის სიახლეებისადმი, გამოგვეკვეთა ბაზრის ტენდენციები და მიგვეწოდებინა რეკომენდაციები.

კვლევა სამ ეტაპად ჩავატარეთ: ჯერ გლობალური ტენდენციები შევისწავლეთ, შემდეგ კი ქართულ ბაზარზე მოქმედ სარეკლამო პროფესიონალებს დავუკავშირდით. მათთან ჩავატარეთ ინტერვიუები და ანკეტური გამოკითხვები.

სიღრმისეული ინტერვიუ და ანკეტური გამოკითხვა ვაწარმოეთ იმ კომპანიების წარმომადგენლებთან, რომლებიც ონლაინ აქტიურ სარეკლამო კამპანიებს აწარმოებენ და მათი ძირითადი სამიზნე აუდიტორია სწორედ სოც. ქსელებსა და, ზოგადად, ინტერნეტში მოიძიება.

### ციფრული მარკეტინგის პროფესიული პროფილი საქართველოში

ჩვენი კვლევიდან გამომდინარე, ერთ-ერთი საინტერესო მიგნება არის ის, რომ ციფრული რეკლამირების სფეროში საქართველოში უმეტესად 30-წლამდე ადამიანები მუშაობენ. მათი კარიერული სტაბილურობა კი დაბალია – კომპანიებს ხშირად ტოვებენ ან პარალელურად სხვა სამუშაოსაც იღებენ. საშუალოდ, მათი ასაკი 28 წელს არ სცილდება (27.9), ხოლო ერთ კომპანიაში მუშაობის ხანგრძლივობა დაახლოებით 1.9 წელია.

გლობალური მონაცემებიც დაახლოებით იგივე ტენდენციას აჩვენებს, რომ ციფრული მარკეტინგის ინდუსტრიაში ძირითადად ახალგაზრდა პროფესიონალები მუშაობენ, თუმცა არა იმდენად ახალგაზრდა, როგორც ჩვენთან. Marketing Week-ის 2024 წლის კვლევის მიხედვით, მარკეტინგის სპეციალისტების 79% 45 წლამდეა, ხოლო 40.2% 26-35 წლის კატეგორიაში ხვდება. (Marketing Week. 2024. *Career and Salary Survey*)

ამ მხრივ საქართველოსგან ოდნავ განსხვავებული მონაცემებია აშშ-ში, ეს ალბათ იმითაც უნდა აიხსნას, რომ იქ უფრო ადრეა შესული ციფრული მარკეტინგის პროფესიები და შესაბამისად ადრევე აითვისეს იგი პროფესიონალებმა. აშშ-ის შრომის სტატისტიკის ბიუროს 2017 წლის ანგარიშის მიხედვით სარეკლამო, საზოგადოებასთან ურთიერთობისა და მომიჯნავე სფეროებში მომუშავე ადამიანების 63% 45 წლამდეა, ხოლო მათი საშუალო ასაკი 39.2 წელია. ( Ad Age. 2017 *The average tenure of a marketer*)

რაც შეეხება სამუშაო ადგილებზე დარჩენის ხანგრძლივობას: - აქ საქართველოსგან განსხვავებული სურათი გვაქვს აშშში - წამყვანი სარეკლამო კომპანიების მთავარი მარკეტინგული ოფიცრების (CMO) საშუალო საქმიანობის ვადა 2023 წელს 37.2 თვე (დაახლოებით 3.1 წელი) იყო (Statista. 2023. *Average Tenure of CMOs in the Advertising Industry Worldwide.*). უფრო ფართო მასშტაბით, მარკეტინგის სპეციალისტების საშუალო საქმიანობის ხანგრძლივობა 2.6 წელს შეადგენს, რაც ბიზნეს პროფესიებს შორის ყველაზე დაბალი მაჩვენებელია.

გარდა ამისა, სარეკლამო სააგენტოებში თანამშრომლების წლიური გადინების საშუალო მაჩვენებელი დაახლოებით 30%-ია, რაც აღნიშნული სფეროს მაღალ მობილურობაზე მიუთითებს (Work With Opal. 2022. The State of Agency Talent Retention.)

ეს მონაცემები ადასტურებს, რომ საქართველოში ციფრული რეკლამის სფეროში მომუშავე ახალგაზრდების დაბალი ასაკი და მათი სამუშაო ადგილებზე ხანმოკლე დარჩენის ტენდენცია გლობალურ მარკეტინგულ ინდუსტრიის ტენდენციებს მეტ-ნაკლებად ემთხვევა.

### **კონკრეტული სოციალური მედია არხების როლი თანამედროვე ბიზნესში**

გლობალურ დონეზე, კომპანიები აქტიურად იყენებენ სხვადასხვა სოციალურ მედია პლატფორმებს მომხმარებლებთან დასაკავშირებლად და ბრენდის ცნობადობის გასაზრდელად. 2024 წლის ბოლოს ყველაზე პოპულარული პლატფორმები იყო:

- Facebook: 3.065 მილიარდი მომხმარებელი
- YouTube: 2.504 მილიარდი მომხმარებელი
- Instagram: 2 მილიარდი მომხმარებელი
- WhatsApp: 2 მილიარდი მომხმარებელი
- TikTok: 1.582 მილიარდი მომხმარებელი
- WeChat: 1.343 მილიარდი მომხმარებელი
- Facebook Messenger: 1.010 მილიარდი მომხმარებელი
- Telegram: 900 მილიონი მომხმარებელი
- Snapchat: 800 მილიონი მომხმარებელი
- Douyin: 755 მილიონი მომხმარებელი (The World Ranking. 2024, November. *Most popular social networks worldwide by number of monthly active users*)

ბიზნესებისთვის, სხვადასხვა პლატფორმა განსხვავებულ უპირატესობებს სთავაზობს, მაგალითად:

- Facebook: სთავაზობს მრავალფეროვან სარეკლამო ინსტრუმენტებს და ფართო აუდიტორიას, რაც მას უნივერსალურ არჩევანად აქცევს ბიზნესებისთვის.
- Instagram: ფოკუსირებულია ვიზუალურ კონტენტზე, რაც განსაკუთრებით ეფექტურია ბრენდებისთვის, რომლებსაც სურთ პროდუქციის ვიზუალური წარმოჩენა.
- LinkedIn: იდეალურია B2B კომუნიკაციისთვის და პროფესიონალური ქსელების შესაქმნელად.
- TikTok: მომხმარებლების სწრაფი ჩართულობის გამო, განსაკუთრებით პოპულარულია ახალგაზრდა აუდიტორიასთან კომუნიკაციისთვის.

უნდა აღვნიშნოთ, რომ კონკრეტული პლატფორმის არჩევანი დამოკიდებულია კომპანიის მიზნობრივ აუდიტორიაზე, კონტენტის ტიპზე და მარკეტინგულ მიზნებზე.

Facebook ლიდერობს როგორც B2B, ასევე B2C კომუნიკაციისთვის, რადგან ის დიდ აუდიტორიას აერთიანებს და ბიზნესისთვის მრავალფუნქციურ ინსტრუმენტს წარმოადგენს. Twitter და LinkedIn განსაკუთრებით ფასობს პროფესიონალური კონტაქტებისთვის და სწრაფი ინფორმაციის გავრცელებისთვის (T. Barai; H. Kakade, 2021).

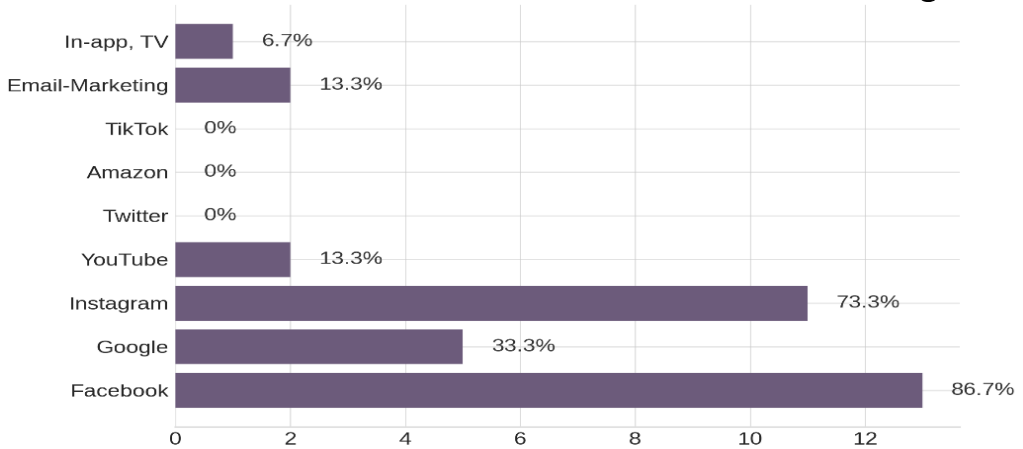


თუმცა, Z თაობა (1996-2009) სულ უფრო დიდ გავლენას ახდენს ბაზარზე და მათი ონლაინჩვევები განსხვავდება X და Y თაობებისგან. მაშინ როცა უფროსი თაობები კვლავ აქტიურად იყენებენ Facebook-ს, Z თაობის მომხმარებლები უფრო მეტ დროს ატარებენ Instagram-ზე, TikTok-ზე, YouTube-სა და Snapchat-ზე. ამ თაობას არ აქვს ერთი კონკრეტული ფავორიტი პლატფორმა, რაც ბიზნესებისთვის ახალი გამოწვევაა (A. Constantinescu-Dobra & M-A. Coțiu, 2022).

### სარეკლამო პლატფორმების გამოყენების ტენდენციები

ჩვენ მიერ გამოკითხულ რეკლამის განმთავსებელთა/მარკეტინგის სპეციალისტთა უმეტესობა საქართველოში ფასიანი რეკლამის განთავსებისთვის **Facebook-ს (86.7%)** იყენებს, რაც მას ლიდერის პოზიციაზე ამყარებს. მას მოჰყვება **Instagram (73,3%)**, ხოლო **Google Ads (33,3%)** მესამე ადგილზეა. იხილეთ სურათი 1, სადაც პროცენტულად ასახულია პასუხი კითხვაზე *თუ რომელ ინტერნეტ პლატფორმებს იყენებენ ფასიანი რეკლამის განსათავსებლად*.

სურათი 1



გლობალური მასშტაბით, სარეკლამო პლატფორმების გამოყენების პროცენტული მაჩვენებლები შემდეგნაირად ნაწილდება:

- **Facebook Ads:** 93% იყენებს
- **Instagram Ads:** 78% იყენებს
- **LinkedIn Ads:** 33% იყენებს
- **YouTube Ads:** 31% იყენებს
- **Twitter Ads:** 17% იყენებს

ეს მონაცემები აღებულია 2022 წლის "Social Media Examiner"-ის ანგარიშიდან, რომელიც ასახავს სოციალური მედიის მარკეტინგის ტენდენციებს.

აღსანიშნავია, რომ Google Ads ასევე ფართოდ გამოიყენება, თუმცა ზუსტი პროცენტული მაჩვენებელი ამ ანგარიშში არ არის მოცემული.

ეს მონაცემები აჩვენებს, რომ Facebook და Instagram კვლავ ლიდერობენ მარკეტერების არჩევანში, ხოლო LinkedIn, YouTube და Twitter შედარებით ნაკლებად გამოიყენება.

თუმცა, საქართველოში ციფრული რეკლამის ლანდშაფტი განსხვავებულია – კომპანიები კვლავ ორიენტირებულნი არიან Facebook-სა და Instagram-ზე, ხოლო საძიებო სისტემებში რეკლამირება შედარებით ნაკლებად გამოიყენება.

პლატფორმები, როგორცაა Twitter და LinkedIn, საქართველოში კვლავ არაპოპულარულია, ხოლო TikTok-ზე რეკლამის არარსებობა რეგიონისთვის ოფიციალური შეზღუდვით აიხსნება (TikTok-ზე რეკლამის შესაძლებლობა საქართველოსთვის 2025 წლის დასაწყისში გახდა შესაძლებელი, თუმცა ჯერჯერობით ფართე მასშტაბებით მარკეტინგულ კამპანიებში არ არის ინტერგირებული).

რაც შეეხება Google Ads-ს, მისი ნაკლები გამოყენება შეიძლება აიხსნას ქართული ენისთვის შეზღუდული მხარდაჭერით, რაც აქაურ მარკეტერებს არჩევანს უწყვეტს Facebook-სა და Instagram-ზე.

### ციფრული რეკლამის მთავარი მიზნები და პრიორიტეტები

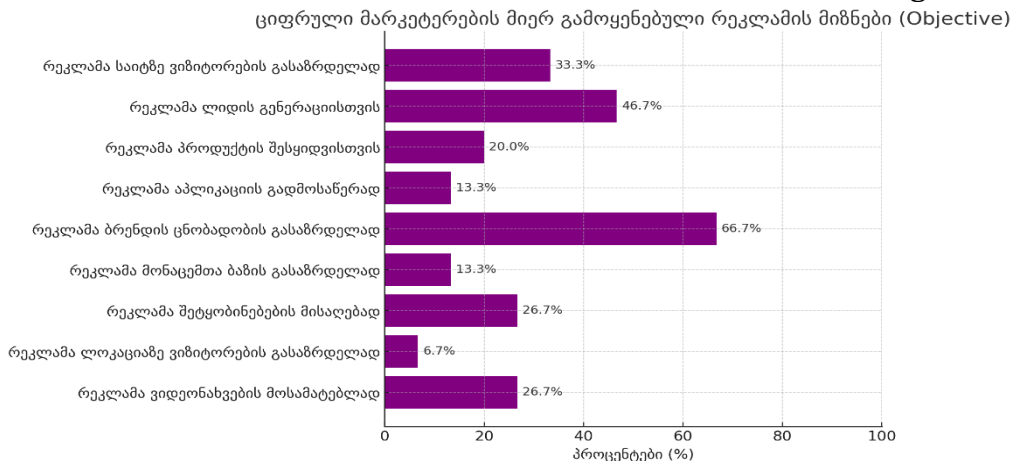
ქართულ და გლობალურ სარეკლამო პრაქტიკებს შორის მნიშვნელოვანი განსხვავება იმ მიზნებში (Objectives) ვლინდება, რომლებსაც მარკეტინგის სპეციალისტები აქ უპირატესობას ანიჭებენ. ჩვენ ეს საკითხი შემდეგნაირად დავსვით: თუ რა ძირითადად სარეკლამო მიზნებს იყენებენ საქართველოში სოციალური მედია სარეკლამო კამპანიების განხორციელებისას მარკეტინგის სპეციალისტები. პასუხები შეგვიძლია ვიხილოთ სურათ N2-ზე.

გლობალურად რეკლამის მთავარი მიზანი ლიდების გენერაციაა (პოტენციური მომხმარებლების მოზიდვა) – 45%-ით ის პირველ ადგილზეა. შემდეგ მოდის რეკლამა პროდუქტის შესყიდვის წასახალისებლად (40%), ხოლო ბრენდის ცნობადობის გაზრდა – მხოლოდ მესამე ადგილს იკავებს (38%). (Digital Marketing – What Are The Top Goals And Challenges? 2023 წ. marketinginsidergroup.com).

ქართულ ბაზარზე კი სიტუაცია განსხვავებულია – აქ მთავარი აქცენტი ცნობადობაზე კეთდება. ამის მიზეზი შეიძლება იყოს ის, რომ კომპანიები ჯერ ცდილობენ მომხმარებელთა ცნობიერებაში პოზიციონირებას, ან ქართულ ბაზარზე ეფექტური აუდიტორიის სეგმენტირება ჯერ კიდევ გამოწვევად რჩება.

ქართულ ციფრულ რეკლამაში ტენდენციებთან შესაბამისობის ერთ-ერთი მაჩვენებელი სარეკლამო ბიუჯეტების ზრდაა. ჩვენი კვლევის მიხედვით კი, ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში ბიუჯეტები საშუალოდ 4.3-ჯერ გაიზარდა, რაც მნიშვნელოვნად აღემატება გლობალურ ზრდის მაჩვენებელს (1.6). ეს მიუთითებს, რომ საქართველო სარეკლამო ბაზრის განვითარებაში აქტიურად მიჰყვება და ზოგჯერ აჭარბებს საერთაშორისო ტენდენციებს.

სურათი 2



### **გლობალური პრაქტიკის ადაპტაცია საქართველოში: ეფილიეიტ მარკეტინგი**

კიდევ ერთი ძირითადი მიგნება და განსხვავება გლობალურ ტენდენციებთან შედარებით ასე გამოიყურება: თანამედროვე ციფრულ მარკეტინგში ერთ-ერთ ყველაზე დინამიკურ და მზარდ მიმართულებად ითვლება ეფილიეიტ მარკეტინგი (affiliate marketing), რომელიც გულისხმობს, რომ ინდივიდუალური კონტენტის შემქმნელები, ბლოგერები, ინფლუენსერები ან ციფრული არხების მფლობელები იღებენ საკომისიოს ან ანაზღაურებას სხვა კომპანიების პროდუქტის ან სერვისის რეკლამირებისა და გაყიდვის სანაცვლოდ. ეს მოდელი განსაკუთრებით პოპულარული გახდა B2C და E-commerce სექტორებში, რადგან ის კომპანიებს საშუალებას აძლევს, რეკლამის შედეგზე (performance-based) დაფუძნებული სისტემა აიღონ გამოყენებაში და ფართო აუდიტორიამდე დაბალბიუჯეტადად მივიდნენ.

მიუხედავად იმისა, რომ საერთაშორისო ბაზრებზე ამ მიდგომის ეფექტიანობა არაერთ კვლევაზეა დაფუძნებული (მაგ. Awin Report 2023, Affiliate Summit Insights), ჩვენი კვლევის მონაცემებით, საქართველოში ციფრული მარკეტინგის სფეროში ამ მოდელის გამოყენება ჯერჯერობით მინიმალურია. გამოკითხულ მარკეტერებს შორის მხოლოდ 15%-მა განაცხადა, რომ ჰქონია ეფილიეიტ მარკეტინგის კამპანიაში მონაწილეობის გამოცდილება.

ეს მონაცემი შესაძლოა მიუთითებდეს ორ ასპექტზე:

1. ერთი მხრივ, ბაზარზე არ არის საკმარისი ცოდნა და ინფორმირება აღნიშნული მოდელის შესახებ;
2. ასევე, ქართულ ციფრულ ეკოსისტემაში ჯერ კიდევ არ არის ჩამოყალიბებული ის ინფრასტრუქტურა (ეფილიეიტ პლატფორმები, ტექნიკური ინსტრუმენტები, ანალიტიკა, ტრენინგები), რომელიც ამ ტიპის კამპანიების ეფექტურად წარმოებისთვის არის აუცილებელი.

აღსანიშნავია, რომ ეფილიეიტ მარკეტინგი არ მოითხოვს დიდ საწყის საინვესტიციო დანახარჯებს და ამავდროულად მაღალ მობილობას სთავაზობს როგორც მცირე, ისე საშუალო ბიზნესს. შესაბამისად, მის განვითარებას შეუძლია მნიშვნელოვნად გააფართოვოს ბრენდების ციფრული ხილვადობა და გაზარდოს გაყიდვების მაჩვენებლები განსაკუთრებით იმ კომპანიებისთვის, რომლებსაც მცირე მარკეტინგული ბიუჯეტები აქვთ.

### **დასკვნები და რეკომენდაციები**

კვლევამ ცხადყო, რომ საქართველოში ციფრულ სარეკლამო სფეროში დასაქმებული პირების ასაკობრივი პროფილი ძირითადად 30 წლამდეა, რაც აჩვენებს პროფესიის შედარებით ახალ გავრცელებას ქვეყნის შრომით ბაზარზე. მათი საშუალო ასაკი (27.9) და სამუშაო ადგილებზე დარჩენის მოკლე ხანგრძლივობა (საშუალოდ 1.9 წელი) მიუთითებს პროფესიული მობილობის მაღალ დონეზე. საერთაშორისო მონაცემების ფონზე, საქართველო ამ ტენდენციაში მეტწილად თავსდება, თუმცა გლობალურ პრაქტიკაში ფიქსირდება ოდნავ უფრო ხანგრძლივი დასაქმების პერიოდი, რაც მიანიშნებს თანამშრომელთა შენარჩუნების უკეთ დამუშავებულ მექანიზმებზე.

შესაბამისად, ჩვენ გავცემთ შემდეგი სახის რეკომენდაციებს:

- **თანამშრომელთა შენარჩუნების მექანიზმების განვითარება** – რეკომენდებულია კომპანიის შიგნით არსებობდეს მოტივაციის, პროფესიული

ზრდისა და კარიერული განვითარების ხელშეწყობი სტრუქტურები, რაც შეამცირებს კადრების ცვალებადობას;

- **გადამზადების და შიდა ტრენინგების სისტემატიზაცია** – კომპანიებმა უნდა გაამყარონ თანამშრომელთა კომპეტენციის ამაღლების სტრატეგია და უზრუნველყონ პროფესიული უნარების ზრდა შიდა რესურსებზე დაყრდნობით;
- **მოქნილი დასაქმების მოდელების დანერგვა** – სხვადასხვა ტიპის დასაქმების ფორმები (მაგ., პროექტზე დაფუძნებული ან ჰიბრიდული მოდელი) შეიძლება უკეთესად მოერგოს ახალგაზრდა სპეციალისტების მოლოდინებს და ხელი შეუწყოს მათ თანმიმდევრულ ჩართულობას კომპანიის საქმიანობაში;
- **კადრების მიგრაციის ანალიზის ინსტრუმენტების დანერგვა** – მიზანშეწონილია კომპანიებმა დაიწყონ მონაცემებზე დაფუძნებული ანალიზის განხორციელება, რათა დაადგინონ კადრების გადინების ძირეული მიზეზები და განავითარონ შესაბამისი საპასუხო პოლიტიკა.

ასევე, ჩვენი კვლევის შედეგად ირკვევა, რომ საქართველოში ციფრული სარეკლამო არხების გამოყენება საერთო ჯამში შესაბამემა გლობალურ ტენდენციებს, თუმცა არსებობს კონკრეტული ლოკალური თავისებურებები, რომლებიც მეტ ყურადღებას საჭიროებს როგორც მარკეტინგული სტრატეგიის ჩამოყალიბების, ასევე პოლიტიკისა და პროფესიული განვითარების კუთხით.

- **მრავალარხიანი სტრატეგიის განვითარება:**  
მიუხედავად იმისა, რომ Facebook და Instagram ლიდერ პოზიციას ინარჩუნებენ, რეკომენდებულია ქართული ბიზნესების მიერ სხვა პლატფორმების – როგორიცაა LinkedIn, YouTube და TikTok – პოტენციალის შეფასება და ეტაპობრივად მათი ინტეგრაცია მარკეტინგულ აქტივობებში. განსაკუთრებით იმ ფონზე, როცა TikTok რეკლამირების შესაძლებლობა საქართველოშიც ხელმისაწვდომი გახდა 2025 წლიდან.
- **Google Ads-ის გაუმჯობესებული გამოყენება:**  
Google-ის რეკლამირების ხელსაწყოების ნაკლებად გამოყენება, ხშირად ენობრივი მხარდაჭერის პრობლემით არის განპირობებული. მიზანშეწონილია კომპანიებმა გამოიყენონ ინგლისურენოვანი ინტერფეისები ან ავტომატური თარგმნის ინსტრუმენტები, სანამ ქართული მხარდაჭერა გაუმჯობესდება.
- **სარეკლამო მიზნების (Objectives) გადახედვა:**  
საინტერესოა, რომ ქართული კომპანიები ხშირად პირველ რიგში ბრენდის ცნობადობაზე ფოკუსირდებიან, მაშინ როდესაც გლობალურად მთავარი მიზანია ლიდების გენერაცია. რეკომენდებულია სტრატეგიის დივერსიფიცირება და ყურადღების გადატანა მომხმარებლის მოზიდვაზე (lead generation), რაც საბოლოოდ დადებითად აისახება გაყიდვებზე და ROI-ზე.
- **სარეკლამო ბიუჯეტის მართვა და ანალიზი:**  
იმ ფონზე, როდესაც საქართველოში სარეკლამო ბიუჯეტები 4.3-ჯერ გაიზარდა – რაც მნიშვნელოვნად აღემატება გლობალურ ზრდის საშუალო მაჩვენებელს – აუცილებელია ინვესტიციის შედეგების შეფასების სტანდარტების დანერგვა (Performance-based budgeting, CPA, CPM და ROI ანალიზი), რათა გაზრდილი დანახარჯები შესაბამის შედეგებს უკავშირდებოდეს.
- **ეფექტიანი პლატფორმის შერჩევა აუდიტორიის მიხედვით:**

Z თაობის ბაზარზე ზრდასთან ერთად, რეკომენდებულია მარკეტერებმა მეტი ყურადღება მიაქციონ იმ არხებს, რომლებიც ამ დემოგრაფიაში უფრო პოპულარულია – TikTok, Instagram Reels, YouTube Shorts – და შეიმუშაონ შესაბამისი კონტენტ სტრატეგია.

- **ეფილიეტი მარკეტინგის განვითარების ხელშეწყობა:**  
საქართველოში საკმაოდ დაბალ დონეზეა განვითარებული ეს სფერო, ათუმცა არსებობს შესაძლებლობა შეიქმნას ინფრასტრუქტურა (პლატფორმები, ტრენინგები, საკანონმდებლო მხარდაჭერა), რომელიც დააჩქარებს ამ მოდელის დანერგვას და გააფართოებს მარკეტინგის შესაძლებლობებს მცირე ბიზნესებისთვისაც.

### ლიტერატურა

- Barai, Tushar, and H. Kakade. *Use of Social Media in Business*. Pune, India, 2021.
- Constantinescu-Dobra, A., and M.-A. Coțiu. "Communication Channels and Generational Preferences in Digital Marketing." *Journal of Business and Social Studies* 13, no. 2 (2022): 45–60.
- Marketing Week. *Career and Salary Survey 2024*. 2024. <https://www.marketingweek.com>
- Statista. "Average Tenure of CMOs in the Advertising Industry Worldwide." 2023. <https://www.statista.com>
- Smart Insights. "Setting the Right Digital Marketing Objectives." 2018. <https://www.smartinsights.com>
- Marketing Insider Group. "Digital Marketing – What Are the Top Goals and Challenges?" 2023. <https://marketinginsidergroup.com>
- Social Media Examiner. *The Social Media Marketing Industry Report*. 2022. <https://www.socialmediaexaminer.com>
- Work With Opal. "The State of Agency Talent Retention." 2022. <https://www.workwithopal.com>
- Awin. *Awin Report 2023: Affiliate Marketing Trends and Insights*. 2023. <https://www.awin.com>
- Affiliate Summit. *Affiliate Summit Insights: Performance Marketing Statistics*. 2022. <https://www.affiliatesummit.com>
- Search Engine Journal. "Top Social Media Sites & Platforms in 2022." 2022. <https://www.searchenginejournal.com>
- Statista. "Leading Social Media Platforms Used by Marketers Worldwide." 2024. <https://www.statista.com>
- Ad Age. (2017). *The average tenure of a marketer*
- The World Ranking. 2024, November. *Most popular social networks worldwide by number of monthly active users*

**Nino Rukhaia-Mosemgvlishvili**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Caucasus International University;*

**Ucha Gogidze**

*PhD Student in Business Administration,  
Caucasus International University*

## **DIGITAL ADVERTISING PLATFORMS IN GEORGIA: COMPATIBILITY WITH INTERNATIONAL TRENDS AND LOCAL SPECIFICS**

### **Expanded Summary**

This research explores how digital advertising platforms are used by Georgian businesses and whether these practices match international marketing trends. The main purpose was to find out how digital innovations have influenced marketing strategies in Georgia over the past five years. We used a mixed-methods approach, including quantitative surveys and interviews with professionals who run digital campaigns for different companies.

The study involved specialists from small, medium, and large companies operating in Georgia. Most of them are digital marketers or advertising managers who directly control or influence their company's marketing activities. We collected data through both closed-question surveys and in-depth interviews, focusing on their use of platforms, advertising goals, and challenges.

One interesting result is that the average age of digital marketing professionals in Georgia is 27.9 years, and most of them do not stay long in one company — only about 1.9 years on average. This shows that the digital marketing profession in Georgia is still developing. Compared to the U.S. and other countries, Georgian specialists are younger and have higher job turnover. For example, data from Marketing Week (2024) and AdAge (2017) show that the average age of marketers abroad is closer to 39, and their job stability is stronger.

Another important finding is the preference of advertising platforms. In Georgia, Facebook and Instagram are the most used platforms for paid advertising, while Google Ads is used by fewer businesses. Platforms like LinkedIn, YouTube, and TikTok are not popular yet. Some companies say they avoid using Google Ads because it does not fully support the Georgian language. TikTok Ads became available in Georgia only in early 2025, so its marketing tools are still new and unfamiliar to many.

Globally, marketers prefer Facebook and Instagram too, but other platforms like YouTube and LinkedIn have a bigger role outside Georgia. According to Social Media Examiner (2022), over 90% of global marketers use Facebook Ads, 78% use Instagram Ads, and around one-third use LinkedIn or YouTube Ads.

We also studied the main goals of digital advertising campaigns. Worldwide, the most common objective is lead generation (45%), followed by product purchases (40%) and brand awareness (38%). But in Georgia, brand awareness comes first. This might be because local companies still try to position their brand in the market and don't always have the tools for advanced customer targeting or conversion tracking.

In terms of budgets, the results are quite positive. Our study found that digital advertising budgets in Georgia increased by 4.3 times over the last five years. This is faster than the global average, which grew about 1.6 times during the same period (Statista, 2023).

We also asked about affiliate marketing, which is very popular in many countries. Only 2 respondents in Georgia said they had ever used affiliate models. This shows that the Georgian market still lacks knowledge and infrastructure for affiliate campaigns. If developed, this model could help small businesses grow with lower marketing costs.

Finally, the research revealed some of the biggest challenges that marketers in Georgia face: high competition, difficulties in reaching the right audience, and lack of technical support in Georgian on international platforms. These problems are similar to global challenges, but some of them are more intense due to the smaller market size.

**Keywords:** *digital marketing, advertising platforms, Georgia, social media, lead generation, affiliate marketing*

ღარგობრძი ეკონომიკა – SECTORAL ECONOMY

მაია გონაშვილი

ეკონომიკის დოქტორი,

პროფესორი, კავკასიის უნივერსიტეტი;

თამარ აგლაძე

იაკობ გოგებაშვილის თელავის სახელმწიფო უნივერსიტეტის დოქტორანტი

სესხის გაცემის პროცესის ოპტიმიზაციის მოდელი “To – Be”

(საქართველოს ბანკის მაგალითზე)

**ანოტაცია.** საბანკო სექტორში პროცესების განხორციელებისას რესურსების არა-ეფექტური გამოყენება იწვევს როგორც ხარისხობრივი, ასევე რაოდენობრივი მაჩვენებლების შემცირებას. აღნიშნული საკითხი საქართველოს საბანკო სტრუქტურებისათვის მუდმივი ყურადღების საგანს წარმოადგენს. ამას ემატება სფეროს წინაშე მდგომი მთავარი გამოწვევა, რაც ციფრული ეკონომიკის განვითარებისთვისაა დამახასიათებელი, ესაა ბიზნეს პროცესების დიგიტალიზაცია, რაც ბუნებრივია პროცესების ოპტიმიზაციის სტრატეგიის გარეშე შეუძლებელია. ჩვენ მიზნად დავისახეთ ზემოდ აღნიშნული საკითხებისა და საბანკო სფეროს წინაშე მდგომი პრობლემების კვლევა, ამისთვის ჩვენს მიერ 2025 წლის აპრილ-მაისში ჩატარდა დიდი კვლევა, რომელიც მოიცავდა საბანკო სექტორის პროცესებსა, ოპტიმიზაციას, მომხმარებლების კვლევას, მათ გავლენას ეფექტიანობაზე და სხვა.

სტატიაში წარმოდგენილია საბანკო სექტორში საბაკო პროდუქტების (კერძოდ სესხის) კვლევა. კვლევაში განხილული და გაანალიზებულია ოპტიმიზაციის მოდელი “To – Be”, ეფექტიანობის მაჩვენებლები. კვლევის მეთოდოლოგიის საფუძველზეც მოხდა ოპტიმიზაციის ახალი მოდელის “To-Be” შემუშავება, ხოლო SPSS-ის გამოყენებით შემოწმდა „To-Be“ მოდელის ეფექტიანობის მაჩვენებლების, სესხის გაცემის პროცესზე მოქმედი პირდაპირი და არაპირდაპირი ფაქტორების ურთიერთკავშირის დადგინდა. საბანკო სტრუქტურებში სესხის გაცემის პროცესის ოპტიმიზაციის კვლევისას შესწავლილ იქნა ქმედებები, რომლებიც დაჯგუფდა ფასეულობების მიხედვით. თითოეული ქმედება შეიცავს დანაკარგს, რომელიც პროცესის ნაწილია და არ ქმნის ფასეულობას. მოცემულია კვლევისა და დაკვირვების შედეგები, რამაც ცხადყო, რომ დანაკარგების წყაროების დადგენილი ჯგუფები იწვევენ ისეთი ტიპის დანაკარგებს, როგორებიცაა: პროცესის დროს უსარგებლო დანაკარგები, ცვლილებები, მოუქნელობა. აღნიშნული გამოვლინდა მოუქნელობის ძირითადი მიზეზები, რაც დაკავშირებული იყო სესხებზე გაზრდილ მოთხოვნასთან და მომხმარებლისათვის სასურველ დროში მოთხოვნის შეუსრულებლობასთან. სტატიაში განხილულია ასევე კვლევისას მნიშვნელოვანი სესხის გაცემის პროცესზე მოქმედი პირდაპირი და არაპირდაპირი ფაქტორების ურთიერთკავშირის დადგენა თვალსაჩინოებისათვის ურთიერთდამოკიდებულება გამოსახულია ნფოგრაფიკის სახით. მონაცემები გაანგარიშებულია პირსონის კორელაციის საფუძველზე. ამასთან გაანგარიშების საფუძველზე მიღებული შედეგები **Lean მეთოდის გამოყენებით** გაანალიზდა. მოცემულია მნიშვნელოვანები დასკვნები, მაგ., მიზანშეწონილია ბიზნეს პროცესების ოპტიმიზაცია Lean –Six Sigma სტრატეგიის



გამოყენებით და ოპტიმიზაციის პროცესის განხორციელებისათვის როგორც საჭირო ცვლილებების დადგენა; ცვლილებების გეგმის/ზუსტი გრაფიკის შემუშავება და ცვლილებებთან დაკავშირებით პერსონალთან მჭიდრო კომუნიკაცია, ისე პერსონალის გადამზადება. კვალიფიკაციის ამაღლება; მუდმივად მოხდეს პერსონალის შეფასებისა და სტიმულირების სისტემის სრულყოფა, რაც უზრუნველყოფს ცვლილებებთან დაკავშირებული რისკების (სტრესი, დაძაბულობა, განწყობა, პროდუქტულობის შემცირება) და საბოლოო ჯამში, ოპტიმიზაციის პროცესებისა და “To-Be” მოდელის წარმატებით განხორციელებას.

**საკვანძო სიტყვები:** ბიზნეს პროცესები, საბანკო სექტორი; ოპტიმიზაციის მოდელი “To – Be”, ეფექტიანობის მაჩვენებლები, კვლევა

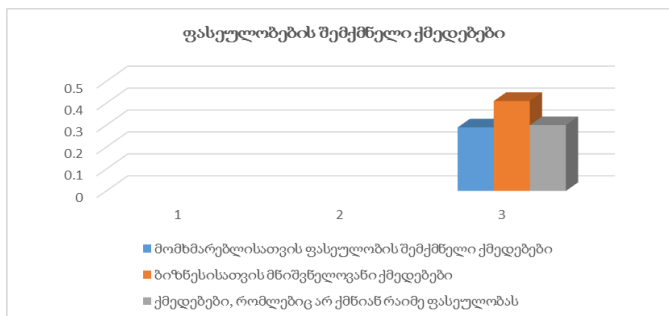
### შესავალი

საბანკო სექტორში პროცესების განხორციელებისას რესურსების არაეფექტური გამოყენება იწვევს როგორც ხარისხობრივი, ასევე რაოდენობრივი მაჩვენებლების შემცირებას. აღნიშნული საკითხი საქართველოს საბანკო სტრუქტურებისათვის მუდმივი ყურადღების საგანს წარმოადგენს. ამას ემატება სფეროს წინაშე მდგომი მთავარი გამოწვევა, რაც ციფრული ეკონომიკის განვითარებისთვისაა დამახასიათებელი, ესაა ბიზნეს პროცესების დიგიტალიზაცია, რაც ბუნებრივია პროცესების ოპტიმიზაციის სტრატეგიის გარეშე შეუძლებელია. ჩვენ მიზნად დავისახეთ ზემოდ აღნიშნული საკითხებისა და საბანკო სფეროს წინაშე მდგომი პრობლემების კვლევა, ამისთვის ჩვენს მიერ 2025 წლის აპრილ-მაისში ჩატარდა დიდი კვლევა, რომელიც მოიცავდა საბანკო სექტორის პროცესებსა, ოპტიმიზაციას, მომხმარებლების კვლევას, მათ გავლენას ეფექტიანობაზე და სხვა. ამ კვლევის ერთი ნაწილის შედეგებს შევხებით ამ სტატიაში.

საბანკო სექტორში ბიზნეს პროცესი გულისხმობს ერთმანეთზე დაკავშირებული ქმედებების ან ამოცანების ერთობლიობას, რომლებიც მიმართულია კონკრეტული მიზნის განსახორციელებლად, როგორიცაა მაგალითად მომსახურება ან პროდუქტი. ბიზნეს პროცესების ანალიზი ხორციელდება რამოდენიმე ინსტრუმენტის გამოყენებით. ჩვენი მიზანი იყო დაგვედგინა ოპტიმიზაციის პროცესისთვის საჭირო ქმედებები, შეგვეშუქებინა მოდელი.

საბანკო სტრუქტურებში სესხის გაცემის პროცესის ოპტიმიზაციის კვლევისას შესწავლილ იქნა ქმედებები, რომლებიც დავაჯგუფეთ ფასეულობების მიხედვით. თითოეული ქმედება შეიცავს დანაკარგს, რომელიც პროცესის ნაწილია და არ ქმნის ფასეულობას.

სქემა 1.



ამ ეტაპზე კვლევის მიზანი იყო იმ ქმედებების/დანაკარგების შემცირება, რომლებიც არ ქმნიან ფასეულობების, რისთვისაც გამოვიყენეთ ქრონომეტრაჟის მეთოდი. დაკვირვება განხორციელდა ერთი თვის განმავლობაში, კვირაში ორჯერ ერთი და იგივე დროს. აღსანიშნავია, რომ მას შემდეგ, რაც დაფიქსირდა პროცესებში დანაკარგები, მოვახდინეთ ფასეულობების არ შემქნელი ქმედებების იდენტიფიცირება. იდენტიფიცირებისას გავითვალისწინეთ უსარგებლო (ფასეულობის არ შემქნელი) დანაკარგების წყაროები. აღნიშნულის გათვალისწინებით, დაკვირვების შედეგები დავაჯგუფეთ დანაკარგების წყაროების 3 ძირითად ჯგუფად.

პირველ ჯგუფში - რესურსების არამიზნობრივობა, შევიდა ინტელექტუალური რესურსების არასწორი მართვა. აქ ძირითადად ხდებოდა პროცესში ინტელექტუალური რესურსის არასწორი განაწილება, რაც დანაკარგების მნიშვნელოვან წყაროს წარმოადგენს.

მეორე ჯგუფის დანაკარგების წყაროა ფუჭი გადაადგილებები, რომელიც მოიცავს თანამშრომელთა არასაჭირო გადაადგილებებს ოფისის შიგნით. ასევე დაფიქსირდა საკითხთან დაკავშირებით რამოდენიმეჯერ მიბრუნება, რაც ეწინააღმდეგება RFT(Right First Time - პირველივე ჯერზე) პრინციპს და ასევე აყოვნებს პროცესს და ზრდის ციკლურ დროს.

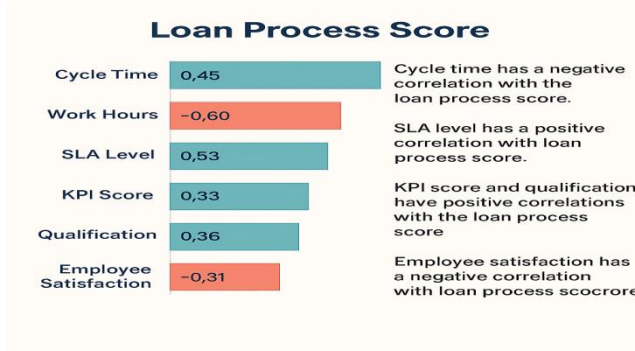
დანაკარგების წყაროების მესამე ჯგუფში შევიდა შეუსრულებელი დავალების დაგროვება, რას მომხმარებლის ლოდინის და ასევე პროცესის შემდეგ ქმედებაზე გადასვლის ლოდინის დროების ზრდას იწვევს.

დაკვირვებამ ცხადყო, რომ დანაკარგების წყაროების დადგენილი ჯგუფები იწვევენ ისეთი ტიპის დანაკარგებს, როგორებიცაა: პროცესის დროს უსარგებლო დანაკარგები, ცვლილებები, მოუქნელობა. აღნიშნული გამოვლინდა მოუქნელობის ძირითადი მიზეზები, რაც დაკავშირებული იყო სესხებზე გაზრდილ მოთხოვნასთან და მომხმარებლისათვის სასურველ დროში მოთხოვნის შეუსრულებლობასთან.

კვლევისას მნიშვნელოვანი იყო ასევე სესხის გაცემის პროცესზე მოქმედი პირდაპირი და არაპირდაპირი ფაქტორების ურთიერთკავშირის დადგენა, რაც პროგრამა SPSS-ის გამოყენებით განვახორციელეთ. თვალსაჩინოებისათვის ურთიერთდამოკიდებულება გამოვსახეთ ინფოგრაფიკის სახით. მონაცემები გაანგარიშებულია პირსონის კორელაციის საფუძველზე.

სქემა 2.

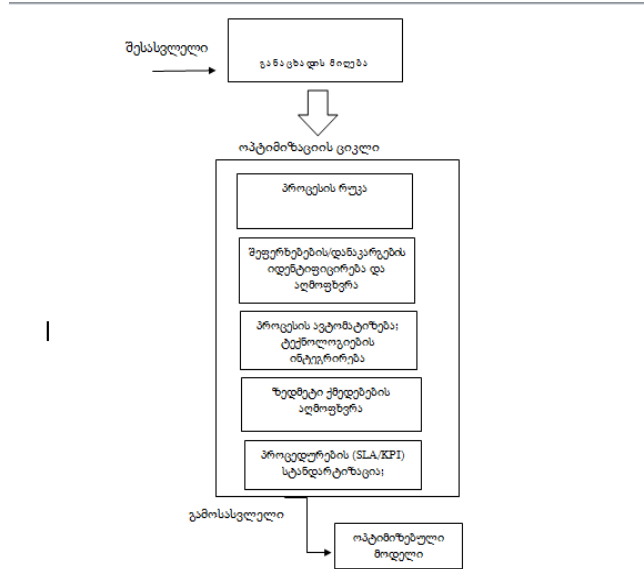
სესხის გაცემის პროცესის ფაქტორთა კორელაციის ინფოგრაფიკი



აქ ნათლად ჩანს სესხის გაცემის პროცესთან სამუშაოების ციკლური დროისა და პერსონალის კმაყოფილებას უარყოფითი კორელაცია, რაც ახალი მოდელი-სათვის საყურადღებო უნდა იყოს.

ყოველივე ამის შემდეგ მომდევნო ეტაპზე, Lean პრინციპების გამოყენებით შევიმუშავეთ სესხის გაცემის პროცესის ოპტიმიზაციის მოდელი “To-be”.

სქემა 3. სესხის გაცემის ოპტიმიზაციის მოდელი -“ To-Be”



ოპტიმიზირებული მოდელი მოიცავს 3 ეტაპს: შესასვლელი; ოპტიმიზაციის პროცესი და გამოსასვლელი. გამოსასვლელში მოდელის შედეგებია დროის შემცირება, ხარჯების შემცირება, შემოსავლების ზრდა, მონიტორინგი და პროცესის გაუმჯობესება. ხოლო მოდელის ტესტირება მოხდა SPSS-ის გამოყენებით, რომელიც საკვლევი საკითხის გადამოწმების მიმართულებით განხორციელდა.

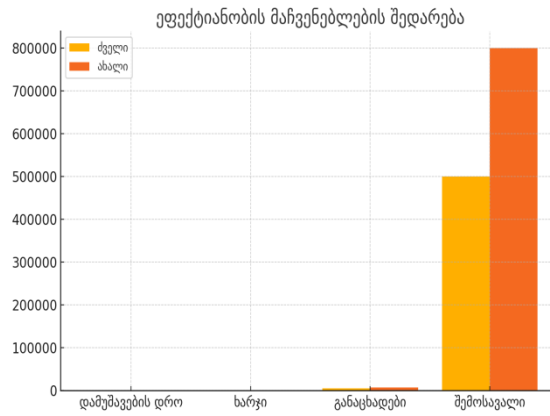
ჩვენს მიერ შემუშავებული ოპტიმიზაციის ახალი მოდელის ეფექტიანობის შეფასება შემდეგი მახასიათებლების მიხედვით: ციკლური დროის შემცირება; ხარჯების შემცირება და შემოსავლების ზრდა. აღნიშნული მაჩვენებლების გასაანგარიშებლად გამოვიყენეთ შემდეგი მიდგომა: **დროის შემცირების** ( $\Delta T1 = Tas-is - Tto-be$ ), **ხარჯების შემცირების** ( $\Delta C1 = Cas-is - Cto-be$ ); **შემოსავლების ზრდის** ( $\Delta R1 = Rto-be - Ras-is$ ) გასაანგარიშებელი ფორმულები, ხოლო აღნიშნული გაანგარიშების საფუძველზე მიღებული შედეგები **Lean** მეთოდის გამოყენებით მივიღეთ შემდეგი:

ცხრილი 1

**Lean მეთოდის გამოყენებით სესხის გაცემის პროცესის ეფექტიანობის მაჩვენებლები**

პროცესი	დროის შემცირება (დღე)	ხარჯების შემცირება (ლ)	შემოსავლის ზრდა (ლ)
სესხის გაცემა	2.5 დღე	120 ლ	500 ლ

თუ მიღებულ მაჩვენებლებს შევადარებთ ქრონომეტრაჟის შედეგად მიღებულ მაჩვენებლებს, მივიღებთ, რომ Lean მეთოდის გამოყენებით შესაძლებელია ოპერაციული ხარჯების 15-30%-ით შემცირება; პროცესების შესრულების ცილური დრო შემცირდა 20%-დან 40%-მდე, რაც განაპირობებს მომსახურების სწრაფად უზრუნველყოფას, ლოდინის დროის შემცირებასა და სისტემის მოქნილობას; ზედმეტი, არაეფექტური ნაბიჯების აღმოფხვრით შესაძლებელია პროცედურების რაოდენობის შემცირება 25%-დან 50%-მდე; კლიენტის მომსახურების დროის შემცირება შესაძლებელია 10%-დან 35%-მდე, რაც ზრდის მომხმარებლის კმაყოფილებას და საიმედოობას, ხოლო თანამშრომელთა პროდუქტულობის ზრდის პროგნოზი ავტომატიზაციის, სტანდარტიზაციისა და ოპტიმიზაციის შედეგად 15%-დან 25%-ია.



ოპტიმიზაციის შედეგები დაკავშირებულია რესურსების ოპტიმალურ გამოყენებასთან, რისი მიღწევაც მიზანმიმართული მენეჯმენტის შედეგადაა შესაძლებელი. სწორი, პროცესების გაუმჯობესებაზე მიმართული მართვა უზრუნველყოფს იგივე ადამიანური რესურსით მეტი განაცხადის დამუშავებას, სესხის უფრო სწრაფად გაცემას და ერთ განაცხადზე დროის ხარჯის შემცირებას, რაც საბოლოო ჯამში ზრდის მომხმარებლის კმაყოფილებას და წმინდა მოგებას.

თუ ზემოდ აღნიშნულს, სამიზნე ნიშნულებად მივიჩნივთ, მაშინ Lean მეთოდით სესხების გაცემის პროცესის საპროგნოზო მაჩვენებლები შეგვიძლია წარმოვადგინოთ შემდეგი სახით.

ცხრილი 2

### სესხების გაცემის პროცესის საპროგნოზო მაჩვენებლები

პარამეტრი	ძველი მოდელი	ოპტიმიზირებული მოდელი
განაცხადის დამუშავების დრო	3 დღე	1.5 დღე
ერთ სესხზე საოპერაციო ხარჯი	25 ლ	17 ლ
ერთ თვეში დამუშავებული განაცხადები	5,000	7,500
ერთ თვეში შემოსავალი სესხებიდან	500,000 ლ	800,000 ლ
დამუშავების საშუალო ზუსტი სიჩქარე	80%	96%

სესხის გაცემის ოპტიმიზაციის მოდელის საბოლოო შედეგი ხარჯების დაზოგვა, მათი ოპტიმალურად გამოყენება და შემოსავლების ზრდაა. მოდელის

ეფექტიანი ფუნქციონირების მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია პროცესის უწყვეტი მონიტორინგი და გაუმჯობესება. მისი ეფექტიანი დანერგვის აუცილებელ ფაქტორს კი წარმოადგენენ: მენეჯმენტის მხარდაჭერა და ლოიალობა; თანამშრომლობის აქტიური ჩართვა( რაც ხსნის სტრესსა და დამაბულობას ცვლილებების განხორციელებისა; სტანდარტული პროცედურების დაცვა და მუდმივი სწავლის კულტურის დამკვიდრება და გაუმჯობესება.

ჩატარებული კვლევის შედეგად გამოვლინდა ის სუსტი ადგილები, რომელთაც ადგილი აქვთ საქართველოს ბანკში სესხის გაცემის პროცესის განხორციელებისას, რაც ზეგავლენას ახდენს მომხმარებლის კმაყოფილებაზე, ეს კი საბოლოო ჯამში ბანკის შემოსავლისა და იმიჯის მაჩვენებელზე აისახება.

საკითხის შესწავლამ დაგვანახა საქართველოს ბანკის სტრუქტურებში ბიზნეს პროცესების რეინჟინერინგისა და პროცესების ოპტიმიზაციის საჭიროება. Lean სტრატეგიის გამოყენებით შესაძლებელი გახდა პროცესიდან ფასეულობების არ შემქმნელი ოპერაციების ამოღებით, მიგვეღწია დანაკარგების მინიმიზაციისათვის. აღნიშნულთან დაკავშირებით შემუშავებულ იქნა სესხის გაცემის პროცესის მოდელი “To-Be”.

ყოველივე აღნიშნულიდან გამომდინარე, საბანკო პროცესების(სესხის გაცემის) ოპტიმიზაციასა და საბანკო მომსახურების ეფექტიანობის ამაღლებისათვის საჭიროდ მიგვაჩნია, რომ მოხდეს სტრატეგიაში ბიზნეს პროცესების ინტეგრირება (სამოქმედო გეგმა), რათა შესაძლებელი იყოს მათი კონკრეტული ინდიკატორების და სამიზნე მაჩვენებლების მიხედვით უწყვეტი მონიტორინგი შეფასება და გაუმჯობესება; ამასთან, მიზანშეწონილია ბიზნეს პროცესების ოპტიმიზაცია Lean – Six Sigma სტრატეგიის გამოყენებით და ოპტიმიზაციის პროცესის განხორციელებისათვის როგორც საჭირო ცვლილებების დადგენა; ცვლილებების გეგმის/ზუსტი გრაფიკის შემუშავება და ცვლილებებთან დაკავშირებით პერსონალთან მჭიდრო კომუნიკაცია, ისე პერსონალის გადამზადება. კვალიფიკაციის ამაღლება; მუდმივად მოხდეს პერსონალის შეფასებისა და სტიმულირების სისტემის სრულყოფა, რაც უზრუნველყოფს ცვლილებებთან დაკავშირებული რისკების (სტრესი, დამაბულობა, განწყობა. პროდუქტულობის შემცირება) და საბოლოო ჯამში, ოპტიმიზაციის პროცესებისა და “To-Be” მოდელის წარმატებით განხორციელებას.

### ბიბლიოგრაფია

#### ყოველწლიური პუბლიკაციები:

1. ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო; საქართველოს ციფრული ეკონომიკისა და საინფორმაციო საზოგადოების განვითარების 2025-2030 წლების ეროვნული სტრატეგია; PDF
2. საქართველოს ეროვნული ბანკი წლიური ანგარიში 2024;
3. საქართველოს ბანკი, მმართველობითი ანგარიშგება 2024;

#### სამეცნიერო პუბლიკაციები

4. Bian W, Deng C. (2017), Ownership dispersion and bank performance: Evidence from China[J]. Finance Research Letters;
5. Cappa F, Oriani R, Peruffo E, et al. (2020). Big Data for Creating and Capturing Value in the Digitalized Environment: Unpacking the Effects of Volume, Variety and Veracity on Firm Performance[J]. *Journal of Product Innovation Management*;

6. Hammer M., Champy J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York.: Harper-Collins;
7. Hammer M., Steven A.S. (1995). The Reengineering Revolution: A Handbook. N.Y., Harpen Business; Postolache, V. (2017)
8. Integrated business models in commercial banking. *Banking & Finance Review*, 13(4), 99–118.
9. Grozdic, V., Demko-Richter, J., & Benkovic, S. (2019). Lean management in the banking industry: Case studies and findings. *Operations and Service Management Quarterly*, 25(2), 135–150.

ინტერნეტ რესურსები

[www.nbg.ge](http://www.nbg.ge)

[www.sab.ge](http://www.sab.ge)

[www.bog.ge](http://www.bog.ge)

[www.geostat.ge](http://www.geostat.ge)

*Maya Gonashvili ,  
Doctor of Economics,  
Professor, Caucasus University  
Tamar Agladze  
Doctoral Student,  
Iakob Gogebashvili Telavi State University*

## LOAN ISSUANCE PROCESS OPTIMIZATION "TO-BE" MODEL (CASE STUDY: BANK OF GEORGIA)

### Expanded Summary

The banking sector frequently faces challenges stemming from the **inefficient utilization of resources** during process execution, leading to a decline in both qualitative and quantitative performance indicators. This issue remains a persistent focus for Georgian banking institutions. Compounding this, the pervasive drive towards **digitalization of business processes**, inherent in the evolving digital economy, necessitates robust process optimization strategies.

This study aimed to address these critical issues and prevalent challenges within the Georgian banking sector. To achieve this, a comprehensive research effort was undertaken from April to May 2025. The scope of the investigation encompassed various facets of banking operations, including **process analysis, optimization techniques, customer behavior research, and their collective impact on operational efficiency**.

This article specifically presents an in-depth analysis of **loan issuance processes** within the banking sector. We examine and analyze the **"To-Be" optimization model** and its associated **efficiency indicators**. Building upon a robust research methodology, a novel "To-Be" optimization model was developed. The effectiveness of this model and the interrelationships of direct and indirect factors influencing the loan issuance process were rigorously tested using **SPSS statistical software**.

Our research on optimizing loan issuance processes within banking structures involved a meticulous study of existing actions, which were subsequently **grouped by their inherent value**. We identified that many actions, while part of the process, constituted **non-value-adding waste**. The primary objective at this stage was to minimize these non-value-creating actions and associated waste. This was achieved through the application of the **chronometry method**, involving one month of observations, conducted twice weekly at consistent times. Following

the identification of process waste, we pinpointed specific non-value-creating activities, considering established sources of **useless waste**. The observation findings were then systematically categorized into **three principal groups of waste sources**.

The findings unequivocally demonstrated that these identified waste source categories contribute to significant inefficiencies, including **unnecessary process waste, frequent changes, and systemic inflexibility**. A key discovery was that the root causes of this inflexibility were often linked to **surging loan demand** and the consequent **inability to fulfill customer requests within desired timeframes**.

Furthermore, a crucial aspect of this study involved establishing the correlation between direct and indirect factors influencing the loan issuance process, facilitated by **SPSS**. This interdependency is visually represented through an **infographic**, with data calculated based on **Pearson correlation coefficients**. Notably, a **negative correlation** was observed between the **cycle time of loan issuance processes and personnel satisfaction**, an critical insight for the proposed new model.

The developed "To-Be" optimized model comprises three distinct stages: **input, optimization process, and output**. The anticipated outcomes of this model, as demonstrated in the output stage, include **reduced processing time, decreased operational costs, increased revenue, enhanced monitoring capabilities, and continuous process improvement**. The model's efficacy was empirically validated through **SPSS testing**, specifically designed to address the core research questions.

The effectiveness of our newly developed optimization model is quantitatively assessed across key performance indicators: **reduction in cycle time, reduction in costs, and increase in revenue**. To quantify these improvements, we employed specific formulas:  $\Delta T1 = T_{as-is} - T_{to-be}$  for time reduction,  $\Delta C1 = C_{as-is} - C_{to-be}$  for cost reduction, and  $\Delta R1 = R_{to-be} - R_{as-is}$  for revenue increase. The resultant calculations were subsequently analyzed using the **Lean methodology**.

When comparing these calculated indicators with the results obtained from our chronometry analysis, the application of the **Lean method** clearly indicates significant potential for improvement:

- **Operational costs can be reduced by 15-30%.**
- **Process execution cycle time can be reduced by 20-40%**, leading to faster service delivery, minimized waiting times, and greater system flexibility.
- **The number of procedural steps can be reduced by 25-50%** through the elimination of unnecessary and inefficient operations.
- **Client service time can be shortened by 10-35%**, directly enhancing customer satisfaction and reinforcing reliability.
- **Employee productivity is projected to increase by 15-25%** as a direct result of automation, standardization, and process optimization efforts.

Considering these findings as achievable target benchmarks, the projected performance indicators for the loan issuance process under the Lean methodology can be outlined accordingly.

In conclusion, our research has successfully identified critical weaknesses within the Bank of Georgia's loan issuance process, which directly impact customer satisfaction and, consequently, the bank's overall revenue and brand image. The study underscores the imperative for **business process reengineering and comprehensive process optimization** within the Bank of

Georgia's operational framework. By strategically implementing the **Lean approach** and systematically eliminating non-value-creating operations, we have demonstrated the tangible potential for waste minimization. This led to the successful development of the **"To-Be" model for loan issuance**.

Therefore, to optimize banking processes (specifically loan issuance) and enhance banking service efficiency, we recommend:

- **Integrating business processes into the overarching strategic plan (action plan).** This will enable continuous monitoring, evaluation, and improvement based on specific indicators and predefined target benchmarks.
- **Adopting the Lean-Six Sigma strategy for business process optimization,** along with clearly defining necessary changes for implementation.
- **Developing a precise change plan/schedule** and fostering **close communication with personnel** regarding these changes, coupled with **targeted personnel retraining and qualification enhancement**.
- **Continuously refining the personnel evaluation and incentive system.** This comprehensive approach will mitigate change-related risks (e.g., stress, tension, low morale, reduced productivity) and, ultimately, ensure the successful implementation of optimization processes and the "To-Be" model.

**Keywords:** Business Processes, Banking Sector, Optimization Model "To-Be", Efficiency Indicators, Research.



დოქტორანტებისა და მაგისტრანტების სამეცნიერო ნაშრომები  
PAPERS OF DOCTORAL AND MASTER STUDENTS

---

**Javanshir Burhanzadeh**

*PhD Student at the Institute of Economics, Junior Research at the Scientific Center for "Post-Conflict Territories Restoration" of the Institute of Economics of the Ministry of Science and Education of the Republic of Azerbaijan, Lecturer at Baku Business University*

**Economic recovery in post-conflict areas of Azerbaijan: investment potential and management strategies**

**Annotation.** *The post-conflict areas of Azerbaijan (especially Karabakh and East Zangezur) have significant investment potential in terms of economic, social and infrastructure development. The article discusses the rehabilitation and reconstruction work carried out in Karabakh and East Zangezur and analyzes the investments directed to the post-conflict areas of Azerbaijan. The need for specific approaches, investment management strategies and efficient use of resources for the economic rehabilitation of these areas is emphasized.*

**Keywords:** *post-conflict areas, Karabakh, East Zangezur, rehabilitation and reconstruction, investment activity, investment management strategies.*

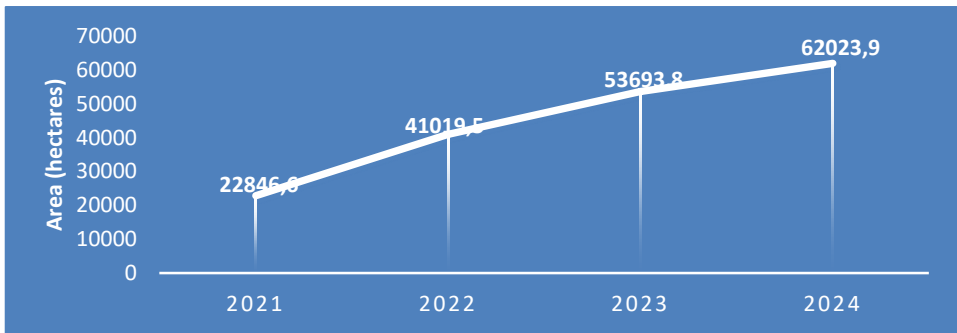
**Introduction**

Economic recovery in our post-conflict areas is of paramount importance for the long-term development of Azerbaijan after its independence. The economic security of the Karabakh and East Zangezur regions is directly linked to the diversification of the non-oil sector. Post-war recovery activities are not limited to the repair of infrastructure, but are also of great importance in terms of the creation of new economic opportunities. This approach links the goal of recovery not only with the restoration of physical infrastructure, but also with the development of human capital. Without a doubt, one of the most important obstacles delaying the recovery and reconstruction process in our liberated territories is the contamination of the territory with mines.

**Main part**

Chart 1. shows the observed figures for areas cleared of mines and unexploded ordnance during 2021–2024, clearly showing how the scale and intensity of the process have changed. In 2021, the cleared area was 22,846.6 hectares, which is an indication of the activities carried out in the initial phase. In the following year, i.e. 2022, this figure increased sharply to 41,019.5 hectares, a jump of approximately 89.6% compared to the previous year [8]. In 2023, the cleared area increased to 53,693.8 hectares, with a growth rate of 26.6%. This is a reflection of some stabilization after the high growth of the previous year and a transition to more complex areas. In 2024, the cleared area reached 62,023.9 hectares, with a growth rate of 15.6%. It is clear from this that although the volume of cleared area increases each year, the growth rate is gradually decreasing. This is explained by the clearing of easier and more accessible areas in the initial stage, while as the process progresses, demining activities are carried out in areas that are risky and technically difficult.

**Chart 1. Areas cleared of mines in our post-conflict areas**



**Source:** Compiled by the author based on information from MTM (<https://mtm.az/>).

Overall, the total area cleared of mines and unexploded ordnance increased by more than 171% from 2021 to 2024, which indicates significant achievements in the direction of security and land restoration across the country. The indicators show that the clearance work is being carried out systematically, consistently and on a large scale, and the continuation of this process is of great importance from both humanitarian and socio-economic perspectives. An analysis conducted by the Mine Action Agency of the Republic of Azerbaijan (ANAMA) based on official data released by it shows that 179,186 hectares of land have been cleared of mines and unexploded ordnance over the past 4 years (2021-2024). According to the Action Plan of the “I State Program on the Great Return to the Liberated Territories of the Republic of Azerbaijan”, it is noted that by the end of 2026 the area of demined areas in the liberated territories will reach 280 thousand hectares. Based on this, we can say that currently 64% of this work has been completed.

**Table 1. Completed highways in our post-conflict areas**

№	Name of the Road	Length (km)
1	Tartar–Sugovushan–Talysh highway	28,5
2	“Victory Road”	101
3	New alternative highway without entering Lachin city	22
4	Talish–Tapgaragoyunlu–Gashalti sanatorium highway	22
5	Barda–Agdam highway	44,5
6	Fuzuli–Hadrut highway	12,3
7	Hajigabul–Bahramtepe–Minjivan–State border with Armenia section of the highway	61,4

**Source:** Compiled by the author based on data from AAYDA (<http://www.aayda.gov.az/>).

Currently, in accordance with the "First State Program on the Great Return to the Liberated Territories" and the orders signed by President Ilham Aliyev, work is continuing to reconstruct the road infrastructure in the liberated regions. Within this framework, the design and construction of 45 highways with a total length of 3,382.6 kilometers is being carried out. To date, the construction of 7 highways from these projects has been fully completed, and their total length is 315.9 kilometers. In addition, the construction of a 24.2-kilometer section of the Shukurbayli-Jabrail-Hadrut highway, which is planned to be 39.7 kilometers long, has already been completed [6]. According to current data, a significant increase in the number of hydroelectric power stations in Karabakh and East Zangezur is observed by “Azerenergy”

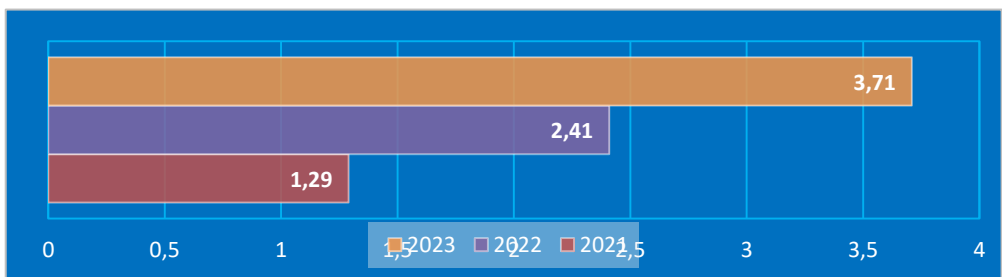
OJSC. By the end of 2024, 32 hydroelectric power stations were commissioned in the region, and a total of up to 550 million kilowatt-hours of environmentally friendly, renewable “green energy” were produced through these stations. Next year, i.e. in 2025, an additional 11 new hydroelectric power stations are planned to be commissioned [3].

These facts show that “Azerenergy” OJSC continues its activities in a systematic and phased manner towards the formation of green energy zones, which contributes to the expansion of sustainable and environmentally friendly energy production in the region. According to information as of January 2025, the process of phased resettlement of the population to the territories liberated from occupation in the post-conflict period continues. To date, a total of 2,708 families, i.e. 10,665 people, have permanently settled in these territories. The largest number of resettlements was recorded in Fuzuli district - 822 families (3,132 people) were resettled here. 368 families (1,386 people) were resettled in Shusha city, and 570 families (2,090 people) were resettled in Lachin. 44 families (169 people) were resettled in Khojaly city, 357 families (1,483 people) in Jabrayil, 20 families (90 people) in Talish village of Aghdara district, 175 families (871 people) in Aghaly village of Zangilan district, 59 families (215 people) in Sus village of Lachin district, and 217 families (823 people) in Zabukh village were permanently resettled. Also, 76 families (406 people) were resettled in the village of Ballica in the Khojaly region [7].

These indicators reflect the planned and consistent implementation of the Great Return process. At the same time, reconstruction and restoration works are being carried out at a high pace in a total of 100 settlements, including 8 cities, 8 settlements and 84 villages, within the framework of the “First State Program on the Great Return”. In addition, the foundations of 4 major industrial and agropark projects have been laid in the Karabakh and East Zangezur economic regions and their construction continues. These projects include the “Araz Valley Economic Zone” Industrial Park in Jabrayil, the “Aghdam Industrial Park” in Aghdam, the “Lachin Agro and Industrial Park” in Lachin and the “Dost Agropark” in Zangilan. In addition, modular medical institutions, schools and kindergartens are being built in the liberated territories to develop social infrastructure. All these steps are aimed at creating a sustainable living environment in the region and improving the well-being of the population. The volume of work carried out in the post-conflict areas of our republic in 2021-2023 is very large. It should be noted that our republic is carrying out these reconstruction and restoration works at its own expense, without any financial support from abroad.

Diagram 1 depicts the investments directed to our liberated territories in 2021-2023. Karabakh and East Zangezur received \$1.29 billion in 2021, \$2.41 billion in 2022, and \$3.71 billion in 2023. The volume of investments directed to our post-conflict territories increased by 87% in 2022 compared to the previous year, and by 54% in 2023 [2].

**Diagram 1. Fixed capital investments in our post-conflict areas (in billions of US dollars)**

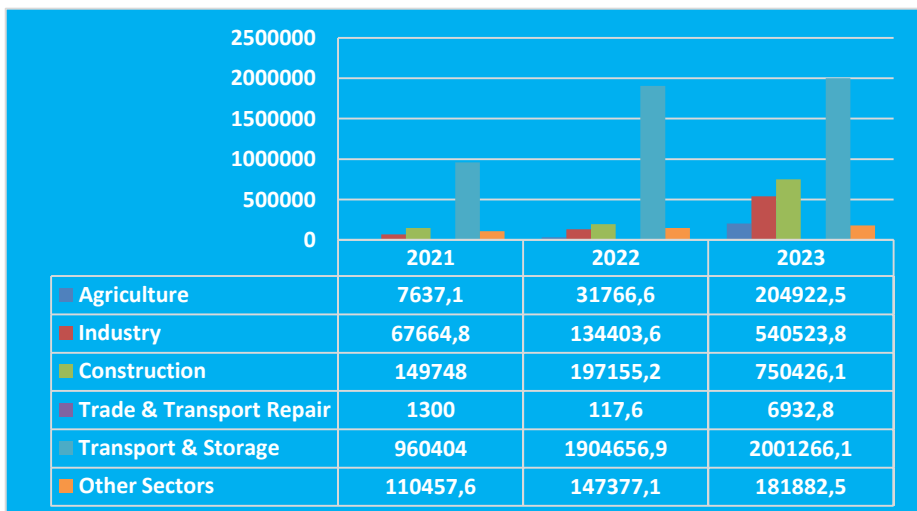


**Source:** Compiled by the author based on the indicators of the Statistical Bulletin "Construction in Azerbaijan" / 2024.

Looking at Diagram 2, we can see that investments in post-conflict areas in the period 2021–2023 demonstrate a rapid growth dynamics overall. This growth varies both by sector and by year. While investments in agriculture per sector were \$7,637.1 thousand in 2021, they increased to \$204,922.5 thousand in 2023. This is an increase of approximately 27 times and indicates a significant increase in interest in agriculture. This increase is associated with the clearance of land from mines and the realization of agricultural potential. While investments in the industrial sector were \$67,664.8 thousand in 2021, this figure increased 8 times to \$540,523.8 thousand in 2023. This reflects steps aimed at building industrial potential and supporting local production. The construction sector is one of the areas experiencing the greatest growth. While \$149,748.0 thousand was invested in this area in 2021, it increased by about 5 times in 2023 to \$750,426.1 thousand. This is mainly due to the restoration and construction of infrastructure - roads, buildings, social facilities. Investments in the field of trade and repair of vehicles have been unstable. In 2021, \$1,300.0 thousand was invested, in 2022 this figure decreased to \$117.6 thousand (an approximately 11-fold decrease), but in 2023 it increased to \$6,932.8 thousand (an approximately 5.3-fold increase compared to 2021). This change is explained by the fact that in the initial years the main focus was on infrastructure and production. The area that attracted the most investment is the transport and warehousing sector. In 2021, \$960,404.0 thousand, in 2022, \$1,904,656.9 thousand, and in 2023, \$2,001,266.1 thousand were invested [2]. The stable and high growth in this area indicates that the establishment of transport links and the development of logistics infrastructure in the liberated territories is a priority.

One of the important turning points in terms of accelerating economic development in post-conflict regions is the widespread use of digital technologies. The development of digital infrastructure in the liberated territories of Azerbaijan will make a significant contribution not only to the realization of economic potential, but also to the promotion of foreign investment [3].

**Diagram 2. Investments in sectors of the economy in post-conflict areas (in thousand US dollars)**



**Source:** Compiled by the author based on the indicators of the Statistical Bulletin "Construction in Azerbaijan" / 2024.

At the same time, the basis of economic revival in post-conflict regions is purposeful and sustainable development plans. Diversification of the economic structure and the application of innovative approaches play a key role in ensuring the long-term economic stability of Karabakh and East Zangezur. This recovery process should include the implementation of strategies aimed not only at solving current problems, but also at ensuring future economic sustainability. In addition, the efficient use of existing resources in areas such as industry, agriculture and tourism is also the main basis for development [4]. The transition to renewable energy sources is of strategic importance from both an ecological and economic perspective. The steps taken by Azerbaijan in the field of alternative energy will not only strengthen domestic energy security, but also regional and international energy cooperation. This approach not only enhances the country's position and geostrategic importance in the international arena, but also stimulates its participation in large-scale energy and transport projects [5].

In general, the development of the investment climate in the post-conflict regions of Azerbaijan is not limited to the restoration of physical infrastructure. The development of human resources, digitalization, stimulation of alternative energy sectors and the introduction of innovations are the main factors ensuring the sustainable economic growth of these territories. Coordinated activities in the indicated directions will make these regions even more attractive for both local and foreign investors. In this regard, there is a need to develop investment management strategies in the post-conflict regions of Azerbaijan to increase the efficiency of investment activities and attract foreign investments to our liberated territories.

#### *Formation of investment management strategies in the post-conflict regions of Azerbaijan*

In the liberated territories of Azerbaijan, the development of effective investment management strategies is of particular relevance in terms of ensuring economic revival, reintegration of these regions into the national economy and realization of sustainable development. As a result of long-term occupation, these territories have been almost completely destroyed in terms of infrastructure, socio-economic activity has been minimized, and investment attractiveness has been seriously damaged. In such conditions, complex and strategic approaches are needed to restore investor confidence and ensure a continuous flow of capital. First of all, it is important to improve the legal and institutional framework. The creation of a legal system that reliably protects the rights of foreign investors, ensures the resolution of disputes through international arbitration mechanisms, and minimizes risks is the main condition for confidence in the investment environment. For this purpose, it is necessary to bring the existing investment legislation into line with international standards and introduce administrative mechanisms operating on the principle of a “single window” for investors. At the same time, it is important to develop effective investment promotion mechanisms. Investors’ financial risks can be reduced through instruments such as tax and customs incentives, state guarantees, insurance programs, interest-free or low-interest loans. These incentive mechanisms should include ongoing support not only at the initial stage, but also during the implementation of projects. Investment models based on sustainable development and green technologies should be selected as a priority direction in the rehabilitation of post-conflict areas. The rehabilitation process should not be limited to the reconstruction of physical infrastructure alone, but should be consistent with concepts such as preserving ecological balance, “smart villages” and “green energy zones”. In this context, cooperation with foreign technological partners is of great importance for wind, solar and hydropower projects [1]. Expanding regional and international cooperation can contribute to the faster development and integration of post-conflict areas. The geo-economic importance of these areas can be increased, especially through the creation of joint economic zones with business entities of neighboring countries, the activation of regional trade routes and the establishment of joint logistics centers. At the same time, technical and financial support from international donor organizations should be

widely used. Modernization of infrastructure plays a fundamental role in the development of the investment climate. The establishment of high-quality highways, railways, energy and water supply systems, digital communication and logistics networks will increase the effectiveness of investment projects by reducing the technical and operational costs of investors. The formation of human capital and the efficient use of local resources should be at the forefront of strategic investment management plans.

### Conclusion

As a result of professional training of the local population, the launch of higher education institutions in the region, the establishment of research centers and the promotion of innovative entrepreneurship, the domestic market will also become attractive for foreign investments. A single **“Regional Investment and Innovation Strategy”** should be adopted for the post-conflict regions of Azerbaijan, and a special **“Investment Map”** should be prepared within the framework of this strategy. This map should present sectoral advantages, available resources, and investment opportunities in detail for specific areas, and digital platforms that provide real-time information to investors should be put into use. Consequently, the formation of an investment climate in the post-conflict areas of Azerbaijan is a multifaceted and complex process. Steps taken in such areas as improving the legal framework, introducing innovative and green technologies, regional cooperation and restoring infrastructure will not only ensure economic revival, but also condition the sustainable development of these areas in terms of social well-being and regional stability.

### References

1. Burhanzade, J. (2024). Foreign investment sources for the "Green Energy" sector in Azerbaijan's post-conflict territories. The role of the National Leader Heydar Aliyev in the environmental restoration in Azerbaijan. Scientific-Practical Conference on Environmental Restoration in Azerbaijan, 312-314.
2. Burhanzade, J. (2024). Analysis of investment activity in the post-conflict territories of Azerbaijan and directions for increasing investment attractiveness. Economic Growth and Public Welfare, (3), 114–119.
3. Hajiyeve, N., Aliyeva, L., & Rustamov, E. (2023). Digital transformation and investment attraction in Karabakh. Journal of Regional Development, 11(1), 45–60.
4. Macid, A., Mammadli, Z., & Huseynov, R. (2023). Innovative strategies in post-conflict economic recovery. Post-Conflict Economics Journal, 9(3), 78–92.
5. Gasymlı, R. (2023). Resource efficiency and sectoral development in liberated territories. Economic Studies Quarterly, 14(2), 115–132.
6. <http://www.aayda.gov.az/>
7. <https://idp.gov.az/>
8. <https://mtm.az/>

**ჯავანშირ ბურჰანზადე**

*ეკონომიკის ინსტიტუტის დოქტორანტი, აზერბაიჯანის რესპუბლიკის  
მეცნიერებისა და განათლების სამინისტროს ეკონომიკის ინსტიტუტის  
„კონფლიქტური ტერიტორიების აღდგენის“ სამეცნიერო ცენტრის უმცროსი  
მეცნიერ-მკვლევარი, ბაქოს ბიზნეს უნივერსიტეტის ლექტორი*

**ეკონომიკური აღდგენა აზერბაიჯანის კონფლიქტურ რეგიონებში: საინვესტიციო  
პოტენციალი და მართვის სტრატეგიები  
რეზიუმე**

აზერბაიჯანის კონფლიქტურ რეგიონებს (განსაკუთრებით ყარაბაღსა და აღმოსავლეთ ზანგეზურს) მნიშვნელოვანი საინვესტიციო პოტენციალი აქვთ ეკონომიკური, სოციალური და ინფრასტრუქტურული განვითარების თვალსაზრისით. სტატიაში განხილულია ყარაბაღსა და აღმოსავლეთ ზანგეზურში ჩატარებული რეაბილიტაციისა და რეკონსტრუქციის სამუშაოები და გაანალიზებულია აზერბაიჯანის კონფლიქტურ რეგიონებში მიმართული ინვესტიციები. ხაზგასმულია ამ ტერიტორიების ეკონომიკური რეაბილიტაციისთვის სპეციფიკური მიდგომების, ინვესტიციების მართვის სტრატეგიებისა და რესურსების ეფექტური გამოყენების აუცილებლობა.

**საკვანძო სიტყვები:** კონფლიქტის შემდგომი ტერიტორიები, ყარაბაღი, აღმოსავლეთ ზანგეზური, რეაბილიტაცია და რეკონსტრუქცია, საინვესტიციო აქტივობა, საინვესტიციო მართვის სტრატეგიები.

**ლევან შუბითიძე**

აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი ბიზნესის, სამართლისა და  
სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი,  
ეკონომიკის სადოქტორო პროგრამის დოქტორანტი

**ჰიბრიდული არმიის სისტემები და მათი ეკონომიკური გავლენები შრომით ბაზარზე**

**ანოტაცია.** ეს სტატია იკვლევს ჰიბრიდული არმიის სისტემების გავლენას შრომით ბაზარზე და მათ ეკონომიკურ შედეგებს. კვლევა ახსენებს, თუ როგორ ცვლის თანამედროვე სამხედრო ტექნოლოგიების ინტეგრაცია სამუშაო ძალის მოთხოვნებს და კვალიფიკაციის საჭიროებებს. ჰიბრიდული არმიის სისტემები, რომლებიც აერთიანებს ტრადიციულ სამხედრო შესაძლებლობებს და მაღალტექნოლოგიურ კომპონენტებს, ქმნის ახალი ტიპის სამუშაო ადგილებს და მოითხოვს სპეციალიზებულ უნარ-ჩვევებს. კვლევა აჩვენებს, რომ ეს ტრანსფორმაცია იწვევს მნიშვნელოვან ცვლილებებს საგანმანათლებლო მოთხოვნებში, ანაზღაურების სტრუქტურაში და დასაქმების მოდელებში. სტატია ასევე განიხილავს ამ ცვლილებების გრძელვადიან ეკონომიკურ შედეგებს და მათ გავლენას სამოქალაქო სექტორზე, განსაკუთრებით ტექნოლოგიურ და კვლევით სფეროებში.

შედეგები მიუთითებს, რომ ჰიბრიდული არმიის სისტემების განვითარება ხელს უწყობს მაღალკვალიფიციური სამუშაო ძალის მოთხოვნის ზრდას და ტექნოლოგიური ინოვაციების დაჩქარებას, რაც თავის მხრივ აისახება ეკონომიკის სხვადასხვა სექტორზე. კვლევა ასკვნის, რომ საჭიროა პროაქტიული საგანმანათლებლო და შრომითი პოლიტიკის შემუშავება, რათა უკეთ მოხდეს ადაპტაცია ამ ახალ რეალობასთან.

როდესაც სამხედრო სისტემები იღებენ ჰიბრიდულ სტრუქტურებს, სამოქალაქო შრომის ბაზრები რეაგირებენ. მოთხოვნა ტექნოლოგიურად კვალიფიციურ მუშახელზე სცილდება თავდაცვის სექტორს, რაც გავლენას ახდენს განათლებაზე, დასაქმებასა და შემოსავლის განაწილებაზე. თავდაცვის ტექნოლოგიაში სპეციალიზებულ შრომაზე მაღალი მოთხოვნა ზეწოლას ახდენს ხელფასებზე, განსაკუთრებით კიბერუსაფრთხოების, ხელოვნური ინტელექტისა და სისტემების ინჟინერიაში. ამავდროულად, ტრადიციული თავდაცვის როლები მცირდება, რაც საჭიროებს გადამზადებას და სამუშაო ძალის გადასვლის სტრატეგიებს სამუშაო ადგილების გადაადგილების შესამცირებლად.

შრომის ბაზარზე გაჩნდა ახალი ტენდენციები. მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების ხელფასები მკვეთრად გაიზარდა. კომპანიები იწყებდნენ "ტალანტებზე ნადირობას", განსაკუთრებით იმ სპეციალისტებზე, რომლებსაც ჰქონდათ როგორც სამხედრო, ისე ტექნოლოგიური გამოცდილება.

ჩვენმა კვლევამ გამოავლინა, რომ 2022-2024 წლებში ტექნოლოგიებთან დაკავშირებული სამხედრო პოზიციების რაოდენობა საშუალოდ 23%-ით გაიზარდა წელიწადში. განსაკუთრებით მაღალია მოთხოვნა კიბერუსაფრთხოების, ხელოვნური ინტელექტის, დრონებისა და ავტონომიური სისტემების სპეციალისტებზე. ამასთან, შეინიშნება მნიშვნელოვანი სხვაობა მოთხოვნასა და არსებულ შრომით რესურსებს შორის, რაც იწვევს ხელფასების მკვეთრ ზრდას ამ სფეროებში.

საგანმანათლებლო დაწესებულებები აქტიურად რეაგირებენ ამ ცვლილებებზე, შეიმუშავებენ ახალ საგანმანათლებლო პროგრამებს, რომლებიც აერთიანებს



სამხედრო და ტექნოლოგიურ სფეროებს. ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში დაფიქსირდა 175%-იანი ზრდა იმ საგანმანათლებლო პროგრამებში, რომლებიც სპეციალიზდება ჰიბრიდული სამხედრო სისტემების სფეროში. მიუხედავად ამისა, საგანმანათლებლო სისტემა მაინც ჩამორჩება შრომითი ბაზრის სწრაფ ცვლილებებს, რაც ქმნის მნიშვნელოვან გამოწვევებს როგორც დამსაქმებლებისთვის, ისე სამუშაოს მაძიებლებისთვის.

კვლევისას გამოვლინდა, რომ ტექნოლოგიების ტრანსფერი სამხედრო სექტორიდან სამოქალაქო სფეროში აჩქარებს ინოვაციებს და იწვევს მულტიპლიკაციურ ეფექტს ეკონომიკაში. ჰიბრიდული სამხედრო სისტემებისთვის შექმნილი ტექნოლოგიები ხშირად პოულობს გამოყენებას ისეთ სფეროებში, როგორიცაა ტრანსპორტი, ჯანდაცვა, ენერგეტიკა და კომუნიკაციები. ეს კი თავის მხრივ ქმნის დამატებით სამუშაო ადგილებს და ეკონომიკური ზრდის შესაძლებლობებს.

დასასრულს, ჰიბრიდული არმიის სისტემების ზრდა წარმოადგენს პარადიგმის ცვლილებას როგორც სამხედრო სტრატეგიაში, ასევე ეკონომიკურ სტრუქტურაში. ისინი ითხოვენ მაღალკვალიფიციურ შრომას, აძლიერებენ ტექნოლოგიურ თანამშრომლობას სექტორებში და ახდენენ დასაქმების ახალ ფორმებს კატალიზაციას, ამავდროულად წარმოადგენენ გამოწვევებს, რომლებიც დაკავშირებულია უთანასწორობასთან, სამუშაო ძალის გადაადგილებასთან და ინსტიტუციურ ადაპტაციასთან. ეს ნაშრომი ამტკიცებს, რომ ჰიბრიდული სამხედრო სისტემების ეკონომიკური შედეგების გაგება აუცილებელია არა მხოლოდ თავდაცვის დაგეგმვისთვის, არამედ მომავალი შრომითი პოლიტიკის ფორმირებისთვის და დაბალანსებული, თანაბარი ეკონომიკური განვითარების უზრუნველსაყოფად.

## შესავალი

თანამედროვე მსოფლიოში სამხედრო ძალების ტრანსფორმაცია წარმოადგენს ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს გამოწვევას სახელმწიფოებისთვის. ჰიბრიდული არმიის კონცეფცია, რომელიც აერთიანებს ტრადიციულ სამხედრო შესაძლებლობებს თანამედროვე ტექნოლოგიებთან, ფუნდამენტურად ცვლის არა მხოლოდ სამხედრო სტრატეგიას, არამედ მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაზე<sup>3</sup>.

ეს ტრანსფორმაცია განსაკუთრებით აქტუალური გახდა 21-ე საუკუნის დასაწყისში, როდესაც ციფრული ტექნოლოგიების სწრაფმა განვითარებამ და გეოპოლიტიკური ლანდშაფტის ცვლილებამ შექმნა ახალი გამოწვევები და შესაძლებლობები<sup>4</sup>.

უკრაინის კონფლიქტმა ფუნდამენტურად შეცვალა თანამედროვე სამხედრო აზროვნება და რეკრუტირების მიდგომები<sup>5</sup>. ეს კონფლიქტი წარმოადგენს უნიკალ-

<sup>3</sup> NATO Headquarters, Hybrid Threats and Hybrid Warfare, Reference Curriculum, Brussels, June 2024.

[https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2024/7/pdf/241007-hybrid-threats-and-hybrid-warfare.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2024/7/pdf/241007-hybrid-threats-and-hybrid-warfare.pdf)

<sup>4</sup> Lin-Greenberg, Integrating emerging technology in multinational military operations: The case of artificial intelligence, June, 2020. <https://cis.mit.edu/publications/analysis-opinion/2020/integrating-emerging-technology-multinational-military-operations>

<sup>5</sup> McAllister Linn Brian, A Historical Perspective on Today's Recruiting Crisis, The United State Army War College Quarterly, 2023. <https://press.armywarcollege.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3232&context=parameters>

ლურ მაგალითს იმისა, თუ როგორ შეიძლება ჰიბრიდული სამხედრო მოდელის ადაპტაცია თანამედროვე გამოწვევებთან.

წინამდებარე სტატია აანალიზებს საქართველოს ახალი სამხედრო კოდექსის<sup>6</sup> პერსპექტივებს ჰიბრიდული არმიის სისტემების კონტექსტში. სტატია იკვლევს, თუ როგორ ითვალისწინებს საქართველოს განახლებული სამხედრო კანონმდებლობა თანამედროვე გამოწვევებს და ჰიბრიდული საფრთხეების წინააღმდეგ ბრძოლის მექანიზმებს. კვლევა განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებს იმაზე, თუ როგორ აისახება ახალი საკანონმდებლო ჩარჩო შრომით ბაზარზე და ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებაზე. იგი განიხილავს სამ ძირითად საკითხს: ჰიბრიდული არმიის სტრუქტურულ ტრანსფორმაციას, მის ეკონომიკურ გავლენებს და საერთაშორისო გამოცდილებას.

სტატია განმარტავს შრომის დეფიციტს სამხედრო რეკრუტირებისას. იგი ფოკუსირებულია ძირითადი სოციალურ-ეკონომიკური, კულტურული და პოლიტიკასთან დაკავშირებული ფაქტორების იდენტიფიცირებაზე, რომლებიც გავლენას ახდენენ რეკრუტირებაზე, განსაკუთრებული აქცენტით საქართველოს თავდაცვის ძალებში.

### ჰიბრიდული არმიის სტრუქტურული ტრანსფორმაცია

ჰიბრიდული არმიის სისტემა წარმოადგენს თანამედროვე სამხედრო ძალების ორგანიზების ეფექტურ მოდელს, რომელიც აერთიანებს სამ მთავარ კომპონენტს: საკონტრაქტო სამხედრო მოსამსახურეებს, სავალდებულო სამხედრო სამსახურს და სარეზერვო სისტემას.

საქართველოს მსგავსი მცირე ქვეყნისთვის, რომელიც გეოპოლიტიკურად მნიშვნელოვან რეგიონში მდებარეობს, სამხედრო სამსახურის ეფექტური მოდელის შერჩევა წარმოადგენს არა მხოლოდ უსაფრთხოების, არამედ ეკონომიკური განვითარების მნიშვნელოვან ფაქტორს.

საკონტრაქტო სამსახური, ერთი მხრივ, უზრუნველყოფს მაღალკვალიფიციური სამხედრო კადრების მომზადებას და შენარჩუნებას. მეორე მხრივ, სავალდებულო სამხედრო სამსახური უზრუნველყოფს ფართო სოციალურ მობილიზაციას და უნარების განვითარებას ახალგაზრდებში. ეს ორივე ერთად კი ქმნის ქვეყნის რეზერვს.

ჰიბრიდული არმიის განვითარება წარმოადგენს კომპლექსურ პროცესს, რომელიც მოიცავს როგორც ორგანიზაციულ, ისე ტექნოლოგიურ ცვლილებებს. ტრადიციული სამხედრო სტრუქტურების ადაპტაცია ახალ რეალობასთან მოითხოვს ფუნდამენტურ ცვლილებებს მართვის სისტემებში, წვრთნების მეთოდოლოგიაში და ოპერატიულ დაგეგმვაში<sup>7</sup>. წვევამდელებით (სავალდებულო სამსახური) და-

6 საქართველოს პარლამენტი, თავდაცვის კოდექსი, 21 სექ.2023. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/5916285?publication=3>

7 საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო, თავდაცვის სტრატეგიული მიმოხილვა 2021-2025, თბილისი, 2020. [https://mod.gov.ge/uploads/upload\\_new/tavdacvis\\_strategiuli\\_mimoxilva.pdf](https://mod.gov.ge/uploads/upload_new/tavdacvis_strategiuli_mimoxilva.pdf)

კომპლექტებული არმიები აბსოლუტური სახით დღეს მსოფლიოში ფაქტობრივად აღარ გვხვდება<sup>8</sup>.

თანამედროვე გამოწვევების საპასუხოდ, მრავალი ქვეყანა ავითარებს ჰიბრიდულ მოდელს. NATO-ს 2023 წლის ანგარიშის თანახმად, ეს მიდგომა განსაკუთრებით ეფექტურია მცირე და საშუალო ზომის ქვეყნებისთვის.

ჰიბრიდული სისტემა იძლევა საშუალებას სწრაფად მოხდეს რეაგირება სხვადასხვა ტიპის საფრთხეებზე. პროფესიონალი სამხედროები უზრუნველყოფენ მუდმივ მზადყოფნას, ხოლო რეზერვისტები და სავალდებულო სამსახურის გამგელები ქმნიან დამატებით ძალას საჭიროების შემთხვევაში. ამ სისტემაში ასევე მნიშვნელოვანია რომ, პროფესიონალი სამხედროები გადასცემენ თავიანთ გამოცდილებას სავალდებულო სამსახურში მყოფ პირებს, რაც ზრდის მთლიანი სისტემის ეფექტურობას. ეს ასევე ქმნის უწყვეტ საგანმანათლებლო ციკლს არმიის შიგნით. ქვედანაყოფის ის თანამდებობები, რომლებიც განსაზღვრავენ მისი საბრძოლო მზადყოფნისა და ბრძოლისუნარიანობის დონეს, რომელთა მომზადებას სჭირდება მეტი დრო და დიდი რესურსი, უნდა დაკომპლექტდეს საკონტრაქტო სამსახურის სამხედრო მოსამსახურეებით, ხოლო დანარჩენი თანამდებობები წვევამდებლებით.<sup>9</sup>

მიუხედავად ამისა, კონგრესის ბიუჯეტირების ოფისის მკვლევარის სინდი ვილიამსის (Cindy Williams) კვლევის „Paying for Military Readiness and Upkeep: Trends in Operation and Maintenance Spending“ -ის ძირითადი დასკვნა იყო, რომ ჰიბრიდული სისტემა საშუალოდ 20-30%-ით უფრო ხარჯთეფექტურია სრულად პროფესიულ არმიასთან შედარებით, განსაკუთრებით მცირე და საშუალო ზომის ქვეყნებისთვის.<sup>10</sup>

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ამ სფეროში არის ტოდ სენდლერისა (Todd Sandler) და კეიტ ჰარტლის (Keith Hartley) ნაშრომში „The Political Economy of NATO: Past, Present, and into the 21st Century“, სადაც განხილულია ჰიბრიდული სისტემის ხარჯთეფექტურობა. განსაკუთრებით თვალსაჩინოა მშვიდობიან პერიოდში, როდესაც შესაძლებელია სარეზერვო კომპონენტის ოპტიმალური გამოყენება.<sup>11</sup>

ბევრი ქვეყანა იყენებს ჰიბრიდულ სისტემას, მათ შორის: ფინეთი, ნორვეგია, დანია, ესტონეთი და სხვები. თითოეული ქვეყანა ამ სისტემას აქვს მორგებული საკუთარ საჭიროებებზე, გეოპოლიტიკურ მდგომარეობასა და რესურსებზე.

ჰიბრიდული არმიის მოდელის კონცეფციის შესწავლამ აჩვენა, რომ თანამედროვე სამხედრო ძალების განვითარება მოითხოვს მრავალგანზომილებიან მიდგომას. ტრადიციული სამხედრო სტრუქტურების ტრანსფორმაცია ჰიბრიდულ მო-

8 შუბლაძე თენგიზ, საქართველოს თავდაცვის ძალების პიარდი შემადგენლობით დაკომპლექტების სისტემის სრულყოფის ძირითადი მიმართულებები, სამხედრო შრომები, 2021წ. <https://militarypapers.eta.edu.ge/index.php/militarypapers/article/view/4628/4795>

<sup>9</sup> შუბლაძე თენგიზ, საქართველოს თავდაცვის ძალების პიარდი შემადგენლობით დაკომპლექტების სისტემის სრულყოფის ძირითადი მიმართულებები, სამხედრო შრომები, 2021წ. <https://militarypapers.eta.edu.ge/index.php/militarypapers/article/view/4628/4795>

<sup>10</sup> Cindy Williams, Paying for Military Readiness and Upkeep: Trends in Operation and Maintenance Spending, The Congress of the United States, 1997. <https://www.cbo.gov/sites/default/files/105th-congress-1997-1998/reports/milready.pdf>

<sup>11</sup> Sandler Todd, Hartley Keith, Handbook of Defense Economics, North Holland, 2007.

[https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=sandler+todd+and+keith+hartley&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=sandler+todd+and+keith+hartley&btnG=)

დელად წარმოადგენს პასუხს თანამედროვე უსაფრთხოების გამოწვევებზე და ახალი ტიპის საფრთხეებზე.

კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ ჰიბრიდული არმიის მოდელი აერთიანებს კონვენციური და არაკონვენციური ომის ელემენტებს, რაც მოიცავს როგორც ტრადიციულ საბრძოლო შესაძლებლობებს, ასევე კიბერომის, საინფორმაციო ომისა და სპეციალური ოპერაციების კომპონენტებს. ეს მიდგომა უზრუნველყოფს მაღალ ადაპტაციის უნარს ცვალებად საბრძოლო გარემოში.

### ეკონომიკური გავლენები

ჰიბრიდული არმიის განვითარების ეკონომიკური ასპექტები მოიცავს როგორც პირდაპირ ხარჯებს, ისე გრძელვადიან ინვესტიციებს ადამიანურ კაპიტალში<sup>12</sup>. კვალიფიციური კადრების მომზადება ქმნის დამატებით ღირებულებას შრომის ბაზარზე და ზრდის ქვეყნის საერთო ინტელექტუალურ კაპიტალს. სამხედრო რეკრუტირების სისტემები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებაზე და შრომის ბაზარზე. საქართველოში სამხედრო რეკრუტირების სისტემა მნიშვნელოვან ცვლილებებს განიცდის 2002 წლიდან, როდესაც დაიწყო პროფესიული არმიის ჩამოყალიბება<sup>13</sup>.

ჰიბრიდული სისტემის მოდელი მნიშვნელოვნად ამცირებს სახელმწიფოს თავდაცვით ხარჯებს, რადგან პროფესიონალი სამხედროს შენახვის წლიური ხარჯი (ხელფასი, სოციალური პაკეტი, საპენსიო უზრუნველყოფა) დაახლოებით 3-4-ჯერ აღემატება სავალდებულო სამხედრო მოსამსახურის ხარჯებს, ხოლო რეზერვისტის შენახვა წელიწადში მხოლოდ 2-3 თვიანი წვრთნების პერიოდს მოიცავს.<sup>14</sup> აღნიშნული დანაზოგი საშუალებას აძლევს სახელმწიფოს მეტი რესურსი მიმართოს თანამედროვე შეიარაღების შეძენასა და ინფრასტრუქტურის განვითარებაზე, რაც საბოლოოდ ზრდის არმიის საბრძოლო მზადყოფნასა და ეფექტიანობას.

საქართველოში მიმდინარე მდგომარეობით სავალდებულო სამხედრო სამსახურის ვადა - 12 თვე. პროფესიული სამხედრო მოსამსახურეების წილი არის 65%, ხოლო წლიური რეკრუტირების კვოტა დაახლოებით 10,000 წვევამდელია<sup>15</sup>. რეკრუტირების სისტემის გავლენა შრომის ბაზარზე შეიძლება წარმოვადგინოთ ქვემოთ მოყვანილი გრაფიკით.

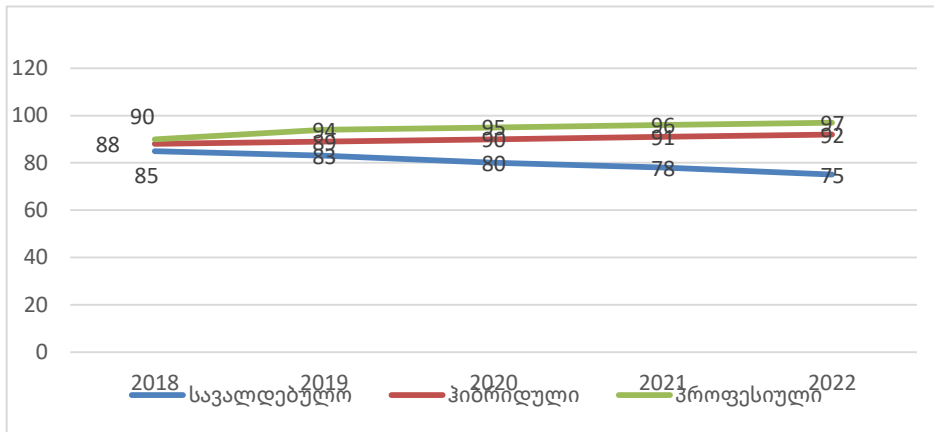
<sup>12</sup> Dunne J. Paul, Tian Nan, Military expenditure and economic growth: A survey, The Economics of Peace and Security Journal, 2013. <https://www.epsjournal.org.uk/index.php/EPSJ/article/view/143/137>

<sup>13</sup> საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო, "საქართველოს შეიარაღებული ძალების განვითარების სტრატეგია 2020-2030", 2023წ. [https://mod.gov.ge/uploads/ModVision/tavdacvis\\_saministros\\_xedva\\_\\_2030.pdf](https://mod.gov.ge/uploads/ModVision/tavdacvis_saministros_xedva__2030.pdf)

<sup>14</sup>

<sup>15</sup> საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, "წვევამდელთა სტატისტიკური მონაცემები 2023", 2024 წ. <https://www.geostat.ge/ka>, (განახლებულია 2 დეკემბერი 2024წ)

გრაფიკი N1. რეკრუტირების სისტემის გავლენა შრომის ბაზარზე



წყარო: International Institute for Strategic Studies, “The Military Balance 2023”.  
<https://www.iiss.org/publications/the-military-balance/>

ამ გრაფიკიდან და სამხედრო ბალანსის ანალიზიდან შეგვიძლია გამოვიტანოთ შემდეგი ძირითადი დასკვნები:

1. შეინიშნება მკაფიო გადასვლა სავალდებულო სამხედრო სამსახურიდან პროფესიულ სამხედრო სამსახურზე
2. პროფესიული სამხედრო სამსახური სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს შრომის ბაზარზე
3. ჰიბრიდული სამხედრო სამსახური წარმოადგენს შუალედურ ვარიანტს, რომელიც ასევე პოპულარულია.

სამხედრო რეკრუტირების ბალანსის ეს ტენდენციები ასახავს თანამედროვე სამხედრო ძალების მოდერნიზაციის პროცესს და შრომის ბაზრის ადაპტაციას ახალ რეალობასთან. სამხედრო რეკრუტირების სისტემის გავლენა შრომის ბაზარზე კომპლექსური და მრავალმხრივია.<sup>16</sup> მისი ეფექტიანი მართვა მოითხოვს სათანადო პოლიტიკის შემუშავებას, რომელიც გაითვალისწინებს როგორც ეკონომიკურ, ისე სოციალურ ფაქტორებს. სამხედრო რეკრუტირების სისტემა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს შრომის ბაზარზე.<sup>17</sup> აუცილებელია ბალანსის დაცვა ქვეყნის თავდაცვისუნარიანობის გაძლიერებასა და ეკონომიკურ განვითარებას შორის.

თუ ავიღებთ ჰიბრიდულ სისტემას, სადაც არმიის შემადგენლობის 30% არის პროფესიული, 40% სავალდებულო და 30% სარეზერვო, საშუალო წლიური ხარჯი ერთ სამხედრო მოსამსახურეზე მნიშვნელოვნად მცირდება სრულად პროფესიულ არმიასთან შედარებით.

უნდა აღინიშნოს, რომ ეს ციფრები არის მიახლოებითი და მნიშვნელოვნად განსხვავდება ქვეყნების მიხედვით, მათი ეკონომიკური მდგომარეობის, სამხედრო

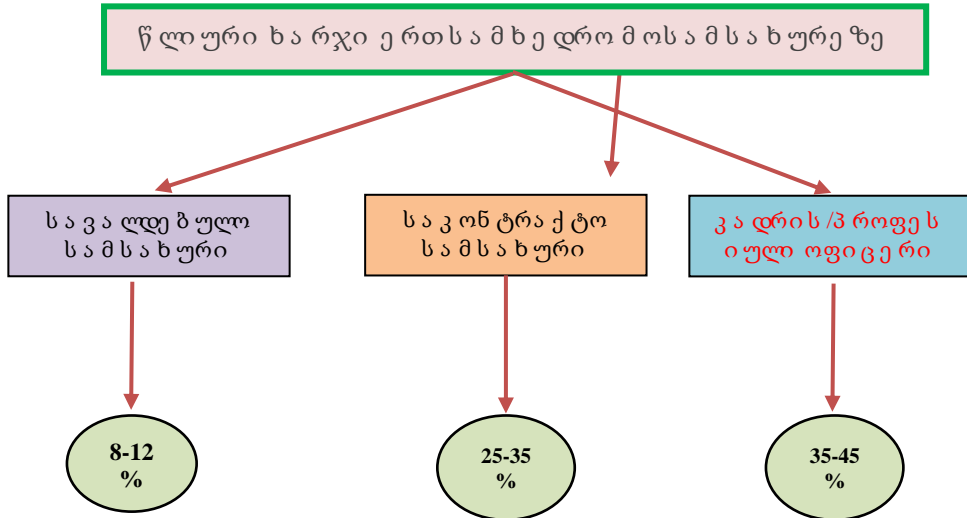
<sup>16</sup> Krebs R. Roland, Ralston Robert, Balzacq Thierry, Blagden David, Shenhav R. Shaul, and Steinbrecher Markus, Citizenship Traditions and Cultures of Military Service: Patriotism and Paychecks in Five Democracies, Armed Forces and Society, 2024. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0095327X241275635>

<sup>17</sup> საქართველოს პარლამენტი, თავდაცვის კოდექსი, 21 სექ.2023.

<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/5916285?publication=3>

პრიორიტეტების და სხვა ფაქტორების გათვალისწინებით. შედარებითი ანალიზის მიხედვით პროცენტული მაჩვენებელი მოცემულია გრაფიკ N2-ში.

გრაფიკი N2. საშუალო წლიური ხარჯები ერთ სამხედრო მოსამსახურეზე



წყარო: შედარებითი ანალიზი რეგიონის ქვეყნების თავდაცვის სისტემების 2024წ.

დიაგრამაზე ნაჩვენებია საშუალო წლიური ხარჯები ერთ სამხედრო მოსამსახურეზე სხვადასხვა კატეგორიის მიხედვით. ეს მონაცემები ეფუძნება რეგიონის ქვეყნების გამოცდილებას და მოიცავს ძირითად ხელფასს, კვებისა და უნიფორმის ხარჯებს, საბაზისო წვრთნების ხარჯებს, სამედიცინო მომსახურების ხარჯებს და სხვა ოპერატიულ ხარჯებს. როგორც დიაგრამიდან ჩანს, სავალდებულო სამხედრო სამსახურის წლიური ხარჯი დაახლოებით 3-ჯერ ნაკლებია საკონტრაქტო სამსახურთან შედარებით და 4-ჯერ ნაკლებია პროფესიულ ოფიცერთან შედარებით.

ჰიბრიდული სამხედრო სისტემა და მისი ეკონომიკური გავლენები წარმოადგენს კომპლექსურ საკითხს, რომელიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს როგორც სახელმწიფო ბიუჯეტზე, ასევე ზოგად ეკონომიკურ მდგომარეობაზე.<sup>18</sup> ეს სისტემა, რომელიც აერთიანებს საკონტრაქტო, სავალდებულო და სარეზერვო კომპონენტებს, იძლევა საშუალებას მოხდეს სამხედრო ხარჯების ოპტიმიზაცია მაღალი საბრძოლო მზადყოფნის შენარჩუნებით.

ჰიბრიდული სამხედრო სისტემების დანერგვა მოითხოვს მაღალკვალიფიციური კადრების მუდმივ მომზადებას და გადამზადებას, რაც ქმნის მნიშვნელოვან გამოწვევებს როგორც ფინანსური რესურსების, ისე საგანმანათლებლო სისტემის ადაპტაციის კუთხით, ვინაიდან საჭიროა ისეთი სპეციალისტების მომზადება, რომლებსაც ექნებათ როგორც ტრადიციული სამხედრო უნარ-ჩვევები, ასევე

<sup>18</sup> Druck Dotan, The Rise, Fall and Rebirth of Territorial Defense, Scandinavian Military Studies, 2023.  
<https://doi.org/10.31374/sjms.173>

თანამედროვე ტექნოლოგიების, კიბერუსაფრთხოების და ხელოვნური ინტელექტის სისტემების ცოდნა და გამოყენების შესაძლებლობა.

### საერთაშორისო გამოცდილება

მსოფლიოს წამყვანი ქვეყნების გამოცდილება აჩვენებს ჰიბრიდული არმიის განვითარების სხვადასხვა მოდელს. აშშ-ის მიდგომა ხასიათდება მასშტაბური ინვესტიციებით კვლევასა და განვითარებაში, მჭიდრო თანამშრომლობით კერძო სექტორთან და გლობალური სამხედრო ქსელის განვითარებით. ასევე რეკრუტირების სხვადასხვა მეთოდებით. ამჟამად ნატოს ქვეყნები იყენებენ ვებ-საიტებს რეკრუტირებისთვის, რომლის მიზანია კონტაქტების დამყარება და ძირითადი ინფორმაციის მიწოდება შეიარაღებული ძალებისათვის, რაც ამარტივებს მოთხოვნისა და მიწოდებისათვის საბუთების განაცხადის პროცესს.<sup>19</sup>

ისრაელის მოდელი განსაკუთრებით საინტერესოა მცირე ქვეყნებისთვის, რადგან ის აჩვენებს, როგორ შეიძლება შეზღუდული რესურსების პირობებში მაქსიმალური ეფექტის მიღწევა კიბერუსაფრთხოებისა და ტექნოლოგიური ინოვაციების მიმართულებით.<sup>20</sup> ევროპული გამოცდილება კი წარმოაჩენს მულტინაციონალური თანამშრომლობის მნიშვნელობას და სტანდარტიზაციის როლს.

ჰიბრიდული რეკრუტირების სისტემა წარმოადგენს თანამედროვე სამხედრო ძალების დაკომპლექტების ინოვაციურ მიდგომას, რომელიც აერთიანებს როგორც სავალდებულო, ისე საკონტრაქტო და სარეზერვო ელემენტებს. <sup>21</sup>ამ სისტემის მთავარი უპირატესობა მდგომარეობს მის მოქნილობასა და ადაპტირების უნარში, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თანამედროვე უსაფრთხოების გამოწვევების კონტექსტში.

საერთაშორისო გამოცდილება აჩვენებს, რომ ჰიბრიდული რეკრუტირების სისტემის წარმატება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული რამდენიმე კრიტიკულ ფაქტორზე. პირველ რიგში, ეს არის ეფექტური საკანონმდებლო ბაზა, რომელიც უზრუნველყოფს სისტემის გამართულ ფუნქციონირებას. მეორე მნიშვნელოვანი ფაქტორია ადეკვატური დაფინანსება, რაც საჭიროა როგორც საწვრთნელი პროგრამების განხორციელებისთვის, ასევე სათანადო მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის შექმნისთვის.

განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მოტივაციური სისტემის განვითარებას, რომელიც მოიცავს როგორც ფინანსურ, ისე არაფინანსურ სტიმულებს. <sup>22</sup>ეს შეიძლება იყოს განათლების მიღების შესაძლებლობა, კარიერული წინსვლა, სოციალური გარანტიები და სხვა პრივილეგიები, რომლებიც მიმზიდველს ხდის სამხედრო სამსახურს ახალგაზრდებისთვის.

<sup>19</sup> Smaliukiene Rasa, Trifonovas Sergejus, E-Recruitment in the Military: Challenges and Opportunities for Development, Journal of Security and Sustainability Issues, 2012. [https://doi.org/10.9770/jssi.2012.1.4\(6\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2012.1.4(6))

<sup>20</sup> Ben-Ari Eyal, Rosman Elisheva, and Eitan Shamir, Neither a Conscript Army nor an All-Volunteer Force: Emerging Recruiting Models, Sagepub Journal, 2021. <https://doi.org/10.1177/0095327X211048216>

<sup>21</sup> Olsthoorn Peter and Tessa Op Den Buijs, Human Resource Management for Military Organizations: Challenges and Trends, ResearchGate, 2024. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-02866-4\\_68-1](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-02866-4_68-1)

<sup>22</sup> Jonsson Emma, Salo Michael, Thomas Ferst, Multifaceted Conscription: A Comparative Study of Six European Countries, Scandinavian Journal of Military Studies, 2022. <https://doi.org/10.31374/sjms.166>

სისტემის ეფექტურობის შეფასებისას მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ როგორც რაოდენობრივი, ისე ხარისხობრივი მაჩვენებლები. რაოდენობრივი მაჩვენებლები მოიცავს რეკრუტირების მიზნობრივი მაჩვენებლების შესრულებას, სამხედრო მოსამსახურეთა შენარჩუნების კოეფიციენტს და ხარჯთაღიწველობის მაჩვენებლებს. ხარისხობრივი მაჩვენებლები კი ფოკუსირდება სამხედრო მოსამსახურეთა კვალიფიკაციის დონეზე, მათ მოტივაციასა და საბრძოლო მზადყოფნაზე.

ამ სისტემის წარმატებული იმპლემენტაცია საჭიროებს მჭიდრო კოორდინაციას სხვადასხვა უწყებებს შორის, მათ შორის თავდაცვის სამინისტროს, განათლების სისტემას და სხვა სახელმწიფო სტრუქტურებს შორის. ასევე მნიშვნელოვანია აქტიური თანამშრომლობა კერძო სექტორთან, განსაკუთრებით რეზერვისტების პროგრამების განხორციელების კონტექსტში.

ნორვეგიის, დანიისა და ესტონეთის გამოცდილება აჩვენებს, რომ ჰიბრიდული სისტემა საშუალებას აძლევს ქვეყნებს შეინარჩუნონ მაღალკვალიფიციური პროფესიონალი სამხედროების ბირთვი, რომელსაც ემატება რეზერვისტების ფართო ბაზა.<sup>23</sup> შედეგის მაგალითზე ჩანს, რომ 2018 წელს სავალდებულო სამხედრო სამსახურის აღდგენამ გააძლიერა ქვეყნის თავდაცვითი შესაძლებლობები.

ფინეთის მოდელი განსაკუთრებით საინტერესოა - ქვეყანა ინარჩუნებს საყოველთაო სამხედრო სავალდებულო სამსახურს, მაგრამ ამავდროულად ზრდის პროფესიონალი სამხედროების რაოდენობას სპეციფიკურ სფეროებში.

უკრაინის კონფლიქტმა თვალსაჩინო გახადა ჰიბრიდული სამხედრო სისტემის რამდენიმე კრიტიკული უპირატესობა.<sup>24</sup> პირველ რიგში, უკრაინამ შეძლო პროფესიული არმიის ბირთვის გარშემო სწრაფად მოეხდინა რეზერვისტების და მოხალისეების მობილიზება. პროფესიონალმა სამხედროებმა უზრუნველყვეს ახალწვეულთა სწრაფი და ეფექტური წვრთნა, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა კონფლიქტის პირველ ფაზაში.

მეორე მხრივ, სამოქალაქო სექტორიდან მობილიზებულმა სპეციალისტებმა (IT სპეციალისტები, ინჟინრები, ლოგისტიკის ექსპერტები) შეიტანეს უნიკალური წვლილი თანამედროვე ომის წარმოებაში. მათ შეძლეს პროფესიული უნარ-ჩვევების ადაპტირება სამხედრო საჭიროებებზე, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა კიბერუსაფრთხოების, დრონების ოპერირების და ლოგისტიკური ჯაჭვების მართვის კუთხით.

ასევე, ჰიბრიდულმა სისტემამ აჩვენა მოქნილობა როტაციის კუთხით - პროფესიონალი სამხედროები უზრუნველყოფდნენ უწყვეტ საბრძოლო მოქმედებებს, ხოლო რეზერვისტები და მობილიზებული პირები პერიოდულად ენაცვლებოდნენ პოზიციებზე, რაც ხელს უწყობდა ძალების აღდგენას და ეფექტურ მართვას.

კრიზისულ სიტუაციებში განსაკუთრებით გამოიკვეთა ტერიტორიული თავდაცვის ქვედანაყოფების მნიშვნელობა, რომლებიც ძირითადად რეზერვისტებისგან შედგებოდა, მაგრამ პროფესიონალი სამხედროების ხელმძღვანელობით მოქმე-

<sup>23</sup> Jonsson Emma, Salo Michael, Thomas Ferst, Multifaceted Conscription: A Comparative Study of Six European Countries, *Scandinavian Journal of Military Studies*, 2022. <https://doi.org/10.31374/sjms.166>

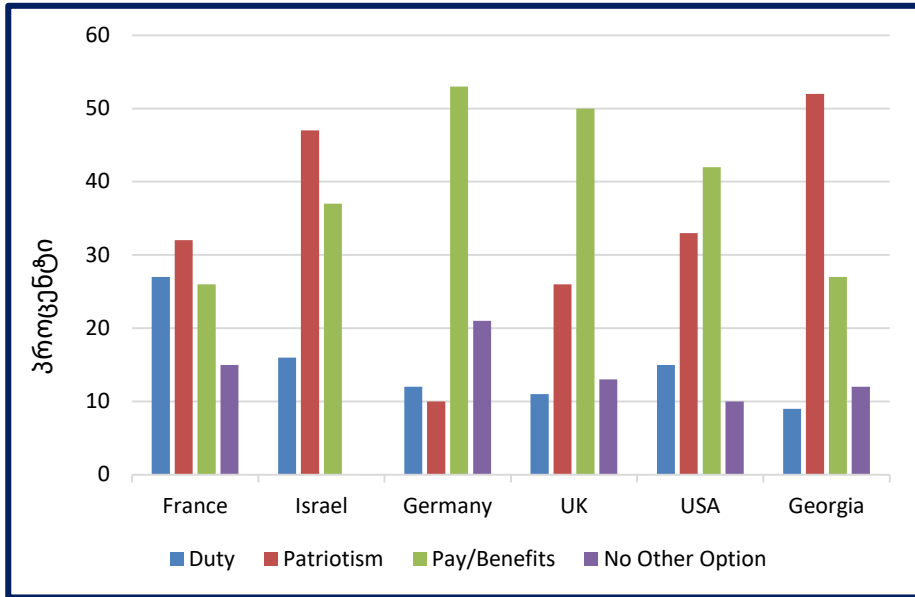
<sup>24</sup> Gilbert W. Merckx, *Russia's War in Ukraine*, Marine Corps University, Quantico, Virginia, 2023. <https://doi.org/10.21140/mcu.j.20231402001>



დებდა.<sup>25</sup> ეს კომბინაცია ეფექტური აღმოჩნდა როგორც საბრძოლო მოქმედებების, ისე სამოქალაქო თავდაცვის კუთხით.

კვლევის შედეგად გამოვლინდა სხვადასხვა ქვეყნის სამხედრო მოსამსახურეების მოტივაციის განმსაზღვრელი ფაქტორების შედარებითი ანალიზი, სადაც ძირითად მამოძრავებელ ძალებად გამოიკვეთა სამსახურეობრივი მოვალეობა (Duty), პატრიოტიზმი (Patriotism), ანაზღაურება/სარგებელი (Pay/Benefits) და ალტერნატივის არქონა (No Other Option).

ფიგურა N1. ოფიცრის/ჯარისკაცის მოტივაციის აღქმა



**წყარო:** რონალდ კრეზსი და რობერტ რალსონი, „Citizenship Traditions and Cultures of Military Service: Patriotism and Paychecks in Five Democracies“, 2024.  
[https://www.researchgate.net/figure/Perceptions-of-Soldier-Officer-Motivation\\_fig1\\_384381626](https://www.researchgate.net/figure/Perceptions-of-Soldier-Officer-Motivation_fig1_384381626)

**შენიშვნა:** წარმოდგენილი მონაცემები საქართველოს გარდა აღებულია მითითებული წყაროდან. ხოლო საქართველოს მონაცემები ჩემი კვლევიდან.

წარმოდგენილი მონაცემების ანალიზის საფუძველზე შეგვიძლია გამოვიტანოთ შემდეგი დასკვნები:

1. საქართველოში გამოიკვეთა პატრიოტიზმის მაღალი მაჩვენებელი (52%), რაც ყველაზე მაღალია სხვა ქვეყნებთან შედარებით. ეს მიუთითებს, რომ ქართველი სამხედროებისთვის პატრიოტული გრძნობები წარმოადგენს მთავარ მოტივატორს სამსახურში.

<sup>25</sup> Gilbert W. Merckx, Russia's War in Ukraine, Marine Corps University, Quantico, Virginia, 2023.  
<https://doi.org/10.21140/mcu.20231402001>

2. გერმანიაში და გაერთიანებულ სამეფოში (UK) დომინირებს ანაზღაურებისა და სოციალური სარგებლის ფაქტორი (53% და 50% შესაბამისად), რაც მიუთითებს სოციალური უზრუნველყოფის სისტემის მნიშვნელობაზე.
3. ისრაელში დაბალანსებულია პატრიოტიზმისა (47%) და ანაზღაურების (37%) ფაქტორები, რაც ქმნის მოტივაციის მყარ საფუძველს.
4. საფრანგეთში სამივე ძირითადი ფაქტორი (მოვალეობა, პატრიოტიზმი და ანაზღაურება) თითქმის თანაბრადაა განაწილებული, რაც მიუთითებს მოტივაციის მრავალმხრივ ხასიათზე.
5. "ალტერნატივის არქონის" მაჩვენებელი ყველაზე მაღალია გერმანიაში (21%), რაც შესაძლოა მიუთითებდეს გარკვეულ სოციალურ-ეკონომიკურ ფაქტორებზე.
6. აშშ-ში შედარებით თანაბრად არის გადანაწილებული მოტივაციის სამივე ძირითადი ფაქტორი, თუმცა პატრიოტიზმი და ანაზღაურება/სარგებელი წამყვან პოზიციებს იკავებს.

საერთო ჯამში, კვლევა აჩვენებს, რომ სხვადასხვა ქვეყანაში სამხედრო სამსახურის მოტივაცია განსხვავებულ ფაქტორებზეა დამოკიდებული, რაც შესაძლოა განპირობებული იყოს კულტურული, სოციალური და ეკონომიკური თავისებურებებით. ეს მონაცემები მნიშვნელოვანია სამხედრო პოლიტიკის დაგეგმვისა და სამოტივაციო სისტემების შემუშავებისთვის.

### დასკვნა

ჰიბრიდული არმიის განვითარება წარმოადგენს გარდაუვალ პროცესს თანამედროვე მსოფლიოში. ამ პროცესის წარმატება დამოკიდებულია არა მხოლოდ სამხედრო სფეროს ტრანსფორმაციაზე, არამედ მთელი სახელმწიფო სისტემის მზაობაზე ადაპტირდეს ახალ გამოწვევებთან. ეკონომიკური ფაქტორების გათვალისწინება და გრძელვადიანი სტრატეგიული დაგეგმვა წარმოადგენს წარმატების საწინდარს.

რესურსების მართვის თვალსაზრისით, მოდელი მოითხოვს მნიშვნელოვან ინვესტიციებს როგორც ადამიანურ კაპიტალში, ასევე ტექნიკურ აღჭურვილობაში. თუმცა, გრძელვადიან პერსპექტივაში, ეს ინვესტიციები ამართლებს, რადგან უზრუნველყოფს მაღალ საბრძოლო მზადყოფნას და ადაპტაციის უნარს.

საბოლოო ჯამში, ჰიბრიდული არმიის მოდელი წარმოადგენს კომპლექსურ და დინამიურ სისტემას, რომელიც მოითხოვს მუდმივ განვითარებას და ადაპტაციას.<sup>26</sup> მისი წარმატებული იმპლემენტაცია დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე, მათ შორის პოლიტიკურ ნებაზე, რესურსების ხელმისაწვდომობაზე და ორგანიზაციულ კულტურაზე. მიუხედავად გამოწვევებისა, ეს მოდელი წარმოადგენს ოპტიმალურ პასუხს თანამედროვე უსაფრთხოების გამოწვევებზე და სამომავლო საფრთხეებზე.

<sup>26</sup>Bailey Beth, *America's Army: Making the All-Volunteer Force*, Harvard University press, 2009. <https://doi.org/10.2307/j.ctvjnrs7r>

### ლიტერატურა

1. საქართველოს პარლამენტი, თავდაცვის კოდექსი, 21 სექ.2023.  
<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/5916285?publication=3>
2. საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო, თავდაცვის სტრატეგიული მიმოხილვა 2021-2025, თბილისი, 2020.  
[https://mod.gov.ge/uploads/upload\\_new/tavdacvis\\_strategiuli\\_mimoxilva.pdf](https://mod.gov.ge/uploads/upload_new/tavdacvis_strategiuli_mimoxilva.pdf)
3. საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო, "საქართველოს შეიარაღებული ძალების განვითარების სტრატეგია 2020-2030", 2023წ.
4. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, "წვევამდელთა სტატისტიკური მონაცემები 2023", 2024 წ. <https://www.geostat.ge/ka>, (განახლებულია 2 დეკემბერი 2024წ)
5. შუბლაძე თენგიზ, საქართველოს თავდაცვის ძალების პიარდი შემადგენლობით დაკომპლექტების სისტემის სრულყოფის ძირითადი მიმართულებები, სამხედრო შრომები, 2021წ.  
<https://militarypapers.eta.edu.ge/index.php/militarypapers/article/view/4628/4795>
6. Bailey Beth, America's Army: Making the All-Volunteer Force, Harvard University press, 2009. <https://doi.org/10.2307/j.ctvjnrs7r>
7. Ben-Ari Eyal, Rosman Elisheva, and Eitan Shamir, Neither a Conscript Army nor an All-Volunteer Force: Emerging Recruiting Models, Sagepub Journal, 2021.  
<https://doi.org/10.1177/0095327X211048216>
8. Cindy Williams, Paying for Military Readiness and Upkeep: Trends in Operation and Maintenance Spending, The Congress of the United States, 1997.  
<https://www.cbo.gov/sites/default/files/105th-congress-1997-1998/reports/milready.pdf>
9. Druck Dotan, The Rise, Fall and Rebirth of Territorial Defense, Scandinavian Military Studies, 2023. <https://doi.org/10.31374/sjms.173>
10. Dunne J. Paul, Tian Nan, Military expenditure and economic growth: A survey, The Economics of Peace and Security Journal, 2013.  
<https://www.epsjournal.org.uk/index.php/EPSJ/article/view/143/137>
11. Gilbert W. Merckx, Russia's War in Ukraine, Marine Corps University, Quantico, Virginia, 2023. <https://doi.org/10.21140/mcu.20231402001>
12. Jonsson Emma, Salo Michael, Thomas Ferst, Multifaceted Conscription: A Comparative Study of Six European Countries, Scandinavian Journal of Military Studies, 2022.  
<https://doi.org/10.31374/sjms.166>
13. Krebs R. Roland, Ralston Robert, Balzacq Thierry, Blagden David, Shenhav R. Shaul, and Steinbrecher Markus, Citizenship Traditions and Cultures of Military Service: Patriotism and Paychecks in Five Democracies, Armed Forces and Society, 2024.  
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0095327X241275635>
14. Lin-Greenberg, Integrating emerging technology in multinational military operations: The case of artificial intelligence, June, 2020. <https://cis.mit.edu/publications/analysis-opinion/2020/integrating-emerging-technology-multinational-military-operations>
15. McAllister Linn Brian, A Historical Perspective on Today's Recruiting Crisis, The United State Army War College, Quarterly, 2023.  
<https://press.armywarcollege.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3232&context=parameters>
16. NATO Headquarters, Hybrid Threats and Hybrid Warfare, Reference Curriculum, Brussels, June 2024. [https://www.nato.int/nato\\_static\\_fl2014/assets/pdf/2024/7/pdf/241007-hybrid-threats-and-hybrid-warfare.pdf](https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2024/7/pdf/241007-hybrid-threats-and-hybrid-warfare.pdf)
17. Olsthoorn Peter and Tessa Op Den Buijs, Human Resource Management for Military Organizations: Challenges and Trends, ResearchGate, 2024. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-02866-4\\_68-1](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-02866-4_68-1)

18. Sandler Todd, Hartley Keith, Handbook of Defense Economics, North Holland, 2007.  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=sandler+todd+and+keith+hartley&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=sandler+todd+and+keith+hartley&btnG=)
19. [https://mod.gov.ge/uploads/ModVision/tavdacvis\\_saministros\\_xedva\\_2030.pdf](https://mod.gov.ge/uploads/ModVision/tavdacvis_saministros_xedva_2030.pdf)
20. Smaliukiene Rasa, Trifonovas Sergejus, E-Recruitment in the Military: Challenges and Opportunities for Development, Journal of Security and Sustainability Issues, 2012.  
[https://doi.org/10.9770/jssi.2012.1.4\(6\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2012.1.4(6))

*Levan Shubitidze*

*Akaki Tsereteli State University Faculty of Business, Law and Social Sciences,  
Doctoral Student of the Doctoral Program in Economics*

## **HYBRID ARMY SYSTEMS AND THEIR ECONOMIC IMPACTS ON THE LABOR MARKET**

### **Expanded Summary**

This paper investigates the transformative role of hybrid army systems and their broader economic impact, with a particular focus on labor market dynamics. Hybrid army systems, defined by the integration of traditional military functions with advanced technologies such as artificial intelligence, robotics, autonomous vehicles, and cyber warfare capabilities, are fundamentally reshaping modern military organization. This evolution extends beyond technological upgrades, initiating deep structural changes in military labor composition, training needs, and employment models, with significant ripple effects in civilian sectors.

The shift from manpower-intensive military models to high-tech, networked, and digitally integrated hybrid systems requires fewer personnel overall, but those individuals must possess more specialized and technical skills. Traditional combat roles are increasingly supplemented or replaced by data analysts, software engineers, cybersecurity experts, and unmanned systems operators. This transformation compels military institutions to rethink their recruitment, education, and career development strategies. Training programs now include instruction in areas such as systems integration, AI operations, and cyber defense, emphasizing interdisciplinary STEM skills over conventional physical training.

As military systems adopt hybrid structures, civilian labor markets respond. The demand for a technologically skilled workforce extends far beyond the defense sector, affecting education, employment, and income distribution. High demand for specialized labor in defense technology exerts upward pressure on wages, particularly in cybersecurity, AI, and systems engineering. At the same time, traditional defense roles are declining, necessitating retraining and workforce transition strategies to mitigate job displacement.

Hybrid army systems also drive the expansion of a “defense-tech economy,” where innovation hubs, research universities, and tech firms work in tandem with defense institutions. These collaborations foster regional economic development and stimulate technological spillovers into civilian industries. However, they also risk deepening geographic and socio-economic inequalities, as only regions with strong infrastructure and technical institutions are well-positioned to benefit from this growth. Access to specialized education and training becomes a key determinant of participation in this emerging labor ecosystem.

The transformation also affects employment structures within defense forces. As hybrid systems introduce more complex technological operations, armed forces increasingly rely on public-private partnerships, temporary contracts, and contractor labor. This shift introduces new labor regulation challenges, as military and civilian roles become more fluid. Issues of labor protection, role delineation, and long-term career stability arise, especially for personnel working on dual-use or classified projects.

Globally, countries that invest heavily in hybrid military technologies—such as the United States, China, and Israel—are shaping not only the future of warfare but also global labor trends. Their emphasis on defense-oriented R&D and STEM development gives them a strategic advantage, both militarily and economically. Conversely, countries with limited capacity to participate in hybrid modernization risk being left behind in both defense readiness and economic development, further widening global inequalities in labor value and technological capability.

Ultimately, hybrid army systems are forcing a rethinking of how labor is organized, valued, and developed in the 21st century. Defense is no longer an isolated domain but is intricately connected to national innovation strategies and workforce planning. As hybrid systems become central to national security, labor policies must adapt to ensure that workers are equipped for this new environment. This includes fostering accessible, inclusive educational pipelines, supporting regional innovation clusters, and protecting workers navigating the increasingly blurred line between military and civilian domains.

In conclusion, the rise of hybrid army systems represents a paradigm shift in both military strategy and economic structure. They demand highly skilled labor, drive technological collaboration across sectors, and catalyze new forms of employment—while simultaneously introducing challenges related to inequality, workforce displacement, and institutional adaptation. This paper argues that understanding the economic consequences of hybrid military systems is essential not only for defense planning but also for shaping future labor policy and ensuring balanced, equitable economic development.

**გიგი ელიზბარაშვილი**

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის  
დოქტორანტი, ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

### **მსოფლიოს ქვეყნების თანაზომიერი განვითარების არსისა და მისი შეფასების ინდიკატორების შესახებ**

**ანოტაცია.** ქვეყანებში არსებულ პრობლემებს თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების კუთხით. ამა თუ იმ ქვეყანაში დედაქალაქისა და რეგიონის განვითარების დონეებს შორის დისბალანსის არსებობა ამავე ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკურ ფონს მნიშვნელოვნად ამძიმებს. ეს, ერთი მხრივ, გამოწვეულია ნაკლებად განვითარებული რეგიონების დეპოპულაციით, ხოლო, მეორე მხრივ, შედარებით განვითარებული, თუმცა შეზღუდული რესურსების მქონე დედაქალაქში კონცენტრირებული მოსახლეობის სიჭარბით. სტატიის მიზანია ცალკეული ქვეყნისთვის თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების მნიშვნელობის გაანალიზება და აღნიშნული კუთხით ქვეყნებში არსებული დისბალანსის მინიმუმამდე დაყვანის გზების ძიება, რისთვისაც გამოყენებულია, როგორც ეროვნული, ასევე საერთაშორისო ორგანიზაციების სტატისტიკური მონაცემები, რომლებიც გამოყენებულია ავტორის მიერ შემუშავებული ქვეყნის ეკონომიკის თანაზომიერი განვითარების შეფასების ინდიკატორების მეშვეობით ჩატარებულ გათვლებში.

ქვეყნის თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების ანალიზისთვის ანალოგიური მაჩვენებლები არცერთ სამეცნიერო ნაშრომში არ არის დაწერილი, გარდა წინამდებარე სტატიის ავტორის მიერ გამოქვეყნებული ნაშრომებისა. იგი წარმოადგენს ავტორის მეცნიერულ სიახლეს.

**საკვანძო სიტყვები.** თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების ინდექსები, თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების გადახრის კოეფიციენტები, თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების გაზნევის დიაპაზონები.

### **შესავალი**

თანაზომიერი განვითარება თანამედროვე პერიოდში ქვეყნების ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევაა. დედაქალაქისა და რეგიონების განვითარების დონეებს შორის მნიშვნელოვანი დისბალანსის არსებობა ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების პოტენციალს ჩრდილქვეშ აყენებს. ქვეყნების უმეტესობა ძირითად შემთხვევაში, აღნიშნული დისბალანსით ხასიათდება. რეგიონები მიდრეკილია დეპოპულაციისა და მარგინალიზაციისაკენ, რაც ზემოთქმული დისბალანსით არის გამოწვეული.

ქვეყანაში, სადაც დედაქალაქისა და რეგიონის განვითარების დონეები მკვეთრად არათანაზომიერია, მაღალია შიგა მიგრაციის დონე, რაც ნიშნავს, რომ ძირითად შემთხვევაში დედაქალაქშია კონცენტრირებული მოსახლეობის უმრავლესობა, რომელთა დასაკმაყოფილებლად არ არის საკმარისი სამუშაო ადგილები, რაც წარმოქმნის უმუშევრობას. ამავდროულად მოსახლეობისგან დაცარიელებულ რეგიონებში ეკონომიკური აქტიურობა თითქმის აღარ აღინიშნება, რაც საბოლოო ჯამში გამოიწვევს ქვეყნის ეკონომიკის უკუსვლას. აქედან გამომდინარე, განვითარებადი ქვეყნების დღის წესრიგში აღნიშნული უთანაბრობის მინიმუმამდე დაყვანა დგას.

იქიდან გამომდინარე, რომ ქვეყნის დაბალანსებული განვითარების როლი მისი კონკურენტუნარიანობის ზრდაში საკმაოდ დიდია, ქვეყნის თანაზომიერი განვითარების უფრო სრულყოფილი ეკონომიკური ანალიზისთვის, ტერიტორიულ ჭრილში გაანგარიშებული მთლიანი სამამულო პროდუქტისა და მოსახლეობის რაოდენობის გამოყენებით, ავტორის მიერ შემუშავებულია ქვეყნის ეკონომიკის თანაზომიერი განვითარების შეფასების ინდიკატორები. ამ ინდიკატორების საშუალებით შესაძლებელი იქნება, ქვეყნის სხვადასხვა ტერიტორიული ერთეულის ეკონომიკური განვითარების დონის ერთმანეთთან შედარება [ელიზბარაშვილი, 2024: 295-296; 2024; Elizbarashvili, 2024: 182-183]. კერძოდ:

- ქვეყნის დედაქალაქის, რეგიონის ან რეგიონთა ჯგუფის ეკონომიკური განვითარების დონის შედარება ამავე ქვეყნის საშუალო ეკონომიკურ განვითარებასთან;

- ქვეყნის დედაქალაქის ეკონომიკური განვითარების დონის შედარება ცალკეული რეგიონის ან რეგიონთა ჯგუფის ეკონომიკურ განვითარებასთან;

- ქვეყნის სხვადასხვა ქალაქის ეკონომიკური განვითარების დონის ერთმანეთთან ან სხვადასხვა რეგიონთან შედარება;

- ქვეყნის სხვადასხვა რეგიონის ეკონომიკური განვითარების დონის ერთმანეთთან შედარება.

წარმოგიდგენთ ეკონომიკური თანაზომიერების ინდექსს, რომელიც გაიანგარიშება როგორც რეგიონული მთლიანი სამამულო პროდუქტის თანაფარდობა დედაქალაქის მთლიან სამამულო პროდუქტთან:  $I_1 = \frac{RGDP}{CGDP}$ , სადაც: RGDP წარმოადგენს რეგიონულ მთლიან სამამულო პროდუქტს, ხოლო CGDP დედაქალაქის მთლიანი სამამულო პროდუქტია. შემდეგი ეკონომიკური მაჩვენებელი, რომელიც ეკონომიკური თანაზომიერების ინდექსთან ერთად თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარებიდან გადახრის კოეფიციენტების გამოსათვლელად გამოიყენება არის ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების თანაზომიერების ინდექსი. აღნიშნული ინდექსი წარმოადგენს რეგიონში არსებული მოსახლეობის ერთ სულზე მთლიანი სამამულო პროდუქტის თანაფარდობას დედაქალაქში არსებულ მოსახლეობის ერთ სულზე მთლიან სამამულო პროდუქტთან და შემდეგნაირად გამოისახება:  $I_2 = \frac{RGDP}{RN} / \frac{CGDP}{CN} = \frac{RGDP}{CGDP} \times \frac{RN}{CN} = I_1 \times \frac{RN}{CN}$ , სადაც: RN რეგიონის მოსახლეობის რაოდენობაა, ხოლო CN დედაქალაქის მოსახლეობის რაოდენობა.

ქვეყნის თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების სრულყოფილი ეკონომიკური შეფასებისთვის ავტორის მიერ შემუშავებულია თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების გადახრის კოეფიციენტები და მათი ფორმულირება (ელიზბარაშვილი, 2024: 296; Elizbarashvili, 2024: 182-183):

**$K_{R1}$  - ქვეყნის თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარებიდან რეგიონალური გადახრის კოეფიციენტი** ერთმანეთს ადარებს ქვეყნის ცალკეული რეგიონის ან რეგიონთა ერთობლიობის ეკონომიკური განვითარებისა და ქვეყნის საშუალო ეკონომიკური განვითარების დონეებს:  $K_{R1} = \frac{RGDP/RN - GDP/N}{GDP/N} = \frac{RGDP/RN}{GDP/N} - 1$ , სადაც: GDP მთლიანი სამამულო პროდუქტია, N - მოსახლეობის რაოდენობა,  $K_{xn}$  წარმოადგენს  $K_{R1}$ ,  $K_{R2}$ ,  $K_{C1}$  და  $K_{C2}$  კოეფიციენტების ზოგად აღნიშვნას;

**$K_{R2}$  - დედაქალაქის თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარებიდან რეგიონალური გადახრის კოეფიციენტი** - ქვეყნის ცალკეული რეგიონის ან რეგიონთა

ჯგუფის ეკონომიკური განვითარების დონის მაჩვენებლის გადახრა დედაქალაქის ეკონომიკური განვითარების დონიდან:  $K_{R2} = \frac{RGDP/RN - CGDP/CN}{CGDP/CN} = \frac{RGDP/RN}{CGDP/CN} - 1 = I_1 \times \frac{I_1}{I_2} - 1 = \frac{I_1^2}{I_2} - 1$ ;

$K_{C1}$  - ქვეყნის თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარებიდან დედაქალაქის გადახრის კოეფიციენტი გვიჩვენებს, თუ რამდენად ჩამორჩება ან აღემატება დედაქალაქის ეკონომიკური განვითარების დონე ქვეყნის საშუალო ეკონომიკურ განვითარების დონეს:

$$K_{C1} = \frac{CGDP/CN - GDP/N}{GDP/N} = \frac{CGDP/CN}{GDP/N} - 1;$$

$K_{C2}$  - რეგიონის თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარებიდან დედაქალაქის გადახრის კოეფიციენტი - დედაქალაქის ეკონომიკური განვითარების დონის მაჩვენებლის გადახრა ცალკეული რეგიონის ან რეგიონთა ჯგუფის ეკონომიკური განვითარების დონიდან:

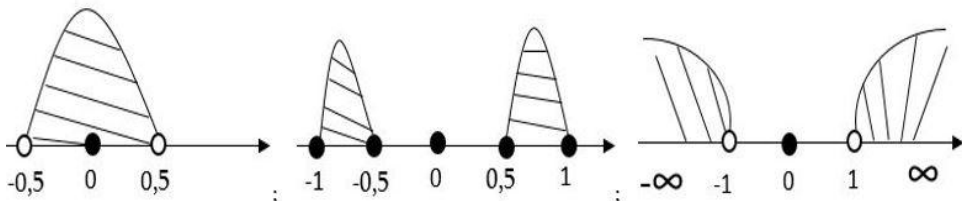
$$K_{C2} = \frac{CGDP/CN - RGDP/RN}{RGDP/RN} = \frac{CGDP/CN}{RGDP/RN} - 1 = \frac{1}{I_1} \times \frac{I_2}{I_1} - 1 = \frac{I_2}{I_1^2} - 1.$$

თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების გადახრის კოეფიციენტების გამოსათვლელ ფორმულირებასთან ერთად ამ კოეფიციენტების რიცხვით ღერძზე განლაგებისთვისა და თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების სტატუსის განსაზღვრისთვის შემუშავებულია სამი დიაპაზონი, რომლებიც შესაბამისად შემდეგი კვადრატული ფუნქციების ამონახსნებია [ელიზბარაშვილი, 2024: 297; Elizbarashvili, 2024: 183]: 1)  $K^2 < 0,25$ , 2)  $\begin{cases} K^2 \geq 0,25 \\ K^2 \leq 1 \end{cases}$ , 3)  $K^2 > 1$  და გამოსახულია შესაბამის რიცხვით ღერძებზე დაშტრიხული არეების სახით [იხ. გრაფიკი 1 - გრაფიკი 3]:

(გრაფიკი 1)

(გრაფიკი 2)

(გრაფიკი 3)



1)  $-0,5 < K_{xn} < 0,5$ , თუ  $K_{xn}$  კოეფიციენტი ერთეულებამდე დამრგვალების შემთხვევაში მოთავსებულია  $(-0,5; 0,5)$  დიაპაზონში, ე.ი.  $K_{xn}$  მოთავსებულია თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების დიაპაზონში, (გრაფ. 1). აღნიშნული დიაპაზონის სიდიდე განაპირობა საკვლევი ქვეყნების მაღალმა ეკონომიკური განვითარების დისბალანსმა;

2)  $0,5 \leq K_{xn} \leq 1$  და  $-1 \leq K_{xn} \leq -0,5$ , თუ  $K_{xn}$  კოეფიციენტი ერთეულებამდე დამრგვალების შემთხვევაში მოთავსებულია  $[-1; -0,5] \cup [0,5; 1]$  დიაპაზონში, ე.ი. იგი მოთავსებულია არათანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების დიაპაზონში, (გრაფ. 2);

3)  $K_{xn} < -1$  და  $K_{xn} > 1$ , როდესაც  $K_{xn}$  კოეფიციენტი ერთეულებამდე დამრგვალების შემთხვევაში მოექცევა  $(-\infty; -1) \cup (1; +\infty)$  დიაპაზონში, მაშინ იგი მოთავსებულია მნიშვნელოვნად არათანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების დიაპაზონში, (გრაფ. 3).



საყურადღებოა, რომ ქვეყნის თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების შემთხვევაში თითოეული კოეფიციენტი უნდა მიისწრაფოდეს ნულისკენ. ამასთანავე თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების არეალს ის დიაპაზონი განსაზღვრავს, რომელშიც ყველაზე მაღალი გადახრის მქონე კოეფიციენტი მოხვდება.

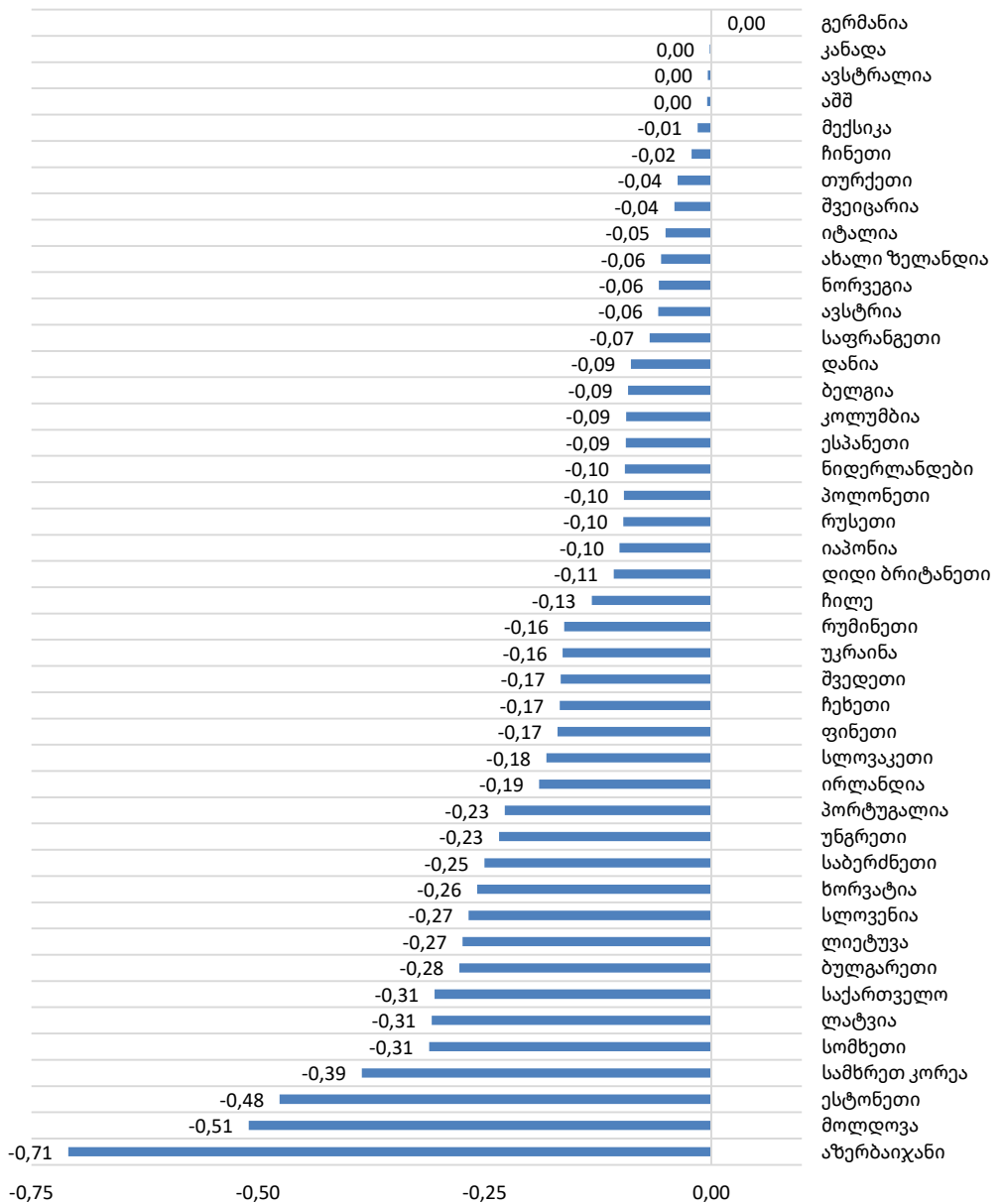
იქიდან გამომდინარე, რომ ჩვენ მიზანს ქვეყნის ეკონომიკის თანაზომიერი განვითარების შეფასება წარმოადგენდა, განვიხილეთ მსოფლიოს 44 სახელმწიფოს მაგალითი, [Elizbarashvili, 2024: 181-188], რომელთა თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების შესაფასებლად გამოყენებულია ზემოთხსენებული ეკონომიკური ინდიკატორები. აღნიშნულ ქვეყანებში გაერთიანებულია მსოფლიოს ხუთი კონტინენტის განვითარებული თუ განვითარებადი სახელმწიფოები: საქართველო; ევროპის 29 ქვეყანა; აზიის 7 ქვეყანა; ჩრდილოეთ ამერიკის 3 ქვეყანა; სამხრეთ ამერიკის 2 ქვეყანა; ოკეანეთის 2 ქვეყანა. გათვლები ჩატარებულია ხელმისაწვდომი სტატისტიკური ბაზების საფუძველზე, რომელთა დაზუსტების შემდეგაც შესაძლებელია შედეგები ნაწილობრივ შეიცვალოს.

### **თანაზომიერი განვითარების ინდიკატორები მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებისთვის**

თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების ინდიკატორების საშუალებით გაანგარიშდა ქვეყნების რეგიონთა ერთობლიობის ჯამური მაჩვენებლების, ამავე ქვეყნების დედაქალაქებისა და მთლიანად ქვეყნების საშუალო ეკონომიკური მდგომარეობის ანალიზისას. ეკონომიკური მაჩვენებლები აღებულია სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციებისგან [IMF, n.d.; OECD, n.d.a; TE, n.d.; EU, n.d.] გაანალიზებულია ყველა ქვეყნის თითოეული კოეფიციენტის საშუალო მაჩვენებლები, და წარმოდგენილია, როგორც ცალ-ცალკე, თითოეული კოეფიციენტის, ასევე ოთხივე კოეფიციენტის ერთად გამომსახველი დიაგრამები (იხ. დიაგრამა 1 - 5).

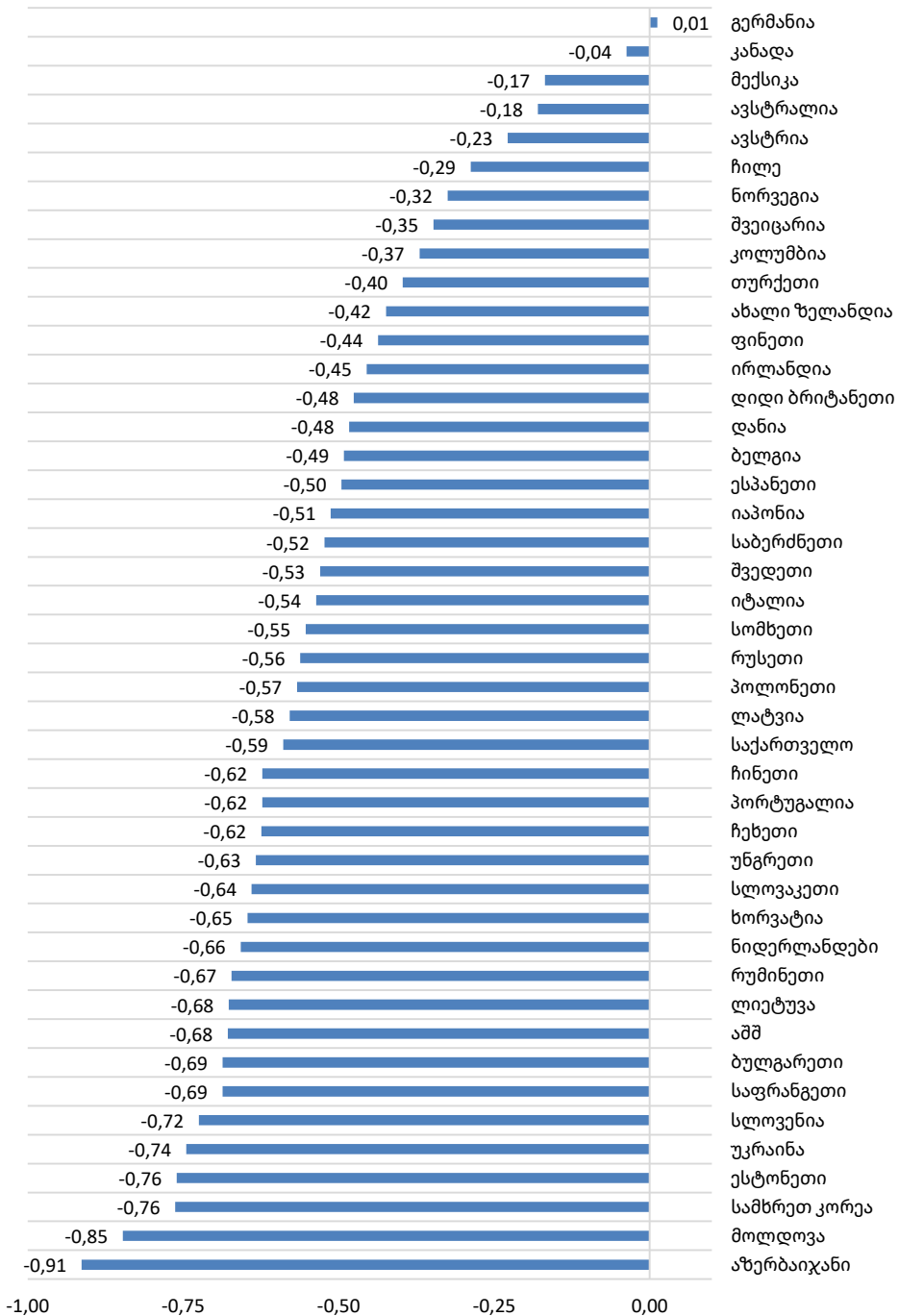
დიაგრამა 1

KR1 კოეფიციენტების საშუალო მნიშვნელობები

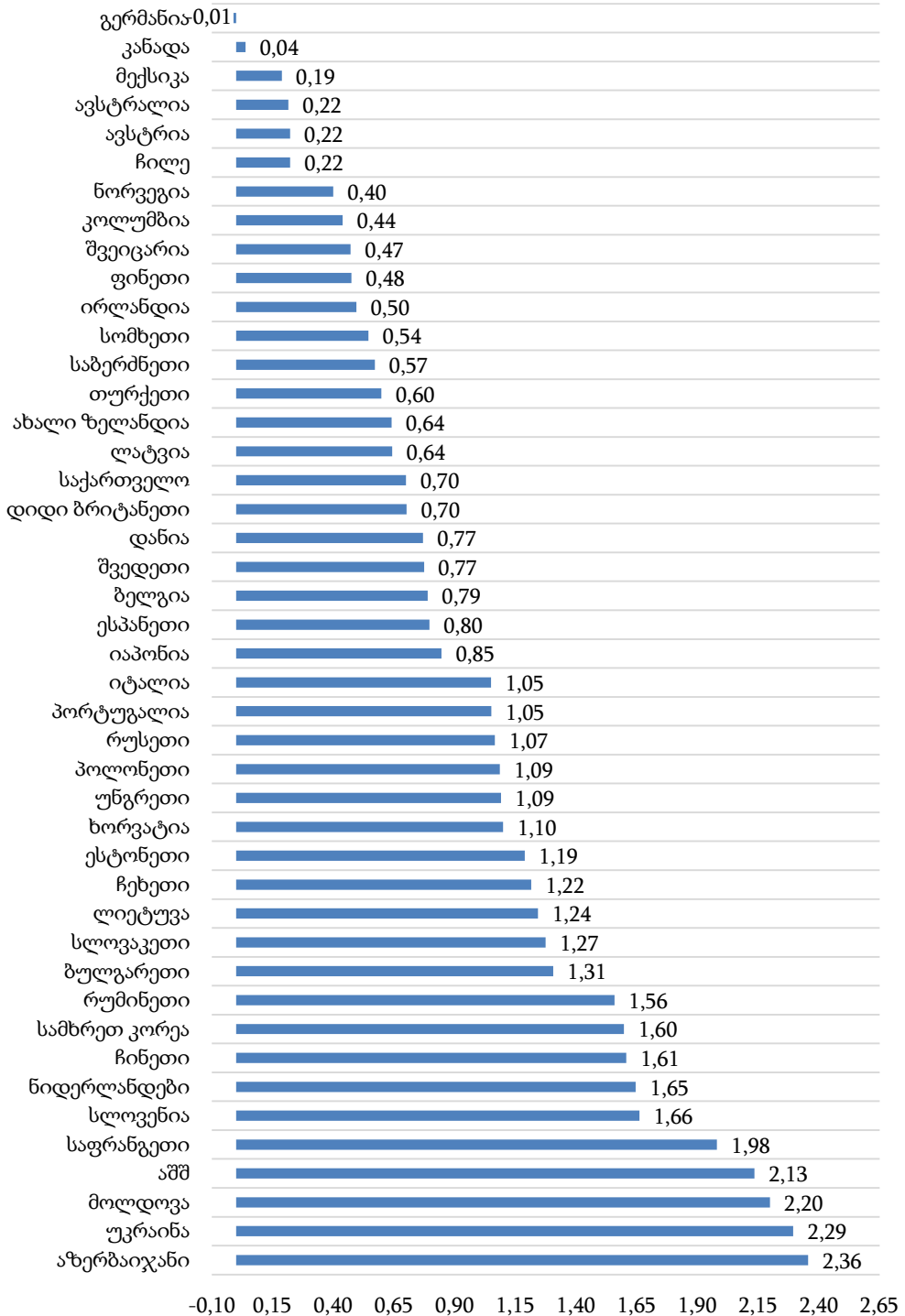


დიაგრამა 2

KR2 კოეფიციენტების საშუალო მნიშვნელობები

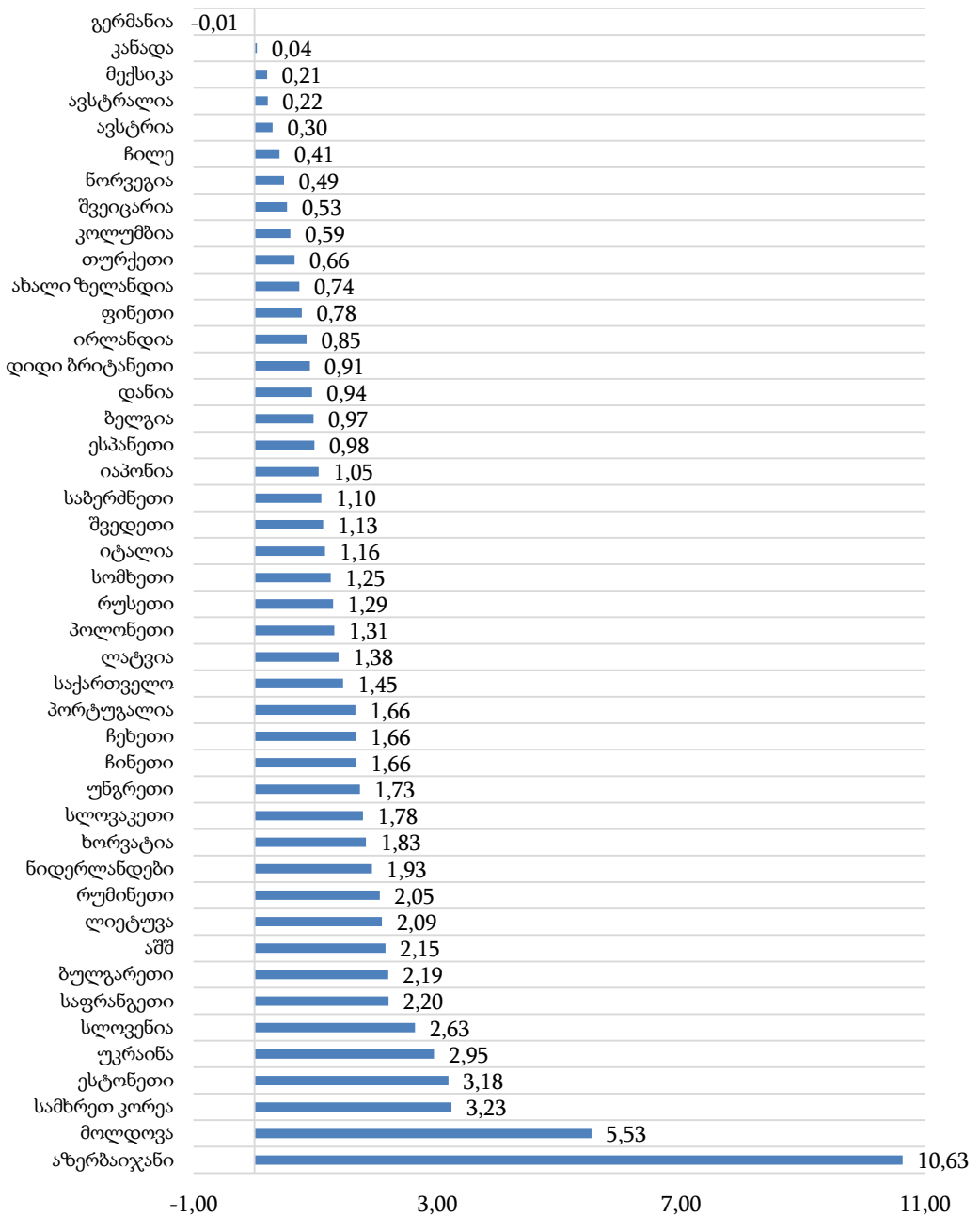


K<sub>C1</sub> კოეფიციენტების საშუალო მნიშვნელობები



დიაგრამა 4

**K<sub>22</sub> კოეფიციენტების საშუალო მნიშვნელობები**



დიაგრამა 1 - დიაგრამა 4-ზე ვხედავთ, რომ მოცემული ქვეყნების თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების გადახრის კოეფიციენტების ერთეულებამდე დამრგვალების შემთხვევაში:

**K<sub>R1</sub>** კოეფიციენტი I დონის თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების დიაპაზონში აზერბაიჯანის და მოლდოვას გარდა ყველა ქვეყნის შემთხვევაში ხვდება, რაც იმას ნიშნავს, რომ ამ ქვეყნებში რეგიონის ეკონომიკური განვითარება თანაზომიერად მიუყვება ქვეყნის საშუალო ეკონომიკურ განვითარებას, რასაც ვერ ვიტყვით აზერბაიჯანსა და მოლდოვაზე, რომელთა **K<sub>R1</sub>** თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების II დონის დიაპაზონში მოხვდა და მათი რეგიონის არათანაზომიერი ეკონომიკური განვითარება გამოაშკარავდა;

**K<sub>R2</sub>** კოეფიციენტი I დონის თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების დიაპაზონში მოხვდა შემდეგი ქვეყნების შემთხვევაში: ავსტრალია, ავსტრია, ახალი ზელანდია, ბელგია, გერმანია, დანია, დიდი ბრიტანეთი, ესპანეთი, თურქეთი, ირლანდია, კანადა, კოლუმბია, მექსიკა, ნორვეგია, ფინეთი, შვეიცარია და ჩილე, რაც იმას ნიშნავს, რომ ამ ქვეყნებისთვის რეგიონების ეკონომიკური განვითარება თანაზომიერად მიუყვება დედაქალაქის ეკონომიკურ განვითარებას, რასაც ვერ ვიტყვით დანარჩენი ქვეყნებისთვის, რომელთა **K<sub>R2</sub>** მოხვდა II დონის - არათანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების დიაპაზონში;

**K<sub>C1</sub>** კოეფიციენტი I დონის თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების დიაპაზონში მოხვდა შემდეგი ქვეყნების შემთხვევაში: ავსტრალია, ავსტრია, გერმანია, ირლანდია, კანადა, კოლუმბია, მექსიკა, ნორვეგია, ფინეთი, შვეიცარია და ჩილე, რაც იმას ნიშნავს რომ ამ ქვეყნებში დედაქალაქისა და ქვეყნის საშუალო ეკონომიკური განვითარება თანაზომიერად მიუყვება ერთმანეთს. იგი II დონის თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების დიაპაზონში ხვდება შემდეგი ქვეყნების **K<sub>C1</sub>**: ახალი ზელანდია, ბელგია, ბულგარეთი, დანია, დიდი ბრიტანეთი, ესპანეთი, ესტონეთი, თურქეთი, იაპონია, იტალია, ლატვია, ლიეტუვა, პოლონეთი, პორტუგალია, რუსეთი, საბერძნეთი, საქართველო, სლოვაკეთი, სომხეთი, უნგრეთი, შვედეთი, ჩეხეთის რესპუბლიკა და ხორვატია, რაც იმას ნიშნავს რომ ამ ქვეყნების დედაქალაქების ეკონომიკა უფრო მეტად ვითარდება ვიდრე თვითონ ეს ქვეყნები საშუალოდ. დანარჩენი ქვეყნების შემთხვევაში **K<sub>C1</sub>**, მოექცა III დონის - მნიშვნელოვნად არათანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების დიაპაზონში, რაც იმას ნიშნავს, რომ ამ ქვეყნების ეკონომიკური დისბალანსი ქვეყნის საშუალო ეკონომიკურ განვითარებასა და დედაქალაქის ეკონომიკურ განვითარებას შორის მნიშვნელოვნად მაღალია, დედაქალაქი მნიშვნელოვნად მეტად ვითარდება, ვიდრე თავად ქვეყნის საშუალო ეკონომიკური მდგომარეობა. ეს ქვეყნებია: აზერბაიჯანი, აშშ, მოლდოვა, ნიდერლანდები, რუმინეთი, სამხრეთ კორეა, საფრანგეთი, სლოვენია, უკრაინა და ჩინეთი;

**K<sub>C2</sub>** კოეფიციენტი I დონის თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების დიაპაზონში მოხვდა შემდეგი ქვეყნების შემთხვევაში: ავსტრალია, ავსტრია, გერმანია, კანადა, მექსიკა, ნორვეგია, ჩილე, რომელთა დედაქალაქების და თავად ქვეყნის საშუალო ეკონომიკური განვითარება თანაზომიერად მიუყვება ერთმანეთს. II დონის თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების დიაპაზონში ანუ არათანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების დიაპაზონში **K<sub>C2</sub>** მოხვდა შემდეგი ქვეყნების შემთხვევაში: ახალი ზელანდია, ბელგია, დანია, დიდი ბრიტანეთი, ესპანეთი, თურქეთი, იაპონია, ირლანდია, იტალია, კოლუმბია, ლატვია, პოლონეთი, რუსეთი, საბერძნეთი, საქართველო, სომხეთი, ფინეთი შვედეთი და შვეიცარია. **K<sub>C2</sub>** - III დონის თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების დიაპაზონში ანუ მნიშვნელოვნად არათანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების დიაპაზონში სადაც დე-

დაქალაქის ეკონომიკური განვითარება მნიშვნელოვნად უსწრებს რეგიონების ეკონომიკურ განვითარებას, მოხვდა შემდეგი ქვეყნების შემთხვევაში: აზერბაიჯანი, აშშ, ბულგარეთი, ესტონეთი, ლიეტუვა, მოლდოვა, ნიდერლანდები, პორტუგალია, რუმინეთი, სამხრეთ კორეა, საფრანგეთი, სლოვაკეთი, სლოვენია, უკრაინა, უნგრეთი, ჩეხეთის რესპუბლიკა, ჩინეთი და ხორვატია.

განვიხილოთ თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების ჩვენ მიერ შემოღებული სტატუსის მინიჭების პრინციპი. საილუსტრაციოდ კი წარმოვადგინოთ დიაგრამა, რომელზეც ოთხივე კოეფიციენტი ერთადაა გამოსახული.

დიაგრამა 5 - ზე დაყრდნობით შეგვიძლია დავასკვნათ შემდეგი [Elizbarashvili, 2024: 184-185]:

- ავსტრალია, ავსტრია, გერმანია, კანადა, მექსიკა, ნორვეგია და ჩილე არიან თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების სტატუსის მქონე ქვეყნები, რადგან ამ ქვეყნებისთვის გამოთვლილი ჩვენ მიერ შემუშავებული ოთხივე კოეფიციენტი მოთავსებულია  $(-0,5; 0,5)$  დიაპაზონში. ერთეულებამდე დამრგვალებული აღნიშნული კოეფიციენტები ნულის ტოლია, ანუ ეკონომიკური განვითარების დისბალანსი 50%-ზე ნაკლებია;

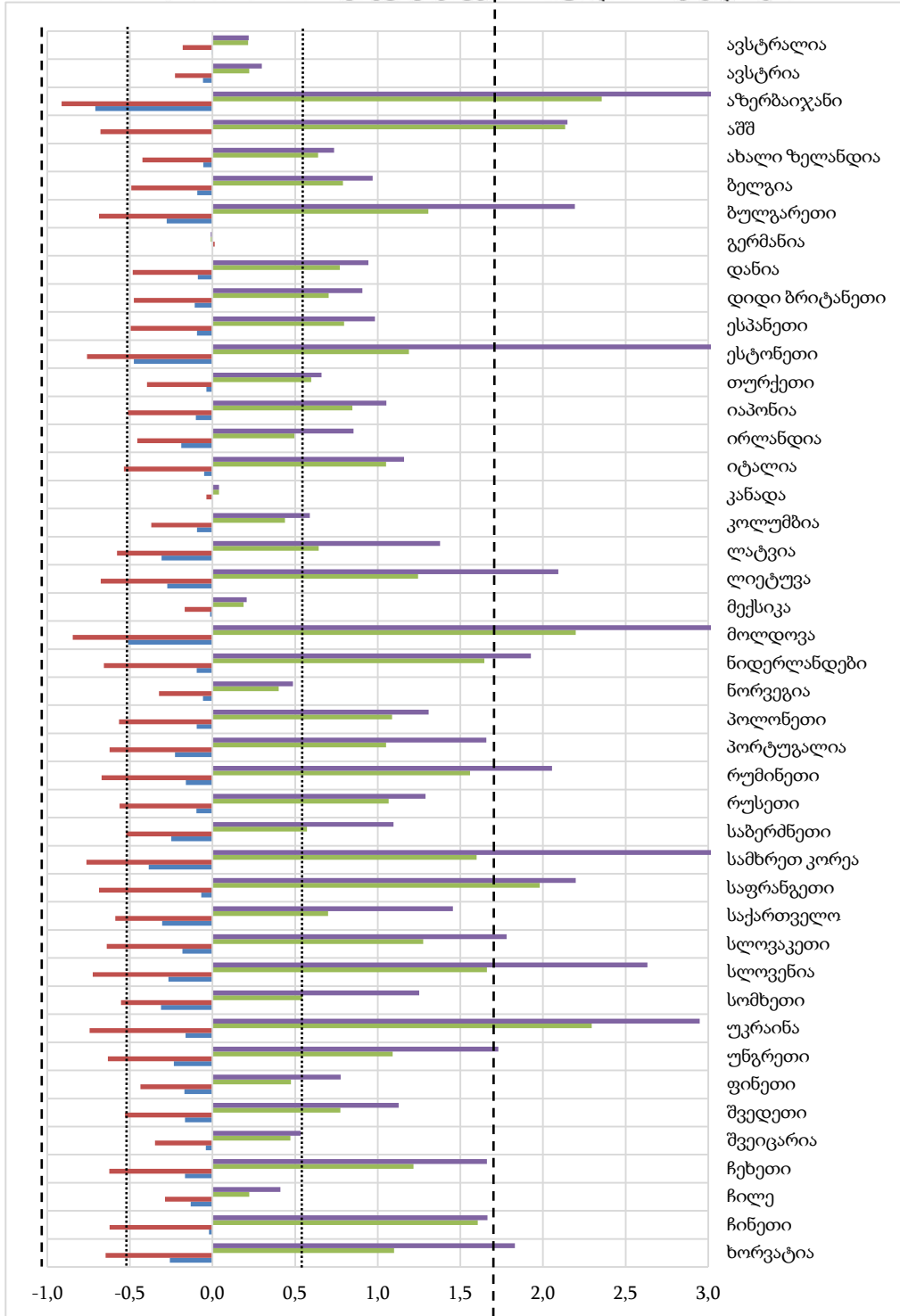
- არათანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების დიაპაზონში  $[-1; -0,5]$  U  $[0,5; 1]$  მოხვდნენ: ახალი ზელანდია, ბელგია, დანია, დიდი ბრიტანეთი, ესპანეთი, თურქეთი, იაპონია, ირლანდია, იტალია, კოლუმბია, ლატვია, პოლონეთი, რუსეთი, საბერძნეთი, საქართველო, სომხეთი, ფინეთი, შვედეთი და შვეიცარია, რომელთათვისაც თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების კოეფიციენტები დამრგვალებული ერთეულებამდე სიზუსტით, მოდულში უდრის ერთს, ანუ ეკონომიკური განვითარების დისბალანსი მერყეობს 50%-დან 100%-ის ჩათვლით შუალედში;

- რაც შეეხება III დიაპაზონს  $(-\infty; -1)$  U  $(1; +\infty)$ , რომელიც მნიშვნელოვნად არათანაზომიერ ეკონომიკურ განვითარებას ახასიათებს, მოხვდნენ: აზერბაიჯანი, აშშ, ბულგარეთი, ესტონეთი, ლიეტუვა, მოლდოვა, ნიდერლანდები, პორტუგალია, რუმინეთი, სამხრეთ კორეა, საფრანგეთი, სლოვაკეთი, სლოვენია, უკრაინა, უნგრეთი, ჩეხეთის რესპუბლიკა, ჩინეთი და ხორვატია. ამ ქვეყნების ეკონომიკური თანაზომიერების კოეფიციენტები დამრგვალებული ერთეულებამდე სიზუსტით, მოდულში აღემატება ერთს, ანუ აღინიშნება 100%-ზე მეტი ეკონომიკური განვითარების დისბალანსი. აქვე ხაზი უნდა გაესვას, რომ კვლევისას აზერბაიჯანში გამოვლინდა ყველაზე მაღალი დისბალანსი დედაქალაქისა და რეგიონების ეკონომიკურ განვითარებას შორის.

მსოფლიოს ქვეყნების თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების ჩვენ მიერ ჩატარებული ანალიზის შედეგებზე დაყრდნობით, იკვეთება, რომ არ არსებობს კანონზომიერება, რომელიც რომელიმე ქვეყნის თანაზომიერ განვითარებას გარკვეული ნიშნის ან სტატუსის მიხედვით გამოარჩევს სხვა ქვეყნებისგან. ამ ქვეყნებს შორის არის, როგორც განვითარებული, ისე განვითარებადი ტიპის სახელმწიფოები, თუმცა შედეგები გვამცნობს, რომ რეგიონსა და დედაქალაქს შორის არათანაზომიერი განვითარება დამახასიათებელია ორივე მათგანისთვის [Elizbarashvili, 2024: 185].

დიაგრამა 5

$K_{R1}$ ,  $K_{R2}$ ,  $K_{C1}$ ,  $K_{C2}$  კოეფიციენტების საშუალო მნიშვნელობები





აღსანიშნავია კვლევის ერთ-ერთი ყველზე მნიშვნელოვანი მიგნება. თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების ქვეყნებიდან, გამოიკვეთა ორი გამორჩეულად თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების მქონე ქვეყანა, გერმანია და კანადა, რომელთათვისაც თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების ოთხივე კოეფიციენტის მნიშვნელობა თითქმის ნულის ტოლია, რაც იმას ნიშნავს, რომ დისბალანსი რეგიონისა და დედაქალაქის ეკონომიკურ განვითარებას შორის თითქმის არ არსებობს და მათი ეკონომიკური განვითარება ერთმანეთის ტოლია, ანუ თანაზომიერია. თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების კოეფიციენტების მესაღებამდე დამრგვალებით ვიღებთ, რომ გერმანიის შემთხვევაში:  $K_{R1}=0,00$ ,  $K_{R2}=0,01$ ,  $K_{C1}=0,01$ ,  $K_{C2}=0,01$ , ხოლო კანადის შემთხვევაში:  $K_{R1}=0,00$ ,  $K_{R2}=0,04$ ,  $K_{C1}=0,04$ ,  $K_{C2}=0,04$ . ვხედავთ, რომ გერმანია თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების დონით კანადასაც უსწრებს და მსოფლიოში ანალოგი არ ჰყავს. იგი კვლევის კუთხით იდეალური ქვეყანაა და წარმოადგენს თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების მსოფლიო ეტალონს. ხაზგასასმელია, რომ ავტორის მიერ შემუშავებული ფორმულები ადასტურებენ იმ იდეალურ შედეგს, რომლის გამოსაჩენადაც მიმართულია კვლევა: გერმანიას ყველაზე მეტად შეესაბამება ეტალონურ ქვეყანას და აშკარაა, რომ, ნებისთუ უნებლიედ მას გააჩნია ეკონომიკური განვითარების ისეთი მიდგომები, რომელსაც ქვეყანა თანაზომიერ ეკონომიკურ განვითარებამდე მიჰყავს (Elizbarashvili, 2024: 185-186).

ავტორის მიერ შემუშავებული მექანიზმით გამოთვლილი თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების კოეფიციენტები, წარმოადგენს ქვეყნის შიგნით არსებული თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების საზომს და თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების დიაპაზონები განსაზღვრავს ქვეყნის თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების სტატუსს. ეს ყოველივე სავარაუდოდ გახდება საფუძველი განვითარებული, თუ განვითარებადი ქვეყნების ეკონომისტებისთვის, შეიმუშაონ თითოეული კოეფიციენტის საკუთარ ქვეყანაზე მორგებული იმგვარი მექანიზმები, რომლებიც გამოიწვევს ამ კოეფიციენტების ნულთან დაახლოებას და ქვეყნის თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების დონის ამაღლებას. ამისათვის აუცილებელი იქნება გერმანული მეთოდების და მიდგომების სიღრმისეული ანალიზი და მუდმივი დაკვირვება. საჭიროა ეკონომისტებმა უფრო მეტი დაკვირვებით გამოიკვლიონ და გამოაშკარაონ აღნიშნული პრაქტიკული წარმატების თეორიული საფუძვლები, რაც მეცნიერ-ეკონომისტებს შესაძლებლობას მისცემს თავიანთ ქვეყნებს მორგონ და შეუსაბამონ გერმანული თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების საფუძვლები.

ზემოხსენებული აბსტრაქტული სურათის იდეალურად განხორციელების შემთხვევაში ქვეყნები მივლენ თანაზომიერი ეკონომიკური განვითარების ზენიტში, ანუ თითოეული ქვეყნის ნებისმიერ ტერიტორიულ ერთეულში მთლიანი სამამულო პროდუქტი მოსახლეობის ერთ სულზე ტოლი იქნება როგორც ერთმანეთის და ქვეყნის საშუალო მაჩვენებლის ასევე დედაქალაქის მაჩვენებლის, რომლის მნიშვნელოვანი დისბალანსიც ქვეყნების უმეტესობაში ფიქსირდება.

### დასკვნა

მოცემული მიდგომა საბოლოოდ ქვეყნებს მიიყვანს იმ შედეგამდე, როდესაც ადამიანს არათუ დედაქალაქში საცხოვრებლად გადასვლის სურვილი ექნება, არამედ საკუთარ რეგიონში მიაღწევს ეკონომიკურ ბედნიერებას და მეტიც, მას

საკმარისი დრო/საშუალება გაუჩნდება საკუთარ რეგიონში ეკონომიკური დოვლათის შესაქმნელად, ასევე სხვადასხვა კუთხით ამ რეგიონის განვითარებაში მონაწილეობის მისაღებად. ეს კი თავისთავად ქვეყნის საშუალო განვითარებაში რეგიონების ჩართულობას ამაღლებს და ქვეყნის ეროვნული ეკონომიკის დაჩქარებული და უფრო მაღალი განვითარების საწინდარი გახდება, ვინაიდან ქვეყანაში არსებულ რეგიონებსა და დედაქალაქს შორის სხვადასხვა სახეობის უთანასწორობა მთლიანი ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკურ ფონის დამამძიმებელია. ამასთანავე მოგვარდება ნებისმიერ ქვეყნებში არსებული აქტუალური საკითხები, კერძოდ, შემცირდება: დეპოპულაცია, ურბანიზაციის დონე, ჰაერის დაბინძურება, ტერიტორიების გაუდაბნობა, საცობები ცენტრალურ ქალაქებში, კრიმინალური დანაშაულების რაოდენობა, ამასთანავე სხვადასხვა ტერიტორიულ ერთეულებში დაბალანსდება და მეტნაკლებად ერთმანეთს გაუტოლდება უძრავი ქონების ფასები და თავისთავად მოგვარდება ამა თუ იმ ქვეყანაში არსებული სხვა მრავალი პრობლემა.

საბოლოოდ უნდა ითქვას, რომ ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის შეფასების ერთი კონკრეტული მაჩვენებელი არ არსებობს, ამიტომ აუცილებელია თეორიულ შეხედულებათა და ეკონომიკურ მაჩვენებელთა კომპლექსური გამოყენება, რათა მიღებული შედეგი იყოს რეალური. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია მთავრობამ გაატაროს ქვეყნის ეროვნულ ინტერესებზე დამყარებული, ქვეყნის თანაზომიერ კონკურენტუნარიანობის ზრდაზე ორიენტირებული, რეგიონალური განვითარების გააზრებული, მიზანმიმართული და ეფექტიანი პოლიტიკა, რომელიც დამყარებული იქნება როგორც აღნიშნული საკითხის ირგვლივ არსებულ, ეკონომიკური მაჩვენებლებით განმტკიცებულ თეორიულ ცოდნაზე, ისე პრაქტიკულ გამოცდილებაზე.

## References

1. ელიზბარაშვილი გ., 2024. „საქართველოს თანაზომიერი განვითარების არსისა და მისი შეფასების ინდიკატორების შესახებ“. ეკონომისტი, № 2, გვ. 139-151, <<https://ekonomisti.tsu.ge/doc/ekonom2024%202.pdf>>.
2. Elizbarashvili G., 2024. "On the Essence of Commensurate Development of the Country, and its Assessment Indicators." *Bulletin of The Georgian National Academy of Sciences*, Vol. 18, No. 3, pp. 181-188, <<http://science.org.ge/bnas/t18-n3/29 Elizbarashvili Economics.pdf>>.
3. EU. (n.d.) EU Key Indicators. *Eurostat*, <<https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>>.
4. IMF. (n.d.) *World Economic Outlook Database by Countries*. International Monetary Fund, <<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2023/October/download-entire-database>>.
5. OECD. (n.d.) Regional Economy, *OECD*, <<https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode= REGION ECONOM>>.
6. TE, n.d. "Forecasts - Economic Indicators." *Trading Economics*, <<https://tradingeconomics.com/countries>>.

**Gigi Elizbarashvili**

*Ph.D. candidate in Economics, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University*

## **COMMENSURATE DEVELOPMENT OF THE COUNTRIES IN THE WORLD AND IT'S ASSESSMENT INDICATORS**

### **Expanded Summary**

This article explores the issue of commensurate economic development across different countries, emphasizing the socio-economic challenges caused by imbalances between capital cities and regions. A significant gap in development leads to regional depopulation and resource-strained capital cities with excessively concentrated populations. This imbalance weakens a country's overall economic potential and creates long-term structural challenges.

The study aims to analyze the importance of balanced economic development, identify ways to reduce disparities, and introduce assessment indicators. Factors contributing to regional underdevelopment include limited investments, poor infrastructure, unemployment, and lack of essential services, which drive migration and poverty. Social factors such as low incomes, high living costs, and limited opportunities for youth also play a role. Institutional and political factors further influence these imbalances through governance structures and policy measures. The result is increased internal migration to capital cities, leading to overcrowding, higher unemployment, economic stagnation in rural areas, and socio-environmental challenges such as air pollution, rising crime rates, and inflated real estate prices.

To assess economic balance, we developed deviation coefficients that compare the economic development of a country's regions and capital city with national averages. Using this method, we analyzed 44 countries across Europe, Asia, North America, South America, and Oceania. The results categorize countries into three groups: those with commensurate development (Australia, Austria, Germany, Canada, Mexico, Norway and Chile), those with moderate imbalances (e.g., Spain, Turkey, Poland, and Georgia), and those with significant disparities (e.g., the U.S., France, South Korea, and Ukraine). Germany and Canada showed the highest levels of commensurate development, with Germany emerging as the global benchmark.

Our findings highlight the importance of learning from successful models, particularly Germany's, to implement policies that foster regional economic growth. By reducing development disparities, countries can mitigate urbanization challenges, encourage sustainable regional economies, and promote long-term national stability. Developing tailored policies based on these insights can help create opportunities for people to thrive in their own regions, reducing migration pressures and strengthening overall economic resilience.

**Natia Barbakadze**

*Ivane Javakhishvili Tbilisi State University*

*PhD Candidate in Tourism and Hospitality management*

### **Challenges of Employment in the Tourism Sector**

**Annotation.** *The tourism industry plays a crucial role in the global economy, contributing significantly to employment, GDP, and infrastructure development. Georgia's tourism sector holds great potential due to its rich cultural and natural heritage; however, challenges such as job instability, low wages, and insufficient professional training hinder its sustainable growth.*

*This study analyzes the employment structure, availability of professional training programs, and key barriers in the sector. The findings highlight limited access to specialized education and inadequate support for stable employment, both of which impede the industry's development.*

*The research recommends improving training programs, promoting job stability, and implementing regulatory reforms. A collaborative approach involving businesses and educational institutions will help unlock the sector's full potential and foster long-term economic growth.*

**Keywords:** *Tourism industry, employment, qualified personnel*

**JEL Codes:** *J21, J61, L83, Z30, Z39*

### **Introduction**

**Relevance of the Topic:** Tourism plays a significant role in the global economy and is one of the fastest-growing industries, as various statistics demonstrate. According to the World Tourism Organization (UNWTO), by the end of the 20th century, international tourist travel worldwide amounted to less than 700 million. By 2024, this number had risen to 1.7 billion, and forecasts suggest that by 2030, it will exceed 1.9 billion (UNWTO, 2024).

The importance of tourism is also evident in the number of people employed in this sector. Unlike many other industries, tourism has a strong interconnection with a wide range of economic activities. As a result, it creates significant employment opportunities and engages a large portion of the population in the economy (Mekvabishvili, 2016, p. 86).

Tourism is a significant source of employment globally (UNWTO, 2025; Mekvabishvili, 2016, p. 87). It is among the leading sectors in job creation, encompassing a wide range of skills and offering opportunities for the rapid integration of the workforce, particularly for youth, women, and migrant workers. In several countries, the role of tourism in employment is critically important (Mekvabishvili, 2016, p. 88).

The tourism and hospitality sectors offer diverse employment opportunities across various fields. Accordingly, qualified and well-educated personnel are essential for the success of any tourism development strategy (Smith & Brown, 2022, p. 55). However, the sector faces several challenges, including job instability, low social status, long and unsociable working hours, and inadequate wages. These issues lead to difficulties in attracting qualified staff and result in high employee turnover, which can significantly hinder the industry's success (Jones et al., 2021, p. 47).

The involvement of qualified personnel is a crucial prerequisite, especially in a competitive environment and in ensuring the sustainable development of businesses. The link between human resources and tourism is evident in two main aspects: first, the growth of the industry depends on the availability of skilled and sustainable labor; second, fair treatment of employees by managers and customers is essential for promoting social justice. Additionally, the professionalism of staff has a strong impact on the quality of tourists' experiences and their perception of a destination (OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development, 2024).

The tourism sector serves as a cornerstone of Georgia's economy, making a significant contribution to the country's GDP and creating opportunities for increased income, entrepreneurship, and infrastructure development. The evaluation of global and regional tourism indicators relies on official data from the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2024) and the World Tourism Organization (UNWTO, 2024). The analysis of tourism-related labor characteristics is based on assessments provided by relevant authors, ensuring a comprehensive and in-depth exploration of the issue.

Due to the country's rich natural and cultural heritage attracting millions of international visitors annually, tourism plays a significant role in employment. However, it also gives rise to numerous employment-related challenges, making this topic highly relevant for research. In Georgia, the tourism industry holds strong potential in terms of reducing unemployment and improving employment rates (OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development, 2024). Nevertheless, inefficiencies in the labor market and the lack of structured vocational training in tourism-related professions limit its ability to fully realize this potential (World Bank, 2022).

**Object of the Study:** The object of this study is the employment environment within Georgia's tourism sector. This includes employees engaged in tourism-related activities, the structure of job opportunities, factors influencing employment dynamics, the role of educational and training institutions, and the impact of regulations on labor conditions within the sector.

**Subject of the Study:** The subject of the study is the employment challenges in the tourism sector and the possible solutions to address them.

**Research Aim and Objectives:** The aim of this research is to examine the employment challenges in Georgia's tourism sector, identify barriers to stable and sustainable employment, and propose appropriate strategies to promote workforce development, improve job quality, and ensure the sector's long-term growth and sustainability.

**To achieve the aim of the research, the following specific objectives have been identified:**

- To examine the structure and characteristics of employment in Georgia's tourism sector, focusing on the qualification requirements of job positions, the demographics of the workforce, and regional distribution.
- To assess the accessibility and effectiveness of vocational retraining programs tailored to tourism-related professions in Georgia.
- To identify and evaluate the needs and challenges facing the sustainable development of tourism.

**Research Hypothesis:** Employment challenges in Georgia's tourism sector significantly hinder the sector's ability to achieve sustainable development and increase its contribution to the national economy.

### Literature Review

The literature review laid the foundation for shaping the objectives of this research. Several relevant academic articles, journals, and media sources published over the past decade were selected and analyzed. These materials help to better understand current trends and issues related to employment in the tourism industry.

Cooper's research emphasizes the importance of skill diversification and vocational education in tourism employment. He argues that the labor-intensive nature of tourism creates opportunities for marginalized groups, but also often leads to high employee turnover due to seasonal demand and low wages. His findings underline the necessity of government policies that support skill development programs—aligning with Georgia's efforts to address workforce shortages in the sector (Cooper et al., 2023).

Baum's study focuses on global tourism employment examples, particularly highlighting the disproportionate impact of crises (e.g., COVID-19) on the tourism sector and economies

that rely heavily on it. The research examines how temporary employment and lack of job security present challenges to sustainable development. This is particularly relevant to Georgia, where a significant portion of tourism-related employment is seasonal and informal (Baum & Hai, 2020).

Richards explores the role of cultural and creative tourism in the employment sector. His research reveals a positive correlation between cultural tourism initiatives and job creation, particularly within small and medium-sized enterprises (SMEs). In the Georgian context, where cultural tourism is an emerging niche, these insights highlight the potential for expanding employment opportunities through targeted initiatives (Richards & Wilson, 2012).

Scheyvens' research focuses on inclusive tourism and its impact on local communities. He argues that empowering local populations through skill development and employment opportunities contributes to long-term economic benefits. This perspective is especially relevant to Georgia, where tourism-related employment could help reduce regional economic disparities (Scheyvens & Biddulph, 2018).

Based on the reviewed literature, it can be concluded that the diversity of tourism services generates a wide range of qualification requirements and employment opportunities. However, certain challenges also emerge—such as the prevalence of temporary employment, unstable working conditions, safety issues, and low wages—which call for targeted policy and structural interventions.

### **Employment Prospects in the Tourism Industry**

According to the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), the tourism industry is one of the most accessible sectors for employment. The organization's experts have emphasized tourism as a key solution to employment challenges, particularly those faced by young people (OECD, 2024).

Tourism primarily functions as an economic activity that promotes the growth of local areas as tourist destinations. As previously mentioned, tourism involves mobility, which leads to various effects. Some of these impacts are direct and closely related to tourism, such as the improvement of hospitality services, while others are more indirect (Yasarata, 2024, p. 67).

Direct employment includes all jobs that are directly supported by travel and tourism activities. Examples include positions in hotels, restaurants, travel agencies, tourism information centers, museums, protected areas such as national parks, palaces, religious sites, monuments, and transportation services such as airlines and railways (both publicly and privately owned), as well as roles like tour guides, chefs, and more. These positions also extend to industries such as cruise lines, resorts, retail shops, souvenir production, photography services, sightseeing tours, rural guesthouses, and family-run accommodations (United Nations World Tourism Organization, 2023, p. 41).

Indirect employment, on the other hand, includes jobs in sectors that indirectly support the development of tourism. These include suppliers for restaurants, construction companies responsible for building and maintaining tourist facilities, infrastructure development firms, aircraft manufacturers, handmade craft producers, marketing agencies, and accounting firms. These industries rely on the income generated by businesses that provide direct employment (Abesadze, 2015, p. 35).

The economic impact of tourism is evaluated based on factors such as income, employment, investments, development, and the balance of payments. As a labor-intensive industry, a significant portion of income comes from wages paid to employees who either directly serve tourists or indirectly benefit from tourist expenditures. Tourist destinations that attract large numbers of visitors, encourage longer stays, and offer a variety of activities generate more revenue due to increased consumer spending.

Other factors that contribute to the diversification of employment opportunities in the tourism sector include the global popularity of travel and tourism, the recognition of travel as a

fundamental right, and the efforts of destinations to meet tourists' needs with high-quality services. Tourists now have a wide range of leisure options and benefit from international standards set by national and global tourism organizations, ensuring quality customer experiences that support sustainable development in the sector (Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Vakhtang Bagrationi Institute of Geography, 2013, p. 112). Additionally, the reduction in international oil prices has lowered travel costs, further boosting tourism. Various sources describe the relationship between tourism and space in three main phases to explain the progression of these connections:

- Discovery phase, where local infrastructure and businesses are still in the early stages of organization.
- Development phase, in which tourism becomes a significant economic force in the region, playing an important role in the local economy.
- Maturity phase, where a structured network of tourists and various organizations is created, and local institutions establish the region's tourism policies (Butler, 1980).

This framework is often referred to as the “*tourism area life cycle*” (Butler, 1980). At each of these stages, tourism can have both positive and negative impacts on the territory of Georgia.

The positive impact primarily relates to the economy and rural development. Increased income and job creation are among the main benefits that the tourism sector brings. Another important benefit is ecological; previously underdeveloped areas can generate financial resources for environmental management after the introduction of tourism. However, as noted, tourism development can also cause negative effects on Georgia's territories. It can damage the natural, social, and cultural environments. This risk is especially evident during the development phase, when mass tourism attracts a large number of visitors (Mekvabishvili, 2016, p. 87).

As a result of these factors, the tourism sector, together with supporting industries, creates broad and diverse employment opportunities to meet the increasing demands of growing tourist numbers.

### **Employment Challenges in the Tourism Sector**

In Georgia, various types of employment challenges exist, shaped by both global trends and domestic factors. One of the main challenges is the seasonal nature of employment, which, according to the National Statistics Office of Georgia (2025), increases by up to 30% during peak seasons. Tourist jobs in Georgia are often concentrated in this limited period, rather than being consistent throughout the year. This seasonality affects employment figures, as more than 40% of workers are hired on temporary contracts, which often lack long-term prospects or career development. The tourism industry emerges as a socio-economic phenomenon that may not yet be fully resolved as an economic issue (Bakker & Twining-Ward, 2020, p. 54).

Employment in Georgia presents a distinct problem closely linked to the secondary proportional development of the tourism industry's economic significance. According to the National Statistics Office of Georgia (2025), tourism accounts for 10% of the country's GDP. The level of tourism products and prices influences the labor capital structure. A significant challenge in hospitality is the shortage of wages; the unemployment rate in the sector reached 25% in 2025 (National Statistics Office of Georgia, 2025). This identified labor deficit causes various issues, including environmental changes and deeper systemic concerns such as education, where up to 20% of students receive tourism-related education (National Statistics Office of Georgia, 2025). Additionally, Georgia's tourism industry is characterized by a lack of qualified workforce; many employees are either unskilled or semi-skilled. This creates challenges related to service quality and professional growth within the industry (Kilic & Okumus, 2021, p. 34). There is a significant demand for better training programs and educational initiatives to equip employees with the necessary skills to compete effectively in the global market (Dredge & Jenkins, 2020, p. 78).

The COVID-19 pandemic further exacerbated the challenges in the tourism sector, manifesting as a sharp decline in the number of tourists and, consequently, a reduction in employment within tourism-related sectors. The hospitality industry was particularly hard hit, with tourist numbers significantly lower compared to previous years. As a result, incomes of employees in this sector sharply decreased, substantially worsening their economic situation. However, domestic tourism played an important role in 2022, as the global pandemic continued to create uncertainty. In 2021, Georgia experienced noticeable growth in domestic tourism, following the global trend of relying more on local tourism in the short term (European Travel Commission, 2021, 16).

Analysis of domestic tourism trends showed that short travel distances from major cities such as Tbilisi and Batumi, combined with well-developed resorts and diverse tourist offerings, were strong drivers of demand. Due to the pandemic and international travel restrictions, Georgia's tourism sector became increasingly dependent on domestic tourists. In 2021, local tourists accounted for nearly 70% of hotel stays outside the city limits of Tbilisi (Vekua & Tsertsvadze, 2022).

In the second quarter of 2021, the average number of domestic visits increased by 27.3% compared to the same period in 2019, which was a significant improvement considering that growth was only 0.8% in the second quarter of 2019 compared to 2018. Additionally, the average overnight stays among domestic tourists doubled in the second quarter of 2020 compared to the same period in 2019, but in the second quarter of 2021, this figure dropped by 32% (Kilic & Okumus, 2021, 34).

The pandemic exposed the vulnerability of tourism markets, where countries that contributed the largest share of international visitors to Georgia—such as Armenia, Azerbaijan, and Russia—recovered to less than 15% of their 2019 levels. This highlighted the importance of diversifying tourism markets toward more stable and stronger regions (Vekua & Tsertsvadze, 2022).

The crisis period also emphasized the resilience of emerging markets, including Israel, Ukraine, and the Middle East, which showed consistent growth and were expected to remain key sources of demand in the post-pandemic years (Sigala, 2022, 75).

Beyond the impact of the global pandemic, other structural issues, such as low wages and poor working conditions, continue to affect the sector. There is also a gender imbalance, with women disproportionately represented in lower-paid and less secure positions. Most studies have emphasized the significant challenges faced by workers in the tourism industry.

### **Synthesis of Identified Trends**

The reviewed studies collectively highlight the complex relationship between employment opportunities and challenges in tourism. In many cases, the topics include:

- The strong need for effective vocational training programs to address skill mismatches.
- The importance of cultural and creative tourism in generating diverse employment opportunities.
- The role of inclusive policies in ensuring fair benefits for local communities.

### **Employment Characteristics in Georgia's Tourism Sector**

These conclusions provide a foundation for studying the employment sector in Georgia's tourism industry. The focus on vocational training and cultural tourism aligns with Georgia's goals to diversify employment opportunities and enhance workforce capabilities.

#### **Research Methods**

##### **Data Analysis**

The research methodology was selected based on the analysis of existing literature, reports, and statistical data, which helped formulate appropriate approaches for the study. Statistical-analytical, classification, and factor analysis methods were employed to examine em-



ployment opportunities and challenges in Georgia’s tourism sector. The findings were organized into thematic categories related to employment challenges, opportunities, and sector-specific trends.

**The research was conducted in the following stages:**

- Literature Review – to study the main problems and trends in employment within the tourism sector.
- Statistical-Analytical Methods – to quantitatively assess employment opportunities and challenges based on official data and studies.
- Classification and Factor Analysis Methods – to identify differences, trends, and key factors within the main employment segments.
- Verification and Generalization Methods – for comparative analysis of the results and formulation of conclusions.

**Main Research Questions:**

- What are the primary challenges related to employment in the tourism sector?
- What opportunities exist for employment within the sector?

**Data Sources:**

To ensure a multidimensional perspective, the study incorporated statistical data and reports from reputable organizations, including:

- United Nations World Tourism Organization (UNWTO)
- World Travel & Tourism Council (WTTC)
- Ministry of Culture of Georgia

These sources played a crucial role in contextualizing the challenges and opportunities within Georgia’s tourism sector, while also providing global and regional comparisons.

**Findings**

The analysis revealed key aspects regarding the current standards and gaps in employment within the tourism sector. Special attention was given to factors influencing employment diversification and the effectiveness of training programs. These factors aim to address the workforce’s needs adequately.

**Statistical-Analytical Methods**

To assess employment opportunities and challenges in the tourism sector, statistical and analytical methods were employed. These are based on official statistical data as well as scientific studies and reports. Below are specific data points and their sources, reflecting employment trends, wages, and working conditions in accordance with academic standards.

**Quantitative Analysis of Employment in the Tourism Sector**

According to data from the National Statistics Office of Georgia (GeoStat), approximately 45,000 people were employed in the tourism sector in 2024, indicating growth compared to previous years. Taking seasonal fluctuations into account, employment numbers increase in summer and decrease in winter, reflecting the impact of the tourist season on the labor market.

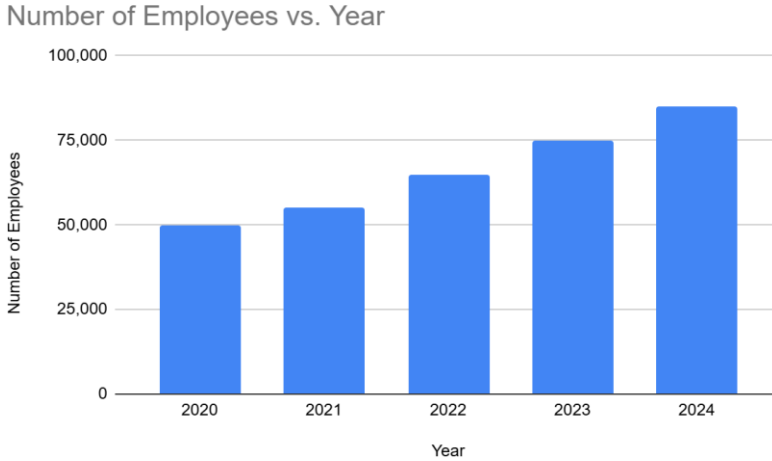
**Comparison of Salaries, Working Conditions, and Other Key Indicators**

In 2023, the average salary in the tourism sector was 1,200 GEL, which exceeds the general average salary in the economy. However, working conditions vary across subsectors; for example, employees in hotel management recognize the need for improvements in working conditions (ILO, 2022).

### Assessment of Key Trends and Variables in Georgia

Economic growth has had a positive impact on employment in the tourism sector. After a decline in 2020 due to the pandemic, steady growth was observed from 2021 to 2023. Technological changes, such as online booking systems and digital marketing, increase employment opportunities but also demand new skill development from employees (UNWTO, 2023).

**Diagram 1**  
**Growth in Employment Numbers in the Tourism Sector in Georgia (2020-2023)**



*Description:* This diagram would illustrate the upward trend in the number of people employed in Georgia’s tourism sector over the years 2020 to 2023, showing the dip in 2020 due to COVID-19 and subsequent recovery and growth in 2021-2023.

### Classification and Factor Analysis Methods

**Classification of Employment Forms and the Role of Professional Qualification in Georgia Includes:**

**Official Sector:**

Employees in this sector work in organizations that are officially registered and provide employment conditions compliant with labor laws. Employment conditions in this sector often include mandatory employee benefits such as health insurance, pension schemes, and legal

protections. The number of employees in this sector could increase if regulations regarding labor conditions and wages become more strictly enforced.

**Unofficial Sector:**

There are forms of informal employment in the tourism sector that are not registered with relevant authorities and often operate without formal oversight, which reduces resource allocation in the official sector. Informal employment is often associated with unstable conditions, lower wages, and insufficient benefits.

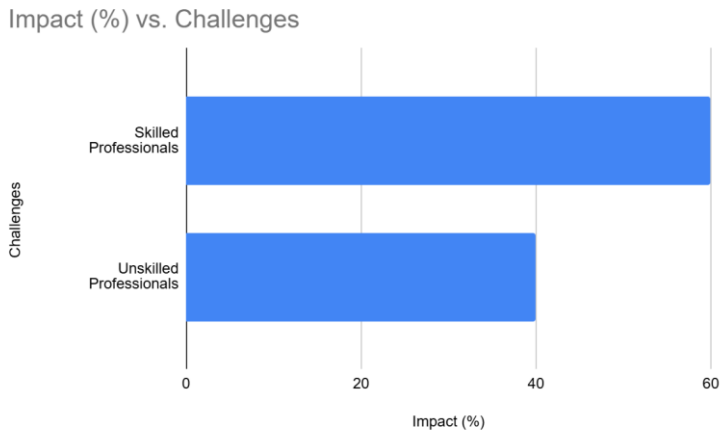
However, this sector may offer more flexible and rapid employment opportunities, though it raises concerns about inadequate labor conditions.

**Professional Qualification:**

The role of professional qualification is very important for employment in the tourism sector because, in most cases, the chances of employment depend on the professional level and specialization required for the job.

Diagram 2

Distribution of Skilled and Unskilled Professionals in the Tourism Sector



**Skilled Professionals (60%):** Includes tour operators, tourism managers, and highly qualified specialists. These workers tend to have more stable employment within the formal sector and better career prospects.

**Unskilled Professionals (40%):** Comprises less qualified individuals who may also be employed but often face unstable working conditions and lack formal protections.

In Georgia's tourism sector, highly skilled professionals such as tour operators, tourism managers, and other specialists tend to have more stable employment within the official sector. Meanwhile, individuals with relevant skills have opportunities to increase their income, though their working conditions may not always be secure.

#### Key Challenges in the Labor Market

The main labor market challenges in the tourism sector include:

##### **Skills Mismatch:**

One of the most significant challenges discussed in the tourism sector is the skills mismatch, where employees' qualifications do not align with the tasks they perform. For example, many individuals who are not adequately prepared for professional roles in tourism may work as interns or be employed in informal positions.

In Georgia's tourism sector, the lack of training and higher education programs further exacerbates this issue, making it more difficult to bridge the gap between skills and job requirements.

##### **Working Conditions:**

In many cases, working conditions do not meet the required standards in both the public and private sectors. For example, employees in seasonal jobs often do not receive all labor benefits, including paid days off.

The need to improve the work environment and conditions has become one of the most pressing issues among tourism sector employees

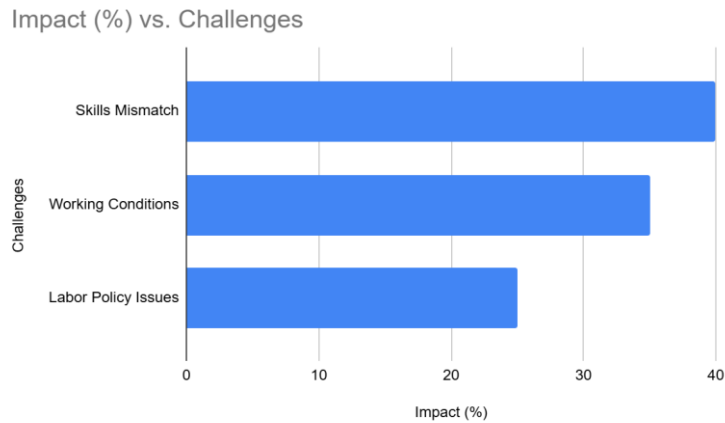
##### **Labor Policy Issues:**

Labor policy challenges in Georgia relate to the underdevelopment of labor legislation. At times, legislative processes do not provide adequate support, leading to deteriorating working conditions. Regulations are often unclear for private companies, which undermines labor market stability.

These issues highlight not only existing problems but also the strengths of the current system, which require further attention and informed use of research findings in future studies.

Diagram 3

Challenges in the Labor Market



- **Skills Mismatch:** 40%
- **Working Conditions:** 35%
- **Labor Policy Issues:** 25%

Diagram 4

Various Aspects of Key Employment Challenges in the Tourism Sector (2020-2024)

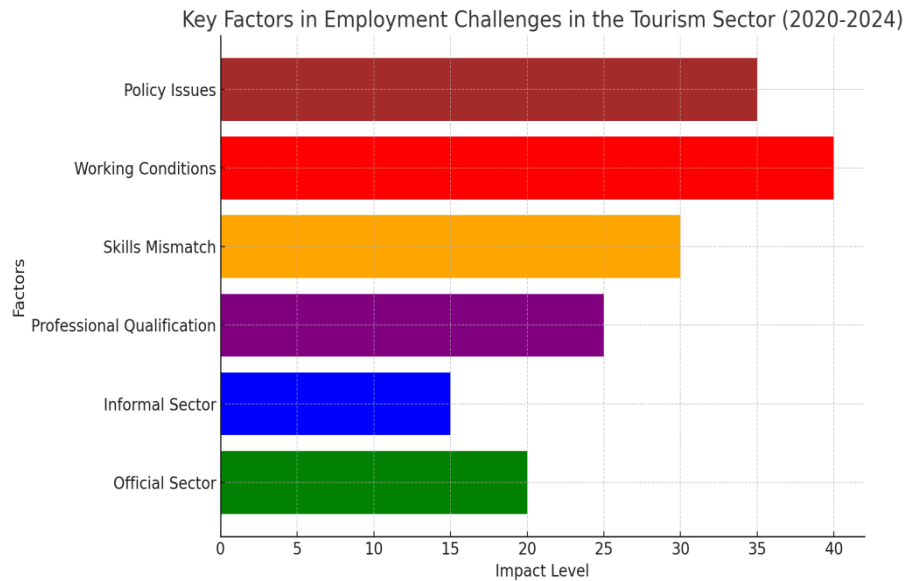
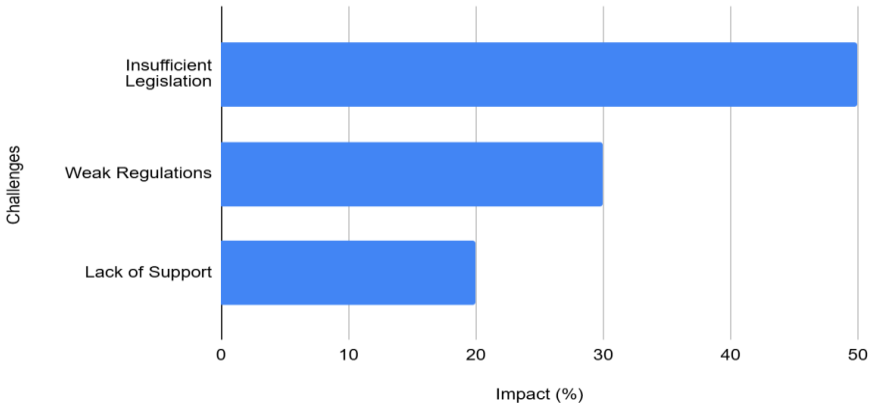


Diagram 5

Labor Policy Issues

Impact (%) vs. Challenges



Insufficient Legislation: 50% - The legislative process does not provide adequate support.  
Weak Regulations: 30% - Lack of clear regulations in private companies.  
Lack of Support: 20% - Insufficient support from employers/employees.

Verification and Generalization Methods

Comparative Analysis with International Experience

Comparative analysis with international experience is one of the most effective methods to assess the current situation. It allows us to analyze how certain parameters influence the practices of other countries and what lessons can be learned from these examples. Comparing Georgia's tourism sector with countries such as Spain, Italy, Turkey, and Hungary helps identify both strengths and weaknesses.

Practical Examples and Analysis:

The experience of these countries shows that successful tourism policies are determined by several key factors:

- **Establishing Professional Qualification Standards in Tourism:** For example, in Italy and Spain, vocational schools closely collaborate with tourism companies to ensure that the workforce meets market needs. Similar standardization is not yet developed in Georgia, which lowers the professional level of the sector.
- **Stability of Seasonal Employment:** In Turkey, there is a practice where seasonal workers undergo additional training between seasons, ensuring their continuous professional development. In Georgia, seasonal jobs are often unorganized, leading to a shortage of qualified personnel.
- **Professionalism of Tourism Managers:** In Hungary, tourism managers regularly undergo certification processes, whereas in Georgia, professional standards in this field are less regulated.
- **Collaboration Between Tourism and Local Authorities:** In Germany and France, cooperation between the public and private sectors has become one of the key mechanisms for tourism development. This experience indicates that the sector's success often depends on coordinated actions between central and local governments. In Georgia, such collaboration remains fragmented and reveals a lack of a systematic approach.

### **International Trends and Georgia’s Positioning**

International trends show that the development of the tourism sector is directly linked to state involvement and strategic partnerships with the private sector. Successful countries implement updated educational programs, establish standards, and adopt policies tailored to market demands. In Georgia, the tourism sector is still at an early stage of development in these areas. The main challenge is the skills mismatch—the gap between the education system and sector needs—which reduces competitiveness in the international market.

Therefore, it is essential for Georgia to actively consider international practices, adapt them to the local context, and develop clear policies to promote standardization and professional development in the tourism sector.

#### **Reasons for Skills Mismatch:**

The skills mismatch in Georgia’s tourism sector is caused by several factors:

Existing educational programs in tourism are not fully synchronized with the current market demands. The outdated curricula and the lack of practical components hinder the effective training of personnel.

In recent years, the tourism sector in Georgia has rapidly developed, creating an urgent need for professional workforce preparation. However, the education system and the network of professional training have not kept pace with this growth.

Despite some efforts, state programs supporting the tourism sector (e.g., subsidies for professional retraining) remain fragmented and do not cover all sector needs.

#### **Comparative Analysis Based on International Examples:**

**Spain and Italy:** In both countries, tourism policy is closely integrated into the national economic strategy. For example, in Spain, tourism is considered one of the main economic sectors, supported by special educational platforms and strategic plans. As a result, strong vocational schools and internship programs have been established to equip newcomers with practical skills.

**France and Germany:** In these countries, local governments not only promote tourism development but also directly participate in regulating the sector and developing professional standards. For example, in France, tourist guides hired by companies are required to have special licensing, which helps to improve the quality of services.

#### **Strategic Steps Necessary for Georgia:**

- It is necessary to update vocational education programs based on the specific needs of the tourism sector. This should include practical experience, foreign language training, and the use of modern technologies.
- A mandatory certification and professional licensing system should be established to help improve service quality.
- It is essential to develop a strong public-private partnership model where the government supports private initiatives, and the private sector actively works on improving professional skills.

#### **Considering International Trends:**

If Georgia does not take into account international experience and does not implement systemic changes, it will lose its competitive position in the global tourism market. Modern tourists are no longer satisfied with just natural resources — they demand quality service, professionalism, and a safe environment, which makes comprehensive reform of the tourism sector mandatory.

#### **1. Discussion of the Obtained Results**

Despite the dynamic growth of Georgia's tourism sector, research materials and statistical data indicate problems with employment stability, especially regarding seasonal employment. According to the National Statistics Office of Georgia (2024), approximately 32% of employees in tourism-related sectors depend on seasonal work, which poses a serious threat to their

labor security. Comparative analysis shows that in countries where labor rights are strictly regulated (for example, Spain, Portugal), the impact of seasonality on employment is significantly lower (Eurostat, 2023). This supports the conclusion that improving labor legislation in Georgia is necessary to enhance employment stability.

### Professional Qualification Renewal

According to global practice, continuous development of professional education in the tourism sector is one of the main factors for improving employment quality and competitiveness. According to the OECD report (2022), in countries where systematic approaches to retraining and skill development are implemented, the efficiency of the tourism sector and employment stability are significantly higher. Accordingly, strengthening professional retraining programs should become a priority for Georgia, which will help reduce the mismatch of skills and increase sector resilience.

### Improvement of Working Conditions:

According to international studies (ILO, 2023), the improvement of the work environment and the enforcement of labor standards directly correlate with the productivity of the tourism sector and the well-being of employees. The current practices in Georgia’s tourism sector, which often feature inadequate labor contracts and lack of safety standards, require significant legal and administrative reforms. Therefore, improving working conditions in Georgia should be considered not only a matter of social protection but also a strategic direction for enhancing the competitiveness of the sector.

## 2. Conclusions:

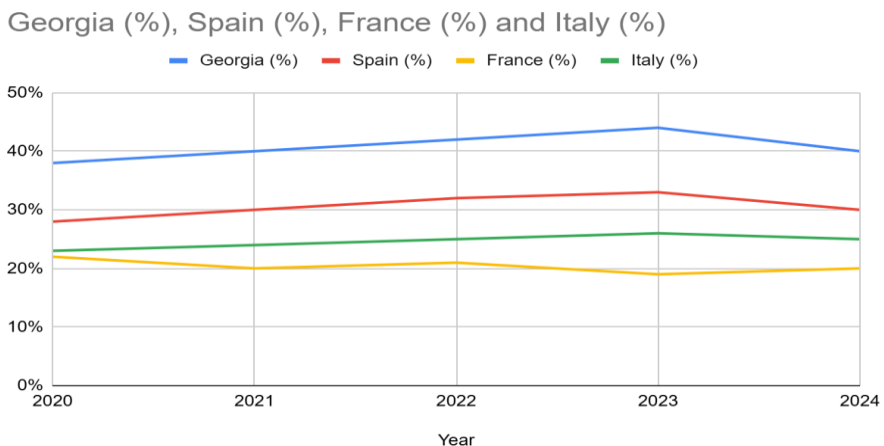
Georgia’s tourism sector is currently most constrained by the lack of professional qualifications and the urgent need to improve working conditions. Therefore, attention must be focused on international experience and its adaptation to the Georgian context to regulate the issues hindering the effective development of the tourism industry.

Expansion and Promotion of Professional Education: Activating tourism professional qualification standards and developing retraining programs will significantly accelerate the development of the tourism sector in the country.

Improvement of Working Conditions: Enhancing working conditions should become a top priority for the government to ensure that employees in the tourism sector can work in a stable and secure environment.

Diagram 6

### Professional Qualification and Skills Mismatch (OECD, 2024)



This diagram illustrates the percentage of skill mismatches in the tourism sector between Georgia and several European countries from 2020 to 2024. Skill mismatch refers to the gap between the qualifications required for a job and the actual skills possessed by employees.

In Georgia, one of the major challenges is the significant skill mismatch, which negatively impacts employment stability. While this issue also exists in other countries such as Spain, France, and Italy, it occurs at a lower level compared to Georgia. Overall, the skill mismatch indicator slightly increased in Georgia in 2023.



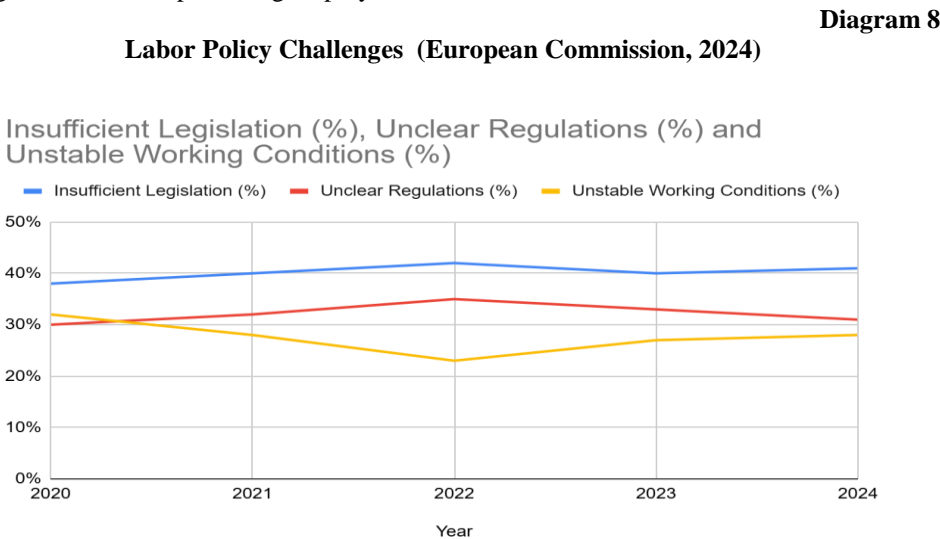
This diagram shows the distribution of working conditions in Georgia's tourism sector from 2020 to 2024. It illustrates different types of employment:

Official employment: workers with formal contracts who receive social benefits and regulated working hours. This share remains relatively stable.

Unofficial employment: workers without formal contracts, lacking social protection and job security, which increases their vulnerability.

Seasonal employment: jobs available only during certain tourist seasons, without stable, permanent working conditions or benefits.

The diagram highlights that despite the stability of official employment, unofficial and seasonal jobs still make up a significant portion of the sector, posing challenges for improving working conditions and protecting employees.





This diagram illustrates the main labor policy challenges in Georgia's tourism sector from 2020 to 2024. The problems are categorized as follows:

**Insufficient legislation:** This refers to the lack of laws protecting employee rights, including unclear regulations regarding informal or seasonal employment.

**Instability of working conditions:** This highlights issues such as irregular working hours, unstable employment, and poor work environments, which are especially evident in seasonal jobs.

The data shows that these problems were most acute in 2020, but by 2024, improving working conditions and legislative frameworks remains a significant challenge.

### **Gender Equality and Employment Opportunities in Georgia's Tourism Sector**

The hotel, food, and tourism sectors in Georgia are rapidly expanding and creating significant employment opportunities (Geostat, 2024). Women's participation in these industries is increasing, but compared to some Western countries like the UK, Portugal, and Finland, their share in Georgia remains relatively low (World Bank, 2024; Richards, 2020). Women play an important role in hotels and the food industry (UNDP, 2023), yet challenges persist in achieving gender equality, especially regarding wages and working conditions (UNDP, 2023). Compared to countries such as the United Kingdom, Portugal, and Finland, where women's participation is higher, Georgia has potential for further improvement (Richards, 2020, p. 29).

In Georgia's tourism sector, opportunities are available for both men and women, with a focus on hospitality, transportation services, and business-related services. Women's employment is particularly notable in the hospitality and food industries, though it may not yet match the levels observed in other regions. The primary sources of expenditure in Georgia's tourism industry include domestic travel by residents, business travel, visitor exports, and government spending on tourism (Prayag & Ryan, 2022, p. 56). By improving conditions and opportunities for women's employment, Georgia can adopt successful practices from countries like Canada, the USA, and Germany, where human resource management in tourism is highly developed (Prayag & Ryan, 2022). This will help strengthen the country's position in the global tourism market.

Although women's share in the tourism workforce is still developing, Georgia can learn from countries with more established practices, such as Canada, the United States, and Germany, where tourism human resource management is highly effective (Prayag & Ryan, 2022, p. 58). By improving conditions and opportunities for women in tourism, Georgia has the potential to strengthen its position as a competitive destination in the global tourism market (Prayag & Ryan, 2022, p. 59).

### **Human Capital Strengthening and Sustainable Development in Georgia's Tourism Industry**

In Georgia, to achieve high customer satisfaction, labor should not be viewed merely as a cost but as valuable human capital (Pearce & Wu, 2023, p. 90). A highly qualified workforce promotes greater competitiveness and innovation, improves employment prospects, and helps businesses adapt to changing market conditions (Pearce & Wu, 2023, p. 92). Research conducted in the Central Asian region emphasizes that employment and human resource issues must be at the forefront of research and analysis in Georgia's tourism industry. Tourism plays a significant role in reducing extreme poverty in Georgia, offering women the opportunity to break the cycle of poverty through formal and informal employment, entrepreneurship, training, and community development (Ivanov & Webster, 2020, p. 67). However, not all women benefit equally (Kattara & El-Said, 2022, p. 18).

Collaboration among all stakeholders—including the Georgian government, local authorities, non-governmental organizations, and community-based tourism initiatives—aims to promote equal opportunities and treatment. This may include reducing gender pay gaps, in-

creasing women’s representation in managerial and decision-making roles, and respecting local customs and traditions. Regular discussions among stakeholders, in cooperation with international organizations, are crucial for improving wages, working conditions, and promoting fair employment practices. It is essential to create stable, full-time jobs with fair wages, benefits, and labor regulations that protect human rights, prohibit forced labor and child labor, and eliminate discrimination based on race, gender, religion, political beliefs, or social origin (Jones & Hillier, 2021, p. 101).

For the development of Georgia’s tourism and hospitality sector, it is essential to foster a democratic, participatory management culture that recognizes employees as valuable assets. Employers should reward top-performing staff and strengthen connections with educational institutions to offer training programs closely aligned with the needs of the tourism industry. This includes promoting open and remote learning, which ensures accessible educational opportunities for a wide range of industry personnel (Mekvabishvili, 2016).

International organizations, including the United Nations Environment Programme and the International Labour Organization, acknowledge the importance of standardization and certification in improving environmental and social practices and meeting consumer demand for responsible tourism (Hall & Gössling, 2022, p. 45). In Georgia, the introduction of certification schemes is possible across various types of tourism enterprises, including hotels, resorts, travel agencies, tour operators, transportation services, as well as tourist destinations and natural resources. The need for certification in Georgia is driven by the dynamic development of the tourism sector and the necessity to uphold quality standards, which significantly impact the country’s tourism image and long-term sustainability. Through the certification process, it is possible to systematically ensure the quality and sustainability of services and resources (International Labour Organization, 2023, p. 30).

To address the challenge of seasonality in Georgia’s tourism industry, implementing a clear and comprehensive policy is crucial. According to recommendations by the World Tourism Organization (UNWTO), managing seasonality requires the use of multifaceted strategies. Specifically, efforts should focus on targeted development of off-season markets, which helps distribute visitor flow more evenly throughout the year. Additionally, offering seasonal discounts is advisable to reduce demand drops and improve sales performance during less active periods. Organizing events and cultural activities during the low season is also recommended, as this stimulates interest and increases tourist arrivals. Furthermore, it is important to establish alternative employment programs for seasonal workers to encourage retention of human resources and enhance job stability. These measures are based on global best practices and aim to mitigate the negative effects of seasonality in the tourism sector (UNWTO, 2023). For example, adapting working hours to seasonal patterns while maintaining benefits, or ensuring consistent employment with the same employer each season, can be effective (Mekvabishvili, 2016, p. 87). When necessary, employees should be provided with essential services such as accommodation, food, and healthcare, ensuring these facilities meet high standards (Abesadze, 2015, p. 25). Moreover, the distribution of service fees should be transparent and well-documented to guarantee fairness and clarity for all stakeholders involved in the tourism sector (Abesadze, 2015, p. 29).

### **Research Results and Analysis**

#### **Key Findings on Employment Challenges**

The research identified the main employment challenges in Georgia’s tourism sector as follows:

**Professional Deficit:** One of the most significant challenges is the lack of professionals, particularly highly qualified specialists. This means there is an insufficient number of personnel with the necessary professional qualifications to fully meet the demands of the tourism sector, which reduces the overall efficiency of the industry.

**Seasonal Fluctuations:** Seasonal jobs, mainly concentrated in the summer months, create an imbalance in employment patterns. Employees often lack stable working conditions, which not only affects professional and social stability but also frequently fails to guarantee adequate rights and benefits for workers.

### **Opportunities within the Tourism Sector**

The study revealed several promising opportunities for employment in the tourism sector:

**New Sectors:** The increasing number of tourists from East Asia and Arab countries creates opportunities to develop new areas of tourism services. Specifically, cultural tourism, ecotourism, and medical tourism stand out as sectors offering new employment opportunities.

### **Interpretation of Research Data**

The research results highlight a clear connection between employment deficits and working conditions. It was found that the majority of employees in Georgia's tourism sector lack sufficient professional qualifications and often work in informal arrangements, which creates additional challenges for them. According to the findings, individuals employed without adequate preparation are at greater risk of unstable working conditions and violations of labor rights.

### **Conclusion**

This article discussed the employment challenges in Georgia's tourism sector, including job instability, low wages, lack of structured professional education, and high turnover, which significantly hinder the sustainable growth of the sector. The research confirmed that despite the tourism industry's potential economic contribution, labor market inefficiencies and the absence of comprehensive professional training limit its ability to fully realize this potential.

Content analysis emphasized that improving the employment environment is essential for developing and stabilizing the workforce's skills, which will support the industry's development and increase its contribution to the national economy. Addressing these issues could bring long-term benefits not only to tourism but also to the broader economy by creating new jobs, fostering entrepreneurship, and developing infrastructure.

In terms of challenges, there is noticeable diversity within this sector. Issues arise in both the public and private sectors as well as in local communities. As a result, the methods and difficulties in overcoming these challenges vary.

The challenges and ways to overcome them are diverse and involve the public sector, private sector, and local communities. Social and economic impacts show that tourism development is accompanied by sector growth, increased employment, strengthened service industry, and infrastructure development. However, the positive impact of tourism growth in some areas is still limited.

From a socio-economic perspective, tourism development in Georgia has significant effects, such as:

- Growth of tourism-related sectors
- Increased employment and participation in the service industry
- Strengthening of local infrastructure

Additionally, tourism development can bring benefits such as encouraging people to return to their regions, promoting agricultural progress, and strengthening the local budget, which local authorities can use to improve the environment. However, the impact of tourism growth in these areas remains limited.

Regarding spatial aspects, despite its small size, Georgia is rich in diverse tourist resources that attract various interests. These include cultural tourism, ecotourism, medical and wellness tourism, adventure tourism, and others. Furthermore, the research showed that Georgia's geographical location significantly influences its tourism development. Its proximity to

neighboring countries and coastal zones increases the likelihood that its tourist destinations will attract more visitors and industry professionals. However, the country’s transport infrastructure poses challenges in accessing certain tourist sites.

The development of theoretical approaches and the analysis of research results emphasized that the unique characteristics of tourism development in Georgia correspond to the main economic development theories discussed in the article. Additionally, clear challenges related to the sector’s sustainable development were identified.

In conclusion, the theoretical and practical significance of this study is quite important. The research demonstrated that tourism development in Georgia largely aligns with the discussed theoretical frameworks (balanced and unbalanced growth theory, rational expectations theory, dual economy theory). It also revealed that the government’s approach to sustainable development is often more of a formal declaration than a fully implemented strategy. Specifically, although tourism has benefited certain groups, this benefit has not been widely distributed across the population, nor has it made a significant contribution to the development of the agricultural sector alongside regional tourism growth. This study may serve as a valuable example for future tourism research.

It is also important to note the practical outcomes of this study. The research highlighted the challenges and trends in employment development in Georgia’s tourism sector, which may interest business professionals involved in tourism and local governments. They can use these conclusions for future decision-making. The findings of this article may also serve as a basis for developing Georgia’s tourism strategy.

Based on these conclusions, the study proposes several strategies, including improving professional training programs, strengthening job stability, and addressing regulatory issues related to labor conditions. If implemented, these solutions could significantly enhance the sustainability and inclusiveness of Georgia’s tourism industry, helping it become a more effective driver of economic growth and a better employer in the long term. The main aim of this article was to examine the key trends and challenges of Georgia’s tourism sector. Based on theoretical materials and analysis of various research data, it was determined that the country has significant tourism development potential but also faces many challenges. Additionally, the article aimed to explore the sector’s socio-economic and spatial aspects in Georgia.

### **Recommendations**

#### **Ways to Promote Employment**

**Professional Training:** It is necessary to create and implement professional training and re-training programs that help employees improve their qualifications and become competitive in the labor market. These programs should include both general and specialized courses that meet the growing demands of the tourism sector.

**Improvement of Working Conditions:** The government and private sector should actively work on improving working conditions. This includes protecting employee rights, regulating working hours, providing days off, and developing social benefits for employees. Ensuring stability in seasonal employment is also essential.

#### **Strategic Vision for the Development of the Tourism Sector**

**Employment Stability and Growth:** Employment stability and growth in the tourism sector are directly linked to an overall sectoral strategy. A long-term strategy should include:

**Tourism Diversification:** It is important that Georgia achieves growth and creates new employment opportunities by developing diverse tourism directions. Special attention should be given to ecotourism, cultural tourism, and medical tourism.

**Investments in Education and Technology:** Investments should serve not only infrastructure but also the development of human resources, which will help create a stable and highly qualified workforce.

#### **Future Research Directions**

Digital Transformation: Research should consider the impact of digital transformation on employment in the tourism sector. Modern technologies, such as machinery, software, online payments, and tourism applications, create new jobs and improve working conditions.

Sustainable Tourism: It will be important to determine how sustainable tourism, which involves preserving the environment and local communities, can create new employment opportunities.

### References

1. Abesadze, R. (2015). *Economic Development*. Tbilisi: Tbilisi State University.
2. Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Vakhtang Bagrationi Institute of Geography. (2013). *Geography of Georgia*. Tbilisi: Tbilisi University Publishing House.
3. Mekvabishvili. (2016). *Modern Economic Theories (Lecture Course)*. Ivane Javakhishvili Tbilisi State University.
4. National Statistics Office of Georgia.  
<https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/38/dasakmeba-da-umushevroba>
5. Bakker, M., & Twining-Ward, L. (2020). *Tourism for Development: Twelve Strategies for Sustainable Tourism Growth*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1513-3>
6. Butler, R. W. (2001). Seasonality in Tourism: Issues and Implications. In T. Baum & S. Lundtorp (Eds.), *Seasonality in Tourism* (pp. 5–21). Pergamon.
7. Baum, T., & Lundtorp, S. (Eds.). (2001). *Seasonality in Tourism*. Pergamon.
8. Dredge, D., & Jenkins, J. (2020). *Tourism Planning and Policy: Toward New Developmental Approaches*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203738828>
9. European Travel Commission. (2021). *European Tourism: Trends and Prospects (Quarterly Report Q4/2021)*. <https://etc-corporate.org>
10. Hall, C. M., & Gössling, S. (2022). *Sustainable Tourism: A Global Perspective*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003164417>
11. Hartmann, R. (1986). Tourism, Seasonality and Social Change. *Leisure Studies*, 5(1), 25–33. <https://doi.org/10.1080/02614368600390021>
12. Jang, S. (2004). Mitigating Tourism Seasonality: A Quantitative Approach. *Annals of Tourism Research*, 31(4), 819–836. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.02.007>
13. Koenig-Lewis, N., & Bischoff, E. E. (2005). Seasonality Research: The State of the Art. *International Journal of Tourism Research*, 7(4–5), 201–219. <https://doi.org/10.1002/jtr.531>
14. Getz, D., & Nilsson, P. Å. (2004). Responses of Family Businesses to Extreme Seasonality in Demand: The Case of Bornholm, Denmark. *Tourism Management*, 25(1), 17–30. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00098-2](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00098-2)
15. Higham, J., & Hinch, T. (2002). Tourism, Sport and Seasons: The Challenges and Potential of Overcoming Seasonality in the Sport and Tourism Sectors. *Tourism Management*, 23(2), 175–185. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00046-2](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00046-2)
16. Szivas, E. (2001). Employment in Tourism: Seasonality and Local Labor Markets. *Annals of Tourism Research*, 28(4), 1095–1118. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(01\)00004-0](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(01)00004-0)
17. International Labour Organization. (2023). The Impact of Tourism on Global Employment: Current Trends and Future Challenges. ILO Reports. <https://www.ilo.org>
18. Ivanov, S. H., & Webster, C. (2020). *Economic Perspectives on Tourism and Hospitality*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/9781787693973>
19. Jones, P., & Hillier, D. (2021). *Tourism Economics and Policy: Reshaping the Global Market*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800377102>
20. Kattara, H., & El-Said, O. (2022). The Role of Human Capital in Enhancing Tourism Services: A Middle East Perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.11.002>

21. Kilic, H., & Okumus, F. (2021). Digital Transformation in Tourism: Impacts on Employment and Skills Development. *Journal of Destination Marketing & Management*, 20, 100623. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100623>
22. Pearce, P. L., & Wu, M. Y. (2023). *Tourism Employment in a Post-Pandemic Era*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-96571-1>
23. Prayag, G., & Ryan, C. (2022). *Tourism Resilience and Adaptation to Crises*. Channel View Publications. <https://doi.org/10.21832/9781845418684>
24. Richards, G. (2020). *Cultural Tourism: A Global Perspective*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003166329>
25. Sigala, M. (2022). Digital Innovation in Tourism Employment: Opportunities and Barriers. *Tourism Management Perspectives*, 41, 100866. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100866>
26. United Nations World Tourism Organization. (2023). *Tourism Employment Trends: Challenges and Opportunities*. UNWTO Publications. <https://www.unwto.org>
27. Yasarata, M. (2024). *Employment in Tourism: Global Challenges and Local Solutions*. Cambridge Scholars Publishing. <https://www.cambridgescholars.com>

**ნათია ბარბაქაძე**

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის  
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი  
ტურიზმისა და მასპინძლობის მენეჯმენტის  
მიმართულების დოქტორანტი

### **ტურიზმის სექტორში დასაქმების გამოწვევები რეზიუმე**

ტურიზმის ინდუსტრია მნიშვნელოვან როლს ასრულებს გლობალურ ეკონომიკაში, მათ შორის დასაქმებასა და ინფრასტრუქტურის განვითარებაში. საქართველოს ტურიზმის სექტორს დიდი პოტენციალი აქვს, თუმცა დასაქმების გამოწვევები, როგორცაა სამუშაოს არასტაბილურობა, დაბალი ხელფასები და პროფესიული მომზადების დეფიციტი, ხელს უშლის მის მდგრად განვითარებას.

კვლევა აანალიზებს დასაქმების სტრუქტურას, პროფესიული გადამზადების პროგრამებსა და სექტორში არსებულ ძირითად ბარიერებს. შედეგები მიუთითებს სპეციალიზებულ განათლებაზე შეზღუდულ წვდომასა და სტაბილური დასაქმებისთვის არასაკმარის მხარდაჭერაზე, რაც ინდუსტრიის ზრდას აფერხებს.

კვლევა რეკომენდაციას უწევს გადამზადების პროგრამების გაუმჯობესებას, დასაქმების სტაბილურობის ხელშეწყობას და მარეგულირებელი რეგორმების გატარებას. თანამშრომლობითი მიდგომა, რომელიც აერთიანებს ბიზნესსა და საგანმანათლებლო დაწესებულებებს, ხელს შეუწყობს სექტორის სრულფასოვან განვითარებას და გრძელვადიან ეკონომიკურ ზრდას.

**საკვანძო სიტყვები:** ტურიზმის ინდუსტრია, დასაქმება, კვალიფიციური კადრები.

**ლევანი კიკილაშვილი**

დოქტორანტი, მენეჯმენტის მიმართულება,  
ბიზნესისა და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი,  
სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

**საქართველოში ბიზნესგარემო ადამიანისეული და ტექნოლოგიური რესურსების  
ჭრილობი: ევოლუცია კლასიკური მოდელიდან ციფრულ ეპოქამდე**

**ანოტაცია.** სტატია მიზნად ისახავს საქართველოში საწარმოო რესურსების – კერძოდ, ადამიანის კაპიტალისა და ტექნოლოგიური შესაძლებლობების – ანალიზს მენეჯმენტის თანამედროვე თეორიებისა და პრაქტიკის ჭრილობში. ცვლილებებით სავსე გლობალურ გარემოში, სადაც ციფრული ტრანსფორმაცია, ინოვაცია და მწვანე ტექნოლოგიები განსაზღვრავენ ეკონომიკური სისტემების მდგრადობასა და კონკურენტუნარიანობას, საქართველოს წარმატება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული რესურსების ეფექტიან მართვაზე.

კვლევაში განხილულია შრომის ბაზრის სტრუქტურული პრობლემები, უნარების დისბალანსი, დემოგრაფიული გამოწვევები და არაოფიციალური დასაქმების მაღალი მაჩვენებელი, რაც მნიშვნელოვნად ზღუდავს ორგანიზაციული განვითარების შესაძლებლობებს. განსაკუთრებული აქცენტი გაკეთებულია ადამიანისეული კაპიტალის სტრატეგიულ დაგეგმვაზე – განათლებისა და პროფესიული გადამზადების მექანიზმების გადახედვაზე, სტარტაპ ეკოსისტემის გაძლიერებაზე და საჯარო-კერძო პარტნიორობის მეშვეობით შრომითი რესურსების განვითარებაზე.

დასკვნით ნაწილობაში წარმოდგენილია რეკომენდაციები, რომლებიც შემუშავებულია სტრატეგიული მენეჯმენტის თანამედროვე ხედვის საფუძველზე, რომლებიც მიზნად ისახავს ეკონომიკური რესურსების სტრატეგიულად გადანაწილებას, ორგანიზაციული ეფექტიანობის ზრდას და სისტემური რეფორმების მეშვეობით საქართველოს მენეჯმენტურ და ეკონომიკურ მდგრადობის უზრუნველყოფას.

**საკვანძო სიტყვები:** ადამიანისეული კაპიტალი; ციფრული ტრანსფორმაცია; ინოვაციური პოლიტიკა; შრომის ბაზარი; სტარტაპ ეკოსისტემა; მწვანე ტექნოლოგიები; რესურსების მენეჯმენტი; სტრატეგიული დაგეგმვა; ორგანიზაციული განვითარება; ინოვაციების მენეჯმენტი; ტექნოლოგიური ტრანსფორმაცია

**შესავალი**

ეკონომიკური განვითარების საფუძველი წარმოებაა, რომლის ეფექტიანობა მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული საწარმოო რესურსების სწორ მენეჯმენტზე. ტრადიციულად, წარმოების ფაქტორებად მიიჩნეოდა მიწა, შრომა და კაპიტალი, თუმცა თანამედროვე მენეჯმენტის თეორიებში სულ უფრო მეტად გამოიკვეთება ადამიანისეული კაპიტალისა და ტექნოლოგიების გადამწყვეტი როლი. აღნიშნული ფაქტორების მიზნობრივი და სტრატეგიული მართვა განსაზღვრავს არა მხოლოდ ორგანიზაციულ ეფექტიანობას, არამედ ქვეყნის მაკროეკონომიკურ მდგრადობასაც.

საქართველოს, როგორც გარდამავალი ეკონომიკის მქონე ქვეყანას, ახასიათებს უნიკალური სპეციფიკა საწარმოო რესურსების ფორმირებასა და გამოყენებაში. სტატიაში განხილულია საწარმოო ფაქტორების — მათ შორის ადამიანისეული კაპიტალის, ტექნოლოგიური შესაძლებლობების, ფინანსური რესურსების, ინფრა-

სტრუქტურისა და მენეჯმენტის სისტემების – მიმდინარე მდგომარეობა. ასევე გაწერილია სტრატეგიული გამოწვევები და შესაძლებლობები, რომლებიც აუცილებელია ქვეყნის ეკონომიკური ზრდისა და ორგანიზაციული განვითარების ხელშესაწყობად.

აღნიშნული ანალიზი მიზნად ისახავს მენეჯმენტის თანამედროვე მიდგომებით წარმოების ეფექტიანობის გაზრდის გზების გამოკვეთას და სტრუქტურული რეფორმების საჭიროების განსაზღვრას საქართველოს კონტექსტში.

**მიწა – ბუნებრივი რესურსების მნიშვნელობა და სარგებლის ეფექტიანობა** საქართველო გამოირჩევა უნიკალური გეოგრაფიული მდებარეობითა და ბუნებრივი რესურსების მრავალფეროვნებით. სოფლად მიწის რესურსები ხშირად უმოქმედოა ან გამოიყენება დაბალი პროდუქტიულობით, რაც აფერხებს აგრარული სექტორის განვითარებას. მიწის დიგიტალიზაცია, რეესტრის გამართულობა და ჰეკტიანი სოფლის მეურნეობა წარმოადგენს მნიშვნელოვან ნაბიჯებს ამ ფაქტორების გასაუმჯობესებლად.

**2. შრომა – შრომითი რესურსების დემოგრაფიული და პროფესიული მხარე** შრომა წარმოების კლასიკური ელემენტია, თუმცა მისი ხარისხობრივი მახასიათებლები განსაზღვრავს ქვეყნის კონკურენტუნარიანობას. საქართველოში, ერთი მხრივ, გამოწვევას წარმოადგენს შრომისუნარიანი მოსახლეობის კლებადი დინამიკა, ხოლო მეორე მხრივ – კვალიფიციური კადრების დეფიციტი. განათლების სისტემის დაბალი კავშირი შრომის ბაზართან იწვევს პროფესიების დისბალანსს. განსაკუთრებით იგრძნობა ტექნიკური და საინჟინრო სპეციალისტების სიმწირე. დასაქმების ხარისხის გაუმჯობესება საჭიროებს პროფესიული განათლების გაძლიერებას, კვალიფიციური გადამზადების პროგრამების დანერგვას და ახალგაზრდების მოტივაციის ამაღლებას.

**3. კაპიტალი – ფინანსური და ფიზიკური რესურსების ხელმისაწვდომობა** კაპიტალი როგორც წარმოების ფაქტორი მოიცავს ფინანსურ რესურსებს, საინვესტიციო გარემოს, ინფრასტრუქტურასა და ტექნიკურ აღჭურვილობას. საქართველოში მცირე და საშუალო მეწარმეობა ხშირად დაბრკოლებულია კაპიტალზე ხელმისაწვდომობის გამო – საბანკო კრედიტები მაღალი პროცენტით, გარანტიების სიმკაცრე და საინვესტიციო სეგმენტების შეზღუდულობა. სახელმწიფოსა და კერძო სექტორს შორის პარტნიორობის გაღრმავება, საგრანტო და კაპიტალის სტიმულირების მექანიზმების ამოქმედება აუცილებელია ეკონომიკის გაფართოებისთვის.

**4. ადამიანისეული კაპიტალი – ცოდნის, უნარების და ინოვაციური პოტენციალის რესურსი** ადამიანისეული კაპიტალი აღიარებულია როგორც ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორი თანამედროვე ეკონომიკაში. იგი მოიცავს არა მხოლოდ განათლებას, არამედ ჯანმრთელობას, გამოცდილებას, ინოვაციურ აზროვნებას და მეწარმეობრივ უნარებს. საქართველოში ადამიანისეული კაპიტალის განვითარება შეფერხებულია არათანაბარი საგანმანათლებლო შესაძლებლობებით, რეგიონული უთანასწორობითა და ინოვაციური კულტურის სიმწირით. სისტემური განათლების რეფორმა, პრაქტიკული სწავლება, საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვაზე და სტარტაპ ეკოსისტემის გაძლიერება წარმოადგენს ამ პრობლემის გადაჭრის გზას.

**5. ტექნოლოგიები – ინოვაცია, ციფრული გარდაქმნა და განვითარების კატალიზატორი** ტექნოლოგიები წარმოების ერთ-ერთი ყველაზე დინამიკური ფაქტორია. მათი საშუალებით შესაძლებელია სხვა ფაქტორების პროდუქტიულობის ზრდა და ღირებულებათა ჯაჭვების ეფექტიანად მართვა. საქართველოში ბოლო



წლებში შეიმჩნევა ტექნოლოგიური სტარტაპების ზრდა, ინოვაციების სააგენტოსა და საერთაშორისო დონორების მხარდაჭერით. თუმცა, ტექნოლოგიური ტრანსფერის ნაკლებობა, კვლევა-განვითარების სუსტი ბაზა და რეგიონებში ინოვაციებზე დაბალი წვდომა კვლავ რჩება გამოწვევად. ტექნოლოგიების ინტეგრაცია მცირე ბიზნესებში ინოვაციური საგანმანათლებლო პროგრამები და კვლევითი ცენტრების შექმნა გადამწყვეტ როლს შეასრულებს ქვეყნის ტექნოლოგიურ ტრანსფორმაციაში.

საქართველოში ეკონომიკური განვითარების გზაზე მრავალი გამოწვევა იკვეთება, თუმცა რამდენიმე ძირითადი ფაქტორი საზოგადოების ყოველდღიურ ცხოვრებასა და სახელმწიფო სტრატეგიაში უკვე მწვავედ იგრძნობა. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა გამახვილდეს ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა შრომითი რესურსების შემცირება, კვალიფიციური კადრების დეფიციტი, არათანაბარი წვდომა ეკონომიკურ შესაძლებლობებზე და ტექნოლოგიური ჩამორჩენა. სწორედ ეს გამოწვევები გვიჩვენებს იმ სისტემურ სირთულეებს, რომლებიც პირდაპირ ახდენენ გავლენას ქვეყნის კონკურენტუნარიანობაზე, ინოვაციების ტემპზე და სოციალური კეთილდღეობის დონის ზრდაზე.

საქართველოში შრომის ბაზარი აწყდება ორ პარალელურ სისტემურ გამოწვევას: დემოგრაფიული კლება და შეუსაბამო კვალიფიკაცია შრომითი მოთხოვნების მიმართ. ეს ორი ფაქტორი ქმნის სერიოზულ ბარიერს ქვეყნის მდგრადი ეკონომიკური ზრდისთვის და საჭიროებს როგორც სტრატეგიულ, ისე ოპერატიულ რეაგირებას.

**დემოგრაფიული კრიზისი და შრომისუნარიანი მოსახლეობის შემცირება**  
ბოლო ათწლეულის განმავლობაში შრომისუნარიანი ასაკის მოსახლეობა მნიშვნელოვნად იკლებს. ეს პროცესი განპირობებულია დაბალი შობადობით, მოსახლეობის დაბერებით და ახალგაზრდა თაობის ეკონომიკურად ძლიერ ქვეყნებში მიგრაციით. გაეროს 2023 წლის დემოგრაფიული მიმოხილვის თანახმად, საქართველოში 2020-2035 წლებში შრომისუნარიანი მოსახლეობა შესაძლოა კიდევ 12%-ით შემცირდეს, რაც ზრდის შრომის დეფიციტის რისკს, განსაკუთრებით რეგიონებში, სადაც დასაქმების სტრუქტურა ისედაც მყიდვია. (World Bank 2022)

**უნარების დისბალანსი და განათლების სისტემის შეუსაბამობა**  
მეორე კრიტიკული გამოწვევაა შრომითი უნარების დისბალანსი და განათლების სისტემის შეუსაბამობა საქართველოს შრომის ბაზრის ერთ-ერთი კრიტიკული გამოწვევაა. სხვადასხვა საერთაშორისო და ადგილობრივი ორგანიზაციების ანალიტიკური ანგარიშების მიხედვით, ქვეყანაში განსაკუთრებით მოთხოვნილია ტექნიკური, საინჟინრო და ციფრული პროფილის სპეციალისტები (ISET, 2021). მიუხედავად ამისა, პროფესიულ საგანმანათლებლო დაწესებულებებსა და უმაღლეს სასწავლებლებში ამ მიმართულებით სწავლება ხშირად მოძველებულ შინაარსს ეყრდნობა და ვერ უზრუნველყოფს თანამედროვე მოთხოვნებთან შესაბამისობას კადრებში. (Danish Trade Union Development Agency 2022)

**არაოფიციალური დასაქმება და პროფესიული ზრდის ბარიერები**  
არაოფიციალური დასაქმება წარმოადგენს საქართველოს შრომის ბაზრის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან გამოწვევას. Geostat-ის 2023 წლის მონაცემებით, არაოფიციალური დასაქმების წილი მთლიანი დასაქმების ფარგლებში შეადგენს დაახლოებით 29%-ს, რაც მიუთითებს იმაზე, რომ მნიშვნელოვანი ნაწილი დასაქმებულთა ვერ სარგებლობს სოციალური დაცვის მექანიზმებით და არ მონაწილეობს საგადასახადო სისტემაში. (National Statistics Office of Georgia, 2023)

OECD-ის კვლევების მიხედვით, შრომის პროდუქტიულობა და მისი გამოყენების ხარისხი წარმოადგენს ეკონომიკური ეფექტიანობის საკვანძო ინდიკატორებს. შრომის პროდუქტიულობა განისაზღვრება ერთ სამუშაო საათში წარმოებული პროდუქციის რაოდენობით (*GDP per hour worked*), რაც ასახავს შრომითი რესურსების ეფექტურობასა და მთლიან ეკონომიკურ ზრდის პოტენციალს. ამგვარად, პროდუქტიულობის ზრდა არა მხოლოდ ზრდის ქვეყნის კონკურენტუნარიანობას, არამედ უზრუნველყოფს შემოსავლების ზრდას და სოციალური კეთილდღეობის გაუმჯობესებას გრძელვადიან პერსპექტივაში. (OECD, 2025)

**სტრატეგიული გადასვლა გამოწვევიდან შესაძლებლობამდე** მიუხედავად არსებული პრობლემებისა, შრომის ბაზარი საქართველოსთვის ასევე წარმოადგენს შესაძლებლობას ეკონომიკური ტრანსფორმაციისთვის. სწორი რეფორმების პირობებში, შესაძლებელია ადამიანისეული კაპიტალის გაძლიერება, რეგიონული უთანასწორობის შემცირება და ინოვაციური სექტორების განვითარება. სწორედ ამიტომ, სახელმწიფოსა და კერძო სექტორის ერთობლივი ძალისხმევით, შრომის რესურსის სრულფასოვან ინტეგრაციაზე ორიენტირებული პოლიტიკა უნდა გახდეს ეროვნული სტრატეგიის საფუძველი.

საქართველოში ტექნოლოგიური პროგრესი ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი გამოწვევაა, რომელიც ქვეყნის კონკურენტუნარიანობას და ეკონომიკურ პოტენციალს განაპირობებს. მიუხედავად ტექნოლოგიური სექტორის ზრდის რამდენიმე პოზიტიური ნიშნისა, სტრუქტურულად ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურა ჯერ კიდევ ჩამოუყალიბებელია და მნიშვნელოვანი გარღვევებია საჭირო შემდეგ მიმართულებებში:

„ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურის არასრულყოფილება – რეგიონებში მაღალი ხარისხის ინტერნეტის და სერვისების არასაკმარისი გავრცელება აფერხებს ციფრული ეკონომიკის განვითარებას. *Geostat*-ის 2024 წლის მონაცემებით, სოფლებში ინტერნეტით უზრუნველყოფილი ოჯახების წილი შეადგენს 87.5%-ს, რაც მიუთითებს ციფრული უთანასწორობის შემცირებაზე, თუმცა კვლავ რჩება გამოწვევები ინტერნეტის ხარისხისა და სიჩქარის მიმართულებით. (*Geostat*, 2023)

**ინოვაციური ეკოსისტემის განვითარების გამოწვევები საქართველოში** მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოს ინოვაციების და ტექნოლოგიების სააგენტო (GITA) და მსოფლიო ბანკი ახორციელებენ სტარტაპების ხელშეწყობის მრავალ პროგრამას, რეგიონული ინოვაციური აქტივობა კვლავაც დაბალ დონეზეა. ოფიციალური მონაცემებით, 2014-2019 წლებში GITA-მ საერთო ჯამში 4,556 ბენეფიციარი დააფინანსა რეგიონებში, რაც მნიშვნელოვანი წინგადადგმული ნაბიჯია, თუმცა ინოვაციური ეკოსისტემა ჯერ კიდევ სუსტი რჩება. თბილისში კონცენტრირებული ბიზნეს-სექტორი, კაპიტალზე წვდომის პრობლემები და რეგიონული ინკუბატორების სიმცირე ხელს უშლის ტექნოლოგიური ინიციატივების თანაბარ განვითარებას ქვეყნის მასშტაბით. (GITA, 2025)

ტექნოლოგიური განათლების დეფიციტი – საინფორმაციო ტექნოლოგიების, ხელოვნური ინტელექტის, კიბერუსაფრთხოების და მონაცემთა ანალიტიკის მიმართულებით კვალიფიციური კადრების ნაკლებობა საქართველოში აფერხებს ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის ზრდას საერთაშორისო ტექნოლოგიურ ბაზარზე. *Eurostat*-ის 2024 წლის მონაცემებით, ევროკავშირში IKT სპეციალისტები შეადგენენ 5.0%-ს საერთო დასაქმებულთა რაოდენობის, რაც მიუთითებს ამ სფეროში მაღალი მოთხოვნისა და განვითარების ტენდენციაზე. (PMC, 2023)

ციფრული მმართველობის განვითარების საჭიროება – საჯარო სერვისების ციფრულად გადატანა და ხელმისაწვდომობა მოქალაქეებისთვის ჯერ კიდევ არ არის სისტემური. ზოგ რეგიონში, მოსახლეობის დიდ ნაწილს არ აქვს წვდომა ელექტრონულ სერვისებზე, რაც ზღუდავს მათ ეკონომიკურ და სამოქალაქო ჩართულობასაც.

ტექნოლოგიური წინსვლა საქართველოსთვის წარმოადგენს ეკონომიკური ტრანსფორმაციის მნიშვნელოვან ბერკეტს. სწორედ ტექნოლოგიების მეშვეობითაა შესაძლებელი რეგიონული უთანასწორობის შემცირება, განათლების ხარისხის ამაღლება, ინოვაციური მეწარმეობის წახალისება და სახელმწიფოს მართვის ეფექტიანობა.

### **კვლევა და შედეგების ანალიზი**

2025 წლის იანვარ-მაისის პერიოდში განხორციელებული თვისობრივი კვლევის ფარგლებში გამოიკითხა 90 მცირე და საშუალო ზომის მეწარმე საქართველოს სხვადასხვა რეგიონიდან და დედაქალაქიდან. რესპონდენტებთან ჩატარებული სილამისეული ნახევრადსტრუქტურირებული ინტერვიუების ანალიზის შედეგად გამოიკვეთა რამდენიმე სისტემური ბარიერი, რომლებიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ბიზნესების სტაბილურ განვითარებასა და მეწარმეობრივი გარემოს ხარისხზე.

რესპონდენტთა აბსოლუტურმა უმრავლესობამ განსაკუთრებული სიმძაფრით გაუსვა ხაზი კვალიფიციური და მაღალკომპეტენტური სპეციალისტების დეფიციტს ქართულ შრომით ბაზარზე. აღნიშნული დეფიციტი მნიშვნელოვნად ართულებს სამუშაო პროცესების ოპტიმიზაციას, მათ შორის – დავალებების ეფექტიან დელეგირებას, შესრულებული სამუშაოს ხარისხის კონტროლს და პასუხისმგებლობის მაღალი სტანდარტით განხორციელებას.

განსაკუთრებული სირთულეები გამოვლინდა იმ კომპანიებში, რომლებიც იყენებენ იმპორტირებულ საწარმოო დანადგარებს. რესპონდენტთა ნაწილი მიუთითებს, რომ დანადგართა ექსპლუატაციაში მიღების შემდეგ, ხშირად იჩენს თავს საკადრო რესურსების დეფიციტი, რაც აფერხებს მათ გამართულად და სისტემურად მუშაობას. ადგილობრივ ბაზარზე შესაბამისი ტექნიკური სპეციალისტების არყოლის გამო, მეწარმეები ხშირად იძულებულნი არიან მიმართონ უცხოელ სპეციალისტებს, რომელთა მომსახურება, როგორც ფიზიკურად, ისე დისტანციურად, მნიშვნელოვან ფინანსურ ხარჯებთან არის დაკავშირებული. აღნიშნული პრაქტიკა ამცირებს ადგილობრივი მოქალაქეების დასაქმების შესაძლებლობას, ხელს უწყობს კაპიტალის ქვეყნის გარეთ გადინებას და საბოლოო ჯამში ნეგატიურად აისახება საქართველოს ეკონომიკური განვითარების პერსპექტივებზე.

ერთ-ერთი მწვავე პრობლემა შეეხებოდა სახელმწიფოს მიერ განხორციელებულ პროგრამას „აწარმოე საქართველოში“. მცირე და საშუალო ბიზნესის მხარდასაჭერად გაწეული მატერიალური მხარდაჭერა (დანადგარების ან ძირითადი ინფრასტრუქტურის დაფინანსების სახით) ხშირ შემთხვევაში აღმოჩნდა არასაკმარისი გრძელვადიანი განვითარების უზრუნველსაყოფად. რესპონდენტების შეფასებით, პროგრამის ბენეფიციართა ნაწილი ვერ ახერხებდა ტექნიკური სერვისისა და მოვლის ორგანიზებას კვალიფიციური კადრების არარსებობის გამო. შედეგად, ბენეფიციართა პროექტების დიდი ნაწილი გაჩერდა, ნაწილმა განიცადა დეგრადაცია, ნაწილი კი იძულებით გაყიდულ იქნა ლიკვიდურ ფასად.

მსგავსი შეფასებები შეეხო ევროკავშირის და აშშ-ის მიერ დაფინანსებულ სოციალურ და სტარტაპ პროგრამებსაც. მიუხედავად იმისა, რომ ისინი მნიშვნელოვან როლს თამაშობდნენ მატერიალურ გაძლიერებასა და თავდაპირველ ბიზნესის წამოწყებაში, ბენეფიციარები აღნიშნავდნენ, რომ სრულფასოვანი განვითარებისთვის საჭირო იყო განმეორებითი დაფინანსება ან მინიმუმ ეტაპობრივი მხარდაჭერა. კვლევამ ცხადყო, რომ საქართველოში პრაქტიკულად არ არსებობდა შემთხვევები, როცა ერთი და იგივე ბენეფიციარს რამდენჯერმე დაფინანსება მიეღო, რაც ქმნის სისტემურ ბარიერს მცირე და საშუალო ბიზნესის ეფექტიან მართვაში.

გარდა ამისა, კვლევამ აჩვენა, რომ უცხოური ელექტრონული კომერციის პლატფორმები, როგორიცაა: “TEMU” და “TAOBAO”, მნიშვნელოვნად ზრდიან კონკურენციას ადგილობრივი მეწარმეებისთვის. მომხმარებელთა ცნობიერება იზრდება და ამავდროულად გაზრდილია მოლოდინებიც – ისინი მზად არიან ონლაინ პლატფორმებზე შეიძინონ ათასობით დასახელების პროდუქცია სახლიდან გაუსვლელად და შედარებით დაბალ ფასად. ამ ტენდენციის ფონზე, ქართველმა მეწარმეებმა დაკარგეს მოქნილობა – უმეტესობას არ გააჩნია საკუთარი ვებ-საიტი, არ აწარმოებს აქტიურ კომუნიკაციას სოციალურ ქსელებში და არ აქვს ციფრული გაყიდვების სტრატეგია.

ზემოაღნიშნულ გამოწვევათა ფონზე, კვლევის შედეგები მიუთითებს, რომ საქართველოს მეწარმეობრივი ეკოსისტემის მდგრადი განვითარება მოითხოვს საგანმანათლებლო სისტემის სტრუქტურულ რეფორმას, ადამიანისეული კაპიტალის განვითარების გრძელვადიან სტრატეგიას და ტექნოლოგიური უნარების ინტეგრირებულ მხარდაჭერას. მხოლოდ ამგვარი კომპლექსური მიდგომა შეძლებს ხელი შეუწყოს მცირე და საშუალო ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის ზრდას. აღნიშნულ პრობლემათა გადაწყვეტა, კვლევით დადასტურებული მონაცემების საფუძველზე წარმოადგენს აუცილებელ წინაპირობას საქართველოს ეკონომიკური სისტემის მდგრადობის, კონკურენტუნარიანობის ზრდისა და ბიზნესგარემოს გაუმჯობესებისთვის. (თვისებრივი კვლევა, 2025)

### **დასკვნა და რეკომენდაციები**

საქართველოს ეკონომიკური პროგრესი დამოკიდებულია საწარმოო რესურსების – განსაკუთრებით ადამიანისეული კაპიტალისა და ტექნოლოგიების – ეფექტიან მენეჯმენტზე. მიუხედავად არსებული პოტენციალისა, სისტემური პრობლემები ზღუდავს რესურსების სრულად გამოყენებას. მდგრადი განვითარებისთვის საჭიროა ინტეგრირებული, ინოვაციაზე ორიენტირებული მენეჯმენტის მიდგომა.

შრომითი კაპიტალის განვითარებისთვის კრიტიკულია პროფესიული განათლების რეფორმა, შრომის ბაზრის ანალიტიკური პლატფორმის შექმნა, მიგრაციის სტრატეგიული მართვა და საჯარო-კერძო თანამშრომლობის გაღრმავება. ტექნოლოგიური წინსვლის უზრუნველსაყოფად საჭიროა STEM განათლების გაძლიერება, მათ შორის ქვეყანაში საგანმანათლებლო სამაგიდო თამაშების დანერგვის წახალისებით, რეგიონული ინოვაციური ჰაბების განვითარება, ციფრული მმართველობის გაუმჯობესება და ფართოზოლოვან ინტერნეტზე ხელმისაწვდომობა. ციფრული უნარების გავრცელება მოსახლეობის ყველა ფენისთვის განაპირობებს მეტ ინკლუზიურობას.

შრომისა და ტექნოლოგიების სინერგიული მენეჯმენტი წარმოადგენს სტრატეგიულ გზას საქართველოს ეკონომიკური მდგრადობისა და გლობალურ კონკურენტუნარიანობისკენ.

ბიბლიოგრაფია

- “თვისებრივი კვლევა 2025.” Accessed May 18, 2025.  
<https://drive.google.com/drive/folders/10zCrxbcnehJlwFLO2WxO4MABRbjS3AAi?usp=sharing>.
- Altomonte, Carlo. *European Economic Policy (30056)*. Milano: McGraw-Hill Education, 2023. <https://www.egeaonline.it/eng/products/economia/european-economic-policy-30056--2023.aspx>.
- Danish Trade Union Development Agency. *Labour Market Profile Georgia – 2022/2023*. Copenhagen: Ulandssekretariatet, 2022. <https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2022/10/LMP-Georgia-2022-final.pdf>.
- European Commission. *European Economic Forecast – Autumn 2023*. Brussels: Directorate-General for Economic and Financial Affairs, 2023. [https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2023-12/ip258\\_en.pdf](https://economy-finance.ec.europa.eu/system/files/2023-12/ip258_en.pdf).
- European Commission. Directorate-General for Economic and Financial Affairs (DG ECFIN). Accessed May 18, 2025. <https://economy-finance.ec.europa.eu>.
- Geostat. *Indicators of the Labour Force (Employment and Unemployment) – 2023*. Tbilisi: National Statistics Office of Georgia, 2024. <https://www.geostat.ge/media/62229/Indicators-of-the-Labour-Force-%28Employment-and-Unemployment%29---2023.pdf>.
- Geostat. *Indicators of Using Information and Communication Technologies in Households and by Individuals – 2023*. Tbilisi: National Statistics Office of Georgia, 2023. <https://www.geostat.ge/media/56206/Indicators-of-Using-Information-and-Communication-Technologies-%28ICT%29-in-....pdf>.
- GITA – Georgia’s Innovation and Technology Agency. Accessed May 18, 2025. <https://gita.gov.ge>.
- GIZ. *Project Overview – Economic and Social Participation*. Accessed May 18, 2025.
- ISSET Policy Institute. “Career Guidance for Unemployed Georgians.” *ISSET Blog*, 2021. <https://iset-pi.ge/en/blog/402-career-guidance-for-unemployed-georgians>.
- OECD. “Is There a Trade-Off between Productivity and Employment?” *OECD iLibrary*. Accessed May 18, 2025. [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/is-there-a-trade-off-between-productivity-and-employment\\_99bede51-en](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/is-there-a-trade-off-between-productivity-and-employment_99bede51-en).
- OECD. “Labour Productivity and Utilisation.” *OECD Data Portal*. Accessed May 18, 2025. <https://www.oecd.org/en/data/indicators/labour-productivity-and-utilisation.html>.
- PMC Research Center. *ICT Services Sector in Georgia – 2023*. Policy Brief. Tbilisi: PMC Research Center, 2023. [https://www.pmcresearch.org/slider\\_file/0b6467f78f3acc76.pdf](https://www.pmcresearch.org/slider_file/0b6467f78f3acc76.pdf).
- World Bank. *Georgia Education System Digital Readiness Assessment*. Washington, DC: World Bank, 2022. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099102424122038117/pdf/P17353010189630e192ab1f161baa8aff3.pdf>.

**Levani Kikilashvili**

*PhD Student, Management Direction,  
Faculty of Business and Social Sciences,  
Sokhumi State University*

## **Business Environment in Georgia in the Context of Human and Technological Resources: Evolution from the Classical Model to the Digital Era**

### **Expanded Summary**

This article aims to analyze the productive resources of Georgia—specifically human capital and technological capacity—through the lens of contemporary management theories and practices. In a globally dynamic environment shaped by digital transformation, innovation, and green technologies, the country’s long-term economic success depends significantly on the effective management of its strategic resources.

The research explores structural challenges in Georgia’s labor market, including skills mismatches, demographic shifts, and high levels of informal employment, all of which constrain organizational development and strategic workforce planning. Emphasis is placed on strengthening human capital through reforms in education and vocational training, fostering a robust startup ecosystem, and enhancing public-private partnerships to advance labor force capabilities.

From a technological standpoint, the article reviews the current state of digital infrastructure, highlights the limited utilization of research and development (R&D) potential, and outlines the urgent need for improved innovation management. The study underscores the importance of establishing regional innovation hubs and technoparks to accelerate digital and green transformation among local enterprises.

Analyzed from a managerial perspective, the article addresses strategic issues surrounding the efficient governance of Georgia’s resources. This includes optimizing natural and human capital utilization, reinforcing institutional support for startups, and developing forward-looking governance mechanisms. Special attention is given to the role of the Georgia’s Innovation and Technology Agency (GITA) as a platform for transparent management and inclusive economic growth.

The paper also emphasizes the integration of digital transformation and green innovation into modern management practices as a key enabler for creating a sustainable and competitive economic model. Grounded in both theoretical frameworks and empirical analysis, the study incorporates national and international data and provides recommendations for systemic improvements in management—particularly in education policy, institutional cooperation, and private sector engagement. These strategic approaches aim to optimize resource allocation and enhance the long-term resilience and developmental potential of Georgia’s economic system.

In conclusion, the article presents a set of strategic management-based recommendations designed to promote effective resource redistribution, organizational efficiency, and institutional reforms, ultimately supporting Georgia’s managerial and economic sustainability.

**Key Words:** Human Capital; Digital Transformation; Innovation Policy; Labor Market; Startup Ecosystem; Green Technologies; Resource Management; Strategic Planning; Organizational Development; Innovation Management; Technological Transformation.

## მნიშვნელოვანი მონოგრაფია

### შუა დერეფანი - რეალური მარშრუტი ჩინეთიდან ევროპაში

მე-20 საუკუნის 90-იანი წლების პირველ ნახევარში, მას შემდეგ, რაც საქართველომ აღიდგინა სახელმწიფოებრივი დამოუკიდებლობა, დღის წესრიგში დადგა ქვეყნისთვის საერთაშორისო ეკონომიკური ფუნქციის გამოკვეთა. სწორედ ეს უკანასკნელი, როგორც ცნობილია, განაპირობებს ამა თუ იმ ქვეყნის მიმართ სხვა ქვეყნების მხრიდან ეკონომიკურ (და არა მარტო ეკონომიკურ) დაინტერესებას. ასეთი ფუნქციად გამოიკვეთა „დიდი აბრეშუმის გზის“ აღდგენა, რომელიც საქართველოსა და აზერბაიჯანის გავლით ერთმანეთს ევროპასა და აზიას დააკავშირებდა.

საყურადღებოა, რომ „დიდი აბრეშუმის გზის“ აღდგენის პროექტს თავიდანვე დიდი მხარდაჭერა აღმოუჩინა დასავლეთმა, რადგანაც პრაქტიკულად განახლებულ „დიდი აბრეშუმის გზას“ უნდა შეესრულებინა რუსეთზე გამავალი ევროპისა და აზიის დამაკავშირებელი სატრასპორტო დერეფნის ალტერნატივის ფუნქცია.

სწორედ განახლებული „დიდი აბრეშუმის გზას“ პროექტის ფარგლებში განხორციელდა ბაქო-თბილისი-სუფსის და ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანის ნავთობსადენების, სამხრეთ კავკასიის გაზსადენის და ყარსი-ახალქალაქის რკინიგზის მშენებლობა.

2013 წელს ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკა გამოვიდა ინიციატივით განხორციელებულიყო „ერთი გზა, ერთი სარტყელის“ (მოგვიანებით, ეს სახელწოდება დაზუსტდა, დღეს ცნობილია, როგორც „სარტყელის და გზის ინიციატივა“) გლობალური პროექტი. ამ ინიციატივის თანახმად გამოიკვეთა ევროპისა და აზიის დამაკავშირებელი სამი დერეფანი: „ჩრდილოეთის დერეფანი“, „სამხრეთის დერეფანი“ და „შუა დერეფანი“.

შუა დერეფნის, კერძოდ კი მისი ენერგეტიკული კომპონენტის ანალიზს ეძღვნება სოლომონ პავლიაშვილისა და ზურაბ გარაყანიძის მონოგრაფია *შუა დერეფნის ენერგეტიკული განზომილება*, რომელიც 2024 წელს გამომცემლობა „მწიგნობარის“ მიერ იქნა გამოცემული.

შუა დერეფანი (ცენტრალური აზიის, აზერბაიჯანის და საქართველოს გავლით) წარმოადგენს მრავალმხრივ ინსტიტუციურ პლატფორმას, რომელიც აერთიანებს ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკასა და ევროკავშირის საკონტინენტო-სარკინიგზო-სატვირთო ქსელებს ცენტრალური აზიის, სამხრეთ კავკასიის, თურქეთისა და აღმოსავლეთ ევროპის გავლით.

2023 წელს შუა დერეფნის ინფრასტრუქტურით გადაზიდული ტვირთის მოცულობამ 2,8 მილიონ ტონას მიაღწია, რაც მნიშვნელოვნად აღემატება 2022 წლის მაჩვენებელს (1,5 მილიონი ტონა). შედარებისთვის, ჩრდილოეთ მარშრუტზე გადაზიდულმა ტვირთმა 144–145 მილიონი ტონა შეადგინა, მაშინ როცა ტრადიციული საზღვაო მარშრუტით – სუეცის არხის გავლით – გადაადგილებული ტვირთის მოცულობა 1 მილიარდ ტონაზე მეტია. მიუხედავად მზარდი დინამიკისა, ცხადია, რომ შუა დერეფნის ფარგლებში სავაჭრო ბრუნვის მაჩვენებლები ამ ეტაპზე კვლავაც შედარებით მოკრძალებულია.

მონოგრაფიაში, ისტორიული და ლოგიკური ანალიზის ერთიანობის დიალექტიკური მეთოდის გამოყენებით, განხილულია რეგიონული ეკონომიკური უსაფრთხოების პრიორიტეტული მიმართულებები, რომლებიც შესაძლებელი გახდა

აზერბაიჯანის ტერიტორიული მთლიანობის აღდგენის შედეგად. აღსანიშნავია, რომ ე.წ. თვითგამოცხადებული და ამჟამად გაუქმებული „მთიანი ყარაბაღის რესპუბლიკის“ ადმინისტრაციული საზღვარი სულ რაღაც 15–16 კილომეტრით იყო დაშორებული შუა დერეფნის ძირითადი სატრანსპორტო კომუნიკაციებისაგან, მათ შორის ევროკავშირის სამხრეთის გაზის დერეფნის კომპონენტის – „სამხრეთკავკასიური მილსადენის“, ასევე ბაქო–თბილისი–ჯეიჰანისა და ბაქო–სუფსის ნავთობსადენების მარშრუტებისაგან. განსაკუთრებით საყურადღებოა ის ფაქტი, რომ აზერბაიჯანისა და საქართველოს შესაბამისი სტრუქტურების კოორდინირებული მოქმედების შედეგად, შესაძლებელი გახდა აღნიშნული ქვეყნების ტერიტორიების გავლით ნახშირწყალბადის რესურსების უწყვეტი და უსაფრთხო მიწოდება გლობალურ ბაზრებზე.

სოლომონ პავლიაშვილისა და ზურაბ გარაყანიძის ნაშრომი ადასტურებს ჰიპოთეზას, რომ 2022 წელს რუსეთ-უკრაინის ომის დაწყებისთანავე, დასავლეთის ქვეყნები, ჩინეთი, თურქეთი, ასევე „სარტყელისა და გაზის ინიციატივის“ შუა მარშრუტზე მდებარე მცირე სახელმწიფოები ინტენსიურ მრავალმხრივ ძალისხმევას მიმართავენ, რაც საჭიროებს კოორდინირებულ ქმედებებს შუა დერეფნის შემდგომი განვითარების მიზნით.

ავტორები იძლევიან წინადადებას, ევროკავშირის TRACECA-ს მუდმივი სამდივნოს ბაქოს ოფისში შეიქმნას უწყებათაშორისი სამუშაო ჯგუფი, რომლის მიზანი იქნება მნიშვნელოვანი ცვლილებების განხილვა სატრანსპორტო და საბაჟო პოლიტიკაში – მათ შორის საბაჟო პროცედურებსა და რეჟიმებში, სატრანსპორტო ტარიფებში და სხვა ტექნიკურ საკითხებში. მაგალითად, რკინიგზის ცისტერნებით ნავთობის ტრანსპორტირების ტარიფების ზრდის შემთხვევაში, აღნიშნულ ჯგუფს შეეძლება მიიღოს გადაწყვეტილება ნავთობის გადამისამართების შესახებ შესაბამის ნავთობსადენებზე. ანალოგიურად, იმ შემთხვევებში, როდესაც მილსადენებით გაზის ტრანსპორტირების ღირებულება იზრდება, ან არსებობს ფიზიკური საფრთხე მილსადენების მიმართ, ან წარმოიქმნება ტექნიკური სირთულეები გადატუმბვის პროცესში, ჯგუფს ექნება შესაძლებლობა მიიღოს სწრაფი და კოორდინირებული გადაწყვეტილება გაზის გადამისამართების თაობაზე საზღვაო თხევადი ბუნებრივი აირის (LNG) ტერმინალებზე. წიგნის ავტორები წარადგენენ წინადადებას ყულევში „სოკარის“ თხევადი ბუნებრივი აირის (LNG) ტერმინალის მშენებლობისა და აღნიშნული ობიექტიდან გაზის რეექსპორტის მიზნით LNG ტანკერების გამოყენების შესახებ. მათი შეფასებით, აღნიშნული ინიციატივის ეფექტიანი განხორციელებისთვის, მიზანშეწონილია შექმნილი უწყებათაშორისი სამუშაო ჯგუფის შემადგენლობაში შევიდნენ კომპანია BP-ის წარმომადგენლები – როგორც სამხრეთის გაზის დერეფნის, ასევე ბაქო–თბილისი–ჯეიჰანისა და ბაქო–სუფსის ნავთობსადენების ოპერატორი. ასევე წარმოდგენილი უნდა იყვნენ SOCAR-ის, TRACECA-სა და ერთობლივი საწარმოს – ტრანსკასპიური საერთაშორისო სატრანსპორტო მარშრუტის – ექსპერტები და კოორდინატორები.

რუსეთის მიერ უკრაინაში დაწყებულმა ომმა საშუალება მისცა ცენტრალურ აზიაში მდებარე როგორც მცირე, ისე დიდ ქვეყნებს, გადაეფასებინათ და ნაწილობრივ შეემცირებინათ თავიანთი ეკონომიკური დამოკიდებულება რუსეთის ფედერაციაზე – მიუხედავად იმისა, რომ ისინი ფორმალურად რჩებიან რუსეთის ხელმძღვანელობით შექმნილი საერთაშორისო ორგანიზაციების წევრებად და სტრატეგიული ალიანსების მონაწილეებად. იმავდროულად, უკრაინაში ომის დაწყების



შემდეგ, თურქეთი, აზერბაიჯანი და საქართველო გადაიქცნენ შუა დერეფნის განვითარების ერთ-ერთ მთავარ მამოძრავებელ ძალად. აღნიშნული დერეფანი განიხილება როგორც ჩინეთის „სარტყელისა და გზის ინიციატივის“ ფარგლებში არსებული სახმელეთო მარშრუტის – რუსეთ-ბელარუსის გავლით გამავალი ე.წ. „ჩრდილოეთის მარშრუტის“ – მთავარი ალტერნატივა და სტრატეგიული კონკურენტი.

ჯერ კიდევ რუსეთ-უკრაინის ომის დაწყებამდე, მნიშვნელოვანი ინვესტიციები და მზარდი ორმხრივი ვაჭრობა ფიქსირდებოდა როგორც კასპიისა და შავი ზღვის პორტებში, ასევე ე.წ. თურქეთის სრუტეების და, კერძოდ, ბოსფორის ქვეშ 2013 წელს დასრულებული მარმარაის გვირაბის მეშვეობით დამკვიდრებულ სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურაში. აღნიშნული პროცესები წინასწარ აყალიბებდა იმ ლოგისტიკურ და სავაჭრო წინაპირობებს, რომლებიც შემდგომში ხელშემწყობი აღმოჩნდა შუა დერეფნის გეოეკონომიკური მნიშვნელობის ზრდისთვის. თუმცა, სივრცითი ტენდენციების, გამოწვევებისა და საფრთხეების კომპლექსური გათვალისწინება პირველად გახდა ამ ნაშრომის გეოეკონომიკური ანალიზის მთავარი ობიექტი. ავტორების მიერ შემოთავაზებული დასკვნები ემსახურება შუა დერეფნის მულტიმოდალური სისტემის მოქნილობის გაძლიერებას, სატვირთო გადაზიდვებზე მოთხოვნის ზრდას ევროკავშირის მიმართულებით და ხელს უწყობს წინააღმდეგობების მინიმიზებას ორ ძირითად შიგა ეკონომიკურ სისტემას შორის – ჩინეთსა და ევროკავშირის შორის. ამ ცვლილებების ეფექტიანი მართვისა და განხორციელებისთვის აუცილებელია, რომ თურქეთი, აზერბაიჯანი და საქართველო – როგორც შუა დერეფნის მნიშვნელოვანი სატრანზიტო ქვეყნები – განსაკუთრებული ყურადღებით გამოეხმაურნენ აღნიშნულ პროცესებს და კოორდინირებულ პოლიტიკას ატარებდნენ.

ექსპერტთა მოსაზრებით, სამართლებრივი რეგულაციებისა და სატრანსპორტო ტარიფების ჰარმონიზაციის გამოწვევების ეფექტიანი გადაჭრის შემთხვევაში, აღნიშნული მარშრუტი უკრაინაში სამხედრო კონფლიქტის დასრულების შემდგომაც შეინარჩუნებს თავის ეკონომიკურ და სტრატეგიულ მნიშვნელობას.

რუსეთის უკრაინაში მიმდინარე ომის პირობებში, შუა დერეფნის სატრანსპორტო მარშრუტების გასწვრივ მდებარე კავკასიური ქვეყნების – აზერბაიჯანისა და საქართველოს – ტრანსპორტის ძირითადი სექტორების განვითარების კონტექსტში, ავტორები აღნიშნავენ გეოეკონომიკური გამოწვევების განსაკუთრებულ მნიშვნელობას, რომლებიც დროთა განმავლობაში შეიძლება გარკვეულ საფრთხედ იქცეს კავკასიაში შუა დერეფნის სატრანსპორტო მარშრუტების გასწვრივ მდებარე ქვეყნებისათვის.

მონოგრაფიაში ასახულია მსოფლიოსა და სამხრეთ კავკასიის რეგიონში მომხდარი ბოლოდროინდელი ისეთი მოვლენები, როგორიცაა COVID-19-ის პანდემია, 2020 წლის სომხეთ-აზერბაიჯანის მეორე ომი და რუსეთის ომი უკრაინაში. ავტორები ამტკიცებენ, რომ კავკასიაში შუა დერეფნის განვითარების შეფერხების სუბიექტური მიზეზი აღმოიფხვრა აზერბაიჯანის ტერიტორიული მთლიანობის აღდგენით.

მონოგრაფიაში ეკონომიკური ანალიზისა და უსაფრთხოების კვლევები, ასევე სტატისტიკური მასალები ლოგიკურადაა ერთმანეთთან შერწყმული. ნაშრომში შუა დერეფანი პირველადაა გააზრებული როგორც სივრცითი და გეოეკონომიკური ანალიზის ობიექტი. წიგნი იმსახურებს როგორც სპეციალისტების, ასევე მკითხველ-

თა ფართო წრის ყურადღებას. ის მნიშვნელოვანი შენაძენია ქართველი მკითხველისთვის.

*ვლადიმერ პაპავა*

*პაატა გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტის  
მთავარი მეცნიერ-თანამშრომელი, აკადემიკოსი*

## SIGNIFICANT MONOGRAPH

### THE MIDDLE CORRIDOR – A VIABLE ROUTE FROM CHINA TO EUROPE

In the early 1990s, after regaining its state independence, Georgia faced the strategic challenge of defining its international economic role. It is well recognized that such a role often shapes the extent of economic and broader interest that other countries direct toward a state. In Georgia's case, this role was defined as the revival of the historic 'Great Silk Road,' envisioned to connect Europe and Asia through the territories of Georgia and Azerbaijan.

It is particularly noteworthy that the West strongly supported the revival of the 'Great Silk Road' from the outset, as the modernized route was projected to function as an alternative transport corridor between Europe and Asia, circumventing Russia.

It was within the framework of the renewed 'Great Silk Road' project that the construction of the Baku-Tbilisi-Supsa and Baku-Tbilisi-Ceyhan oil pipelines, the South Caucasus gas pipeline, and the Kars-Akhalkalaki railway was undertaken.

In 2013, the People's Republic of China launched an initiative to implement the global project known as 'One Belt, One Road' (a title that was later refined and is now widely referred to as the 'Belt and Road Initiative'). Within this initiative, three major corridors connecting Europe and Asia were outlined: the 'Northern Corridor,' the 'Southern Corridor,' and the 'Middle Corridor.'

An analysis of the Middle Corridor, particularly its energy component, is the focus of the Georgian-language monograph *The Energy Dimension of the Middle Corridor* by Solomon Pavliashvili and Zurab Garakanidze, published in 2024 by publishing house 'Mtsignobari.'

The Middle Corridor, passing through Central Asia, Azerbaijan, and Georgia, represents a multilateral institutional platform that connects the container rail-freight networks of the People's Republic of China and the European Union via Central Asia, the South Caucasus, Turkey, and Eastern Europe.

In 2023, the volume of cargo transported via the Middle Corridor infrastructure reached 2.8 million tons, representing a significant increase compared to 2022, when the figure stood at 1.5 million tons. By comparison, the Northern Route handled approximately 144–145 million tons of cargo, while over 1 billion tons were transported via the traditional maritime route through the Suez Canal. Despite its growing momentum, it is evident that, at this stage, trade turnover along the Middle Corridor remains relatively modest.

In the monograph, the authors employ a dialectical approach that integrates historical and logical analysis to explore the priority directions of regional economic security, framed within the context of Azerbaijan's restored territorial integrity. It is noteworthy that the administrative boundary of the self-proclaimed and now-defunct "Republic of Nagorno-Karabakh" was located only 15–16 kilometers from the main transport infrastructure of the Middle Corridor, including the South Caucasus Pipeline—a component of the EU's Southern Gas Corridor—as well as the Baku–Tbilisi–Ceyhan and Baku–Supsa oil pipelines. Particularly significant is the fact that, through the coordinated actions of the relevant structures of Azerbaijan and Georgia, the uninterrupted and secure delivery of hydro-

carbon resources to global markets via the territories of these countries was successfully ensured.

The study by Solomon Pavliashvili and Zurab Garakanidze supports the hypothesis that, following the outbreak of the Russia–Ukraine war in 2022, Western countries, China, Turkey, and smaller states located along the Middle Route of the Belt and Road Initiative, have intensified their multilateral engagement. This growing cooperation has led to the need for more coordinated action to advance the development of the Middle Corridor.

The authors propose the establishment of an interagency working group within the Baku office of the EU's TRACECA Permanent Secretariat. The objective of this group would be to review and coordinate significant changes in transport and customs policy—including customs procedures and regimes, transport tariffs, and other technical issues. For instance, in the event of an increase in railway tank car tariffs for oil transportation, the group would be authorized to decide whether to redirect oil flows to appropriate pipelines. Similarly, in cases where the cost of gas transportation via pipelines increases, where physical threats to pipelines emerge, or where technical difficulties arise in the pumping process, the group would have the capacity to make prompt and coordinated decisions to redirect gas to maritime liquefied natural gas (LNG) terminals. The authors present a proposal that SOCAR construct an LNG terminal in Kulevi, and use LNG tankers to re-export gas from this facility. According to their assessment, effective implementation of this initiative would require the participation of BP representatives—as operators of the Southern Gas Corridor, the Baku–Tbilisi–Ceyhan, and the Baku–Supsa pipelines—in the proposed interagency working group. Additionally, the group should include experts and coordinators from SOCAR, TRACECA, and the joint venture of the Trans-Caspian International Transport Route.

The war initiated by Russia in Ukraine has created an opportunity for both small and large countries in Central Asia to reassess and, to some extent, reduce their economic dependence on the Russian Federation—despite their continued formal membership in international organizations and strategic alliances led by Russia. At the same time, following the outbreak of the war in Ukraine, Turkey, Azerbaijan, and Georgia have emerged as key driving forces behind the development of the Middle Corridor. This corridor is increasingly viewed as the principal alternative and strategic competitor to the so-called ‘Northern Route’—the overland corridor passing through Russia and Belarus—within the framework of China’s Belt and Road Initiative.

Even prior to the outbreak of the Russia–Ukraine war, substantial investments and rising bilateral trade were already evident in the ports of the Caspian and Black seas, as well as in transport infrastructure passing through the Turkish Straits — in particular, the Marmaray Tunnel, which was completed beneath the Bosphorus in 2013. These developments laid the logistical and commercial foundations that would later contribute to the growing geo-economic significance of the Middle Corridor. However, it is in this study that the complex spatial dynamics—including trends, challenges, and risks—are, for the first time, brought to the fore as the primary focus of geo-economic analysis. The conclusions presented by the authors aim to enhance the flexibility of the Middle Corridor’s multimodal system, support the increasing demand for freight transportation to the European Union, and facilitate the mitigation of frictions between the two major internal economic systems—China and the EU. Effective governance and implementation of these transformations require that Turkey, Azerbaijan, and Geor-

gia—as key transit countries along the Middle Corridor—respond to these developments with particular attention, and pursue coordinated policy measures.

According to the experts, if the challenges related to the harmonization of legal regulations and transport tariffs are effectively addressed, the route can be expected to retain its economic and strategic significance even after the resolution of the military conflict in Ukraine.

Amid the ongoing war in Ukraine, the authors highlight the growing importance of geo-economic challenges affecting the development of key transport sectors in the Caucasus—particularly in Azerbaijan and Georgia—which lie along the Middle Corridor’s transit routes. Over time, these challenges could escalate into potential threats for South Caucasus countries situated along this strategic corridor.

The monograph examines recent global and regional events—including the COVID-19 pandemic, the Second Armenia–Azerbaijan War of 2020, and Russia’s war in Ukraine. The authors argue that the restoration of Azerbaijan’s territorial integrity has removed a key subjective obstacle to the development of the Middle Corridor in the Caucasus.

The monograph logically integrates economic analyses, security studies, and statistical data. Notably, it is the first work to conceptualize the Middle Corridor as a subject of spatial and geo-economic inquiry. This publication stands out as a valuable resource for both experts and general readers, and holds particular relevance for Georgian audiences.

***Vladimer Papava***

*Principal Research Fellow, Paata Gugusvili Institute of Economics, Academician*

ჟურნალი “ეკონომისტი”

მისამართი: თბილისი, 0186, უნივერსიტეტის ქუჩა 2; ტელ.: 599 970103.

ჟურნალ “ეკონომისტში” სტატიების გამოქვეყნების წესები იხილეთ ვებგვერდზე:  
ekonomisti.tsu.ge

Journal “**Ekonomisti**”

Address: Tbilisi, 0186, University Street 2 , tel. 599 970103

Rules of Publication of articles in the journal “Ekonomisti” see: ekonomisti.tsu.ge

თსუ პაატა გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტის გამომცემლობა

რედაქტორი ნელი ჯაფიანიძე

Publishing House of Paata Gugushvili Institute of Economics of TSU

Redactor Neli Qafianidze