

სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ბიზნესისა და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი

Sokhumi State University
Faculty of Business and Social Sciences



დოქტორანტთა და ახალგაზრდა მეცნიერთა მესამე
საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის
მოხსენებების კრებული

Proceedings
of the Third International Scientific Conference
of Phd Students and Young Scientists



თბილისი=Tbilisi
2025

სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
ბიზნესისა და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი

Sokhumi State University
Faculty of Business and Social Sciences

დოქტორანტთა და ახალგაზრდა მეცნიერთა მესამე
საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის
მოხსენებების კრებული

Proceedings
of the Third International Scientific Conference of Doctoral
Students and Young Scientists

თბილისი=Tbilisi
2025

წინამდებარე კრებულში გამოქვეყნდა სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიზნესისა და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის ინიციატივით გამართული „დოქტორანტთა და ახალგაზრდა მეცნიერთა მესამე საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის“ მოხსენებები. კონფერენცია ჩატარდა 2025 წლის პირველ ივლისს, მის მუშაობაში მონაწილეობდნენ სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის, კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის, პოლტავის ეკონომიკისა და ვაჭრობის უნივერსიტეტის, საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტის, ზაპოროჟიეს პოლიტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტები და ახალგაზრდა მეცნიერები.

კრებული განკუთვნილია ეკონომიკისა და ბიზნესის დარგებით დაინტერესებული მკითხველებისთვის.

This volume publishes the papers presented at the Third International Scientific Conference of Doctoral Students and Young Researchers, organized on the initiative of the Faculty of Business and Social Sciences of Sokhumi State University. The conference was held on 1 July 2025 and brought together Phd students from Sokhumi State University, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Caucasus International University, Georgian Technical University, Poltava University of Economics and Trade, Georgian National University, and Zaporizhzhia Polytechnic University.

The collection is intended for readers interested in the fields of economics and business.

კრებულის რედაქტორები: **ირმა დიხამინჯია, ლია ახალაძე**
ტექნიკური რედაქტორი: **ლევან ჯიქია**

Collection Editors: **Irma Dikhaminjia, Lia Akhaladze**
Technical Editor: **Levan Jikia**

DOI: <https://doi.org/10.52340/sou.2025.21.43>

© სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 2025

© საავტორო უფლებები დაცულია

კრებულის საერთაშორისო სარეცენზიო საბჭო:

- ❖ **დავით ჯალაღონია** - პროფესორი, ბიზნესის ადმინისტრირების სა-
დოქტორო პროგრამის ხელმძღვანელი, სოხუმის სახელმწიფო უნივე-
რსიტეტის ადმინისტრაციის უფროსი. საბჭოს თავმჯდომარე;
- ❖ **გიორგი ბერულავა** - პროფესორი, ბიზნესის ადმინისტრირების სა-
დოქტორო პროგრამის ხელმძღვანელი;
- ❖ **ლია ახალაძე** - პროფესორი, სამეცნიერო კვლევებისა და განვითარე-
ბის დეპარტამენტის უფროსი;
- ❖ **ირმა დიხამინჯია** - ასოცირებული პროფესორი, ბიზნესისა და სოცი-
ალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის დეკანი;
- ❖ **ნინო ქეცბაია** - ასოცირებული პროფესორი, ფაკულტეტის ხარისხის
უზრუნველყოფის სამსახურის მთავარი სპეციალისტი;
- ❖ **იანინა ბარიბინა** - ასოცირებული პროფესორი, პოლტავას ეკონომი-
კისა და ვაჭრობის უნივერსიტეტი, უკრაინა;
- ❖ **ვიქტორია რიაშჩენკო** - ლატვიის მეცნიერებათა აკადემიის ექსპერ-
ტი, ბიზნესის ადმინისტრირების სასწავლო პროგრამის დირექტორი,
გამოყენებითი მეცნიერებათა უნივერსიტეტი, ლატვია;
- ❖ **ოქსანა ბონდარ-ჰიდგურსკა** - პროფესორი, პოლტავის ეკონომიკისა
და ვაჭრობის უნივერსიტეტის მენეჯმენტის დეპარტამენტი, უკრაინა;
- ❖ **თანა რამონა ლობონცი** - პროფესორი, ბიზნეს საინფორმაციო სის-
ტემების და მოდელირების დეპარტამენტი, ეკონომიკისა და ბიზნეს-
ის ადმინისტრირების ფაკულტეტი, ტიმიშოარას დასავლეთ უნივე-
რსიტეტი, რუმინეთი.

International Review Board of the Collection:

- ❖ **David Jalagonia** - Professor, Head of the Doctoral Program in Business
Administration, Head of Administration of Sokhumi State University.
Head of the Review Board;
- ❖ **Giorgi Berulava** - Professor, Head of the Doctoral Program in Business
Administration;
- ❖ **Lia Akhaladze** - Professor, Head of the Department of Scientific Research
and Development;

- ❖ **Irma Dikhaminjia** - Associate Professor, Dean of the Faculty of Business and Social Sciences;
- ❖ **Nino Ketsbaia** - Associate Professor, Chief Specialist of the Faculty's Quality Assurance Service;
- ❖ **Yanina Barybina** - Associate Professor, Poltava University of Economics and Trade;
- ❖ **Viktorii Riashchenko** - Professor, Expert of Academy Science of Latvia, Director of the study program Business Administration ISMA University of Applied Sciences, Latvia;
- ❖ **Oksana Bondar-Pidgurska** - Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade;
- ❖ **Oana Ramona Lobont**, Professor, Business Information Systems and Modelling Department Faculty of Economics and Business Administration West University of Timisoara, Romania.

სარჩევი = Contents

ირინე ალექსიშვილი

Agile მიდგომებზე დაფუძნებული ციფრული სიმწიფის მოდელი მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის	7
Irine Aleksishvili - Agile-Based Digital Maturity Model for Small and Medium-Sized Enterprises	8

ირაკლი გაზდელიანი

არალეგალური ვაჭრობის გავლენა ციფრულ ეკონომიკასა და მეწარმეობაზე თანამედროვე გეოპოლიტიკური დაძაბულობების პირობებში	25
Irakli Gazdeliani - The Impact of Illicit Trade on the Digital Economy and Entrepreneurship Aimed Contemporary Geopolitical Tensions.....	26

თეონა გოგიაშვილი

ორგანიზაციის საქმიანობაზე სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის ზეგავლენის საკითხისათვის	35
Teona Gogiashvili - On the Impact of Socio-Psychological Climate on the Activities of the Organization	36

გურამ კაკაბაძე

ბუღალტრული აღწერა ციფრული ეკონომიკის ეპოქაში	44
Guram Kakabadze - Accounting in the Era of the Digital Economy	44

ლევან კიკილაშვილი

მწვანე ტექნოლოგიების როლი ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში	54
Levan Kikilashvili - The Role of Green Technologies in Enhancing Business Competitiveness	55

ნინა კოფიანიდი

ციფრული ეპოქის გამოწვევები და შესაძლებლობები: ინფლუენსერ მარკეტინგის როლი ბრენდის პოზიციონირებაში	67
Nina Kofianidi - Challenges and Opportunities of the Digital Age: The Role of Influencer Marketing in Brand Positioning	68

Dmytro Kurzantsev, Stanislav Baklanov, Yuriy Husak – Innovative Industrial Production as a Driver of Ukraine’s Economic Development in the Context of War, Recovery and Global Competition	83
---	----

დმიტრო კურზანცევი, სტანისლავ ბაკლანოვი, იური ჰუსაკი

ომის, აღდგენისა და გლობალური კონკურენციის პირობებში უკრაინის ეკონომიკური განვითარების მამოძრავებლად ნოვაციური სამრეწველო წარმოება	85
---	----

ვახტანგ კუტალია, ვიკა ქარდავა

რბილი უნარების ინტეგრაცია საუნივერსიტეტო განათლებაში:

სტრატეგიები და გამოწვევები92

Vakhtang Kutalia, Vika Kardava - Integration of Soft Skills into University

Education: Strategies and Challenges93

რუსუდან მარკოზიშვილი

მწვანე ბიზნესის კონცეფცია101

Rusudan Markozishvili - Green Business Concept102

მარია კლდიაშვილი, ია ნადირაშვილი

ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაცია საცალო ვაჭრობის მიწოდების

ჯაჭვის მართვაში: ხელოვნური ინტელექტი, მონაცემთა ელექტრონული

გაცვლის პრაქტიკა და პერსპექტივები საქართველოს

FMCG სექტორისთვის108

Maria Kldiashvili, Ia Nadirashvili -Integration of Digital Technologies in Retail

Supply Chain Management: Artificial Intelligence, Electronic Data Interchange Prac-

tices, and Prospects for Georgia's FMCG Sector109

გურამ სოფრომაძე

მევენახეობის სასოფლო-სამეურნეო პოლიტიკა საქართველოში:

ევროკავშირის ღრმა და ყოვლისმომცველი თავისუფალი ვაჭრობის

ჩარჩოსთან შესაბამისობა და ინტეგრაციის ბარიერები121

Guram Sofromadze - Agricultural Policy of Viticulture in Georgia: Alignment

with the EU DCFTA Framework and Barriers to Integration122

ბექა სხირტლაძე

სოციალური მედიის პლატფორმების ტიპოლოგია და

მათი როლი მარკეტინგში 128

Beka Skhirtladze - The Typology of Social Media Platforms and Their Role in

Marketing129

ირმა შომახია, ლელა მირცხულავა

მედიის როლი სპეციალური საჭიროების მქონე ბავშვების

სოციალურ ინტეგრაციაში 134

Irma Shomakhia, Lela Mirtskhulava - The Role of Media in the Social

Integration of Children with Special Need135

ნინო წივწივაძე

გაკოტრების რისკის შეფასების საკითხები საქართველოში144

Nino Tsivtsivadze - Assessment of Bankruptcy Risk in the Construction Sector

Enterprises of Georgia145

ირინე ალექსიშვილი¹
კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

Agile მიდგომებზე დაფუძნებული ციფრული სიმწიფის მოდელი მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის

აბსტრაქტი. ბოლო წლებში ციფრული ტრანსფორმაციის დაჩქარებული ტემპი მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის (SMEs) როგორც მნიშვნელოვან შესაძლებლობებს, ასევე არანაკლებ გამოწვევებს წარმოადგენს. ამ ტიპის საწარმოებს ხშირად არ გააჩნიათ მსხვილი ორგანიზაციების სტრუქტურული და რესურსული შესაძლებლობები.

მიუხედავად იმისა, რომ ციფრული სიმწიფის არსებული მოდელები ტრანსფორმაციის პროგრესის შესაფასებლად ღირებულ ჩარჩოებს გვთავაზობს, ამ მოდელების უმრავლესობა ან ზედმეტად კომპლექსურია, ან არასაკმარისად ითვალისწინებს SME-ის მოქნილ და ადაპტაციურ მოთხოვნებს.

წინამდებარე კვლევა გვთავაზობს თეორიულად დასაბუთებულ ციფრული სიმწიფის მოდელს, რომელიც ეფუძნება მოქნილ Agile პრინციპებს და სპეციალურად მიზნად ისახავს SME-ის უნიკალური გარემოებების მოგვარებას.

ციფრული სიმწიფის, Agile მეთოდოლოგიებისა და ორგანიზაციული ტრანსფორმაციის თეორიების შესახებ ლიტერატურის ანალიზის საფუძველზე კვლევა აიდენტიფიცირებს იმ ძირითად განზომილებებს, რომლებიც SME-ის ციფრული წინსვლისთვისაა აუცილებელი.

შემუშავებული მოდელი აერთიანებს იტერაციულ სწავლებას, მომხმარებელზე ორიენტირებულობას და ადაპტირებას, როგორც ცენტრალურ ელემენტებს, რაც შეესაბამება როგორც მოქნილი (Agile) მიდგომის ბუნებას, ასევე SME-ის სტრატეგიულ შეზღუდვებს.

¹ **ირინე ალექსიშვილი**, კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის დოქტორანტი. სამეცნიერო ხელმძღვანელი საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი **მარია კლდიაშვილი**.

კვლევაში განხილულია თითოეული სიმწიფის განზომილების თეორიული საფუძვლები და მოდელის პოტენციური გამოყენების სფეროები SME-ის კონტექსტში.

Agile აზროვნებისა და ციფრული სიმწიფის დამაკავშირებელი ინოვაციური ჩარჩოს შექმნით, წინამდებარე ნაშრომი მკვლევრებსა და პრაქტიკოსებს სთავაზობს მოქნილ ინსტრუმენტს მცირე და საშუალო საწარმოებში სტრატეგიული ციფრული ტრანსფორმაციის წარმართვისთვის.

საკვანძო სიტყვები: ციფრული სიმწიფე, Agile მეთოდოლოგია, მცირე და საშუალო ბიზნესის ტრანსფორმაცია, ორგანიზაციული შესაძლებლობები, ციფრული ტრანსფორმაცია.

Irine Aleksishvili²

Caucasus International University

Agile-Based Digital Maturity Model for Small and Medium-Sized Enterprises

Abstract. The accelerated pace of digital transformation presents both opportunities and challenges for small and medium-sized enterprises (SMEs), which often lack the structural and resource capacities of larger organizations. While digital maturity models provide valuable frameworks for assessing transformation progress, most existing models are either overly complex or insufficiently tailored to the agile and adaptive needs of SMEs. This article proposes a theoretically grounded digital maturity model based on agile principles, specifically designed to address the unique conditions of SMEs. Drawing on a review of the literature on digital maturity, agile methodologies, and organizational transformation theories, the study identifies key dimensions essential for SME digital advancement. The model integrates iterative learning, customer-centricity, and adaptability as core elements, aligning with both the nature of agile and the strategic constraints of SMEs. The paper further discusses the conceptual development process, theoretical justifications for each maturity dimension, and the model's potential applications in SME contexts. By contributing a novel framework that bridges agile thinking and digital maturity, the article provides researchers and practitioners with a more context-sensitive tool to guide strategic transformation in smaller enterprises.

Keywords: Digital maturity, Agile methodology, SME transformation, organizational capabilities, digital transformation.

² **Irine Aleksishvili**, PhD student at the Caucasus International University. Scientific supervisor: Associate Professor of the Georgian National University **Maria Kldiashvili**.

შესავალი. ციფრული ტრანსფორმაციის დაჩქარებულმა ტემპმა ფუნდამენტურად შეცვალა ყველა ზომის ორგანიზაციის კონკურენტული გარემო. მაშინ როცა დიდი საწარმოები ხშირად ფლობენ რესურსებს და შესაძლებლობებს კომპლექსური ციფრული ტრანსფორმაციის ინიციატივების მართვისთვის, მცირე და საშუალო საწარმოები (SME) უნიკალურ გამოწვევებს აწყდებიან, რომლებსაც ტრადიციული სიმწიფის მოდელები არასაკმარისად ასახავენ (OECD, 2021). ეს გამოწვევები მოიცავს შეზღუდულ რესურსებს, არასაკმარის ტექნიკურ ექსპერტიზას და ბაზრის ცვალებად პირობებთან სწრაფი ადაპტაციის აუცილებლობას. ეს არის ის გარემოებები, რომლებიც მჭიდროდ შეესაბამება Agile მეთოდოლოგიების პრინციპებსა და პრაქტიკებს.

ციფრული სიმწიფის მოდელები აუცილებელ ინსტრუმენტებად იქცა ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც ცდილობენ სისტემურად შეაფასონ და განავითარონ თავიანთი ციფრული შესაძლებლობები. თუმცა, არსებული ჩარჩოები ხშირად ასახავს დიდი საწარმოების საჭიროებებსა და კონტექსტებს. შესაბამისად, შესაძლოა უგულებელყონ მცირე და საშუალო საწარმოების გამორჩეული მახასიათებლები და მოთხოვნები (Berghaus & Back, 2016). ეს ხარვეზი ხაზს უსვამს სპეციალიზებული მიდგომების საჭიროებას, რომლებსაც შეუძლიათ მცირე და საშუალო ორგანიზაციების უნიკალური საოპერაციო გარემოს გათვალისწინება და ამავე დროს მათი ციფრული ტრანსფორმაციის მოგზაურობისთვის ქმედითი სახელმძღვანელოს მიწოდება.

დისკუსია. Agile პრინციპების ინტეგრაცია ციფრული სიმწიფის შეფასებაში, წარმოადგენს ლოგიკურ ევოლუციას ამ გამოწვევების გადაჭრის საქმეში. Agile მეთოდოლოგიებმა, რომლებიც თავდაპირველად პროგრამული უზრუნველყოფის შემუშავებისთვის იქნა შექმნილი, მნიშვნელოვან ღირებულებას ავლენენ სხვადასხვა ტიპის ოპგანიზაციებში გაურკვევლობის მართვაში, იტერატიული გაუმჯობესების ხელშეწყობაში და მომხმარებელზე ფოკუსირების შენარჩუნებაში. ეს ყველაფერი კრიტიკული ელემენტებია მცირე და საშუალო საწარმოების წარმატებული ტრანსფორმაციისთვის (Beck et al., 2001; Rigby et al., 2016).

აღნიშნული კვლევა მოცემული ხარვეზების მოგვარებას ისახავს მიზნად მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის სპეციალურად შემუშავებული Agile-ზე ორიენტირებული ციფრული სიმწიფის მოდელის (ADM-SME) შეთავაზებითა და ვალიდაციით. მოდელი აერთიანებს თეორიულ საფუძვლებს დინამიური შესაძლებლობების, ორგანიზაციული სწავლების და კონტინგენტურობის თეორიებიდან, რათა შექმნას ყოვლისმომცველი ჩარჩო, რომელიც ასახავს როგორც მცირე და საშუალო საწარმოების ოპერაციების რეალობას, ასევე ციფრული ტრანსფორმაციის იმპერატივებს.

თეორიული ფონი ციფრული სიმწიფე. ციფრული სიმწიფე წარმოადგენს ორგანიზაციის უნარს ეფექტურად გამოიყენოს ციფრული ტექნოლოგიები სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად და კონკურენტული უპირატესობის შესანარჩუნებლად. ტრადიციული ციფრული სიმწიფის მოდელები, როგორც ეს არის Forrester Research-ის მიერ შეთავაზებული (Gill & VanBoskirk, 2016), ტიპურად აფასებენ ორგანიზაციებს მრავალ განზომილებაში, მათ შორის სტრატეგია, ტექნოლოგია, მონაცემები და ორგანიზაციული კულტურა. ისეთი აღიარებული ჩარჩოები, როგორიცაა Deloitte-ის ციფრული სიმწიფის მოდელი და Capgemini-ის ციფრული ტრანსფორმაციის ჩარჩო, ფართოდ გამოიყენება მსხვილი კორპორაციების მიერ, თუმცა მათი კომპლექსურობა და რესურსების მოთხოვნები მათ ნაკლებად შესაფერის ხდის მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის (Gill & VanBoskirk, 2016). ცხრილი 1.

სიმწიფის მრავალი მოდელი იყენებს ეტაპობრივ პროგრესიას საწყისი ცნობიერებიდან - ოპტიმიზაციამდე, თუმცა მცირედი მათგანი მოიცავს არასტაბილურ ბიზნეს-გარემოში საჭირო ადაპტირებასა და რეაგირების უნარს.

SME-ები მოქმედებენ ფუნდამენტურად განსხვავებულ პირობებში, რომლებიც გავლენას ახდენენ მათი ციფრული ტრანსფორმაციის მიდგომებზე. რესურსების ნაკლებობა ზღუდავს მათ უნარს ინვესტიცია განახორციელონ მასშტაბურ ტექნოლოგიურ ინფრასტრუქტურაში ან შეინარჩუნონ სპეციალიზებული ტექნიკური პერსონალი. გადაწყვეტილების მიღების პროცესები, როგორც წესი, უფრო ცენტრალიზებული და არაფორმალურია, რაც საშუალებას იძლევა სწრაფი რეაგირება მოახდინონ ბაზრის ცვლილებებზე, თუმცა შესაძლოა ზღუდავს სისტემური შესაძლებლობების განვითარებას (Li et al., 2018). ეს მახასიათებლები მიუთითებს, რომ მცირე და საშუალო საწარმოებმა შეიძლება ისარგებლონ სიმწიფის მოდელებით, რომლებიც ხაზს უსვამენ ადაპტაციასა და ინკრემენტულ პროგრესს, ერთიანი ტრანსფორმაციის ინიციატივებთან შედარებით.

მოქნილი (Agile) მეთოდოლოგიები და ორგანიზაციული ტრანსფორმაცია. Agile მეთოდოლოგიები გაჩნდა პროგრამული უზრუნველყოფის შემუშავების პრაქტიკიდან, მაგრამ სულ უფრო მეტად აღიარებულია მათი ფართო გამოყენებადობა ორგანიზაციული მენეჯმენტისა და ტრანსფორმაციის ინიციატივებში. ექაილ მანიფესტი ხაზს უსვამს ოთხ ძირითად ღირებულებას: ინდივიდები და ურთიერთქმედება პროცესებისა და ინსტრუმენტებზე მაღლა, მუშა გადაწყვეტილებები ყოვლისმომცველ დოკუმენტაციაზე მაღლა, მომხმარებელთან თანამშრომლობა კონტრაქტის პირობებზე მაღლა და ცვლილებაზე რეაგირება გეგმის დაცვაზე მაღლა (Beck et al., 2001).

ეს ღირებულებები სწორედამ ემთხვევა ციფრული ტრანსფორმაციის პროცესში მყოფი მცირე და საშუალო საწარმოების ოპერაციულ რეალობასა და სტრა-

ტეგიულ საჭიროებებს. ინდივიდების და ურთიერთქმედების პრინციპი პროცესებსა და ინსტრუმენტებზე მაღლა განსაკუთრებით ძლიერად ეხმიანება მცირე და საშუალო საწარმოების კონტექსტს, სადაც პირადი ურთიერთობები და არაფორმალური კომუნიკაცია ხშირად განაპირობებს ორგანიზაციულ ეფექტურობას.

მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის მოქნილობა სტრატეგიულ შესაბამისობას წარმოადგენს, მათი უფრო ბრტყელი - ჰორიზონტალური სტრუქტურების, გადაწყვეტილების მიღების უფრო სწრაფი ციკლებისა და მეწარმეობრივი ორიენტაციის გამო. მოქნილი პრაქტიკები, როგორიცაა Scrum, Kanban და Lean Startup მეთოდები, სულ უფრო ფართოდ გამოიყენება ინოვაციების სამართავად, მომხმარებლის გამოცდილების გასაუმჯობესებლად და ადაპტირებადი ბიზნეს-მოდელების შესაქმნელად. თუმცა, მიუხედავად იმისა, რომ მოქნილი მეთოდი ფართოდ გამოიყენება პრაქტიკაში, მისი ინტეგრაცია ფორმალურ სიმწიფის მოდელებში ჯერ კიდევ განუვითარებელია, განსაკუთრებით აკადემიურ ლიტერატურაში.

მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის Agile-ზე დაფუძნებული ციფრული სიმწიფის მოდელის შემუშავებას მყარი თეორიული საფუძველი ესაჭიროება. განსაკუთრებით რელევანტურია სამი ჩარჩო:

დინამიური შესაძლებლობების თეორია (Teece, 2007): ხაზს უსვამს ორგანიზაციის უნარს, ინტეგრაცია მოახდინოს, შექმნას და ხელახლა კონფიგურაცია გაუწიოს შიდა და გარე კომპეტენციებს სწრაფად ცვალეზად გარემოში ნავიგაციისთვის. ეს თეორია შესანიშნავად შეესაბამება Agile-ის ძირითად აქცენტს რეაგირებასა და ადაპტირებაზე.

კონტინგენციის თეორია (Donaldson, 2001) ვარაუდობს, რომ არ არსებობს უნივერსალური მოდელი; ამის ნაცვლად, ორგანიზაციული ეფექტურობა განპირობებულია შიდა სტრუქტურების გარე პირობებთან შესაბამისობით. მრავალფეროვანი და განვითარებადი ეკონომიკების მქონე მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის, როგორიცაა საქართველო, ეს თეორია განაპირობებს კონტექსტზე მგრძნობიარე მოდელების საჭიროებას.

ორგანიზაციული სწავლების თეორია (Argyris & Schön, 1978): სწავლას ორგანიზაციული განვითარების ცენტრალურ კომპონენტად განიხილავს, რაც რეზონანსშია Agile-ის განმეორებით და უკუკავშირზე ორიენტირებულ ფილოსოფიასთან. უწყვეტი გაუმჯობესება, როგორც Agile-ის ერთ-ერთი საყრდენი, ასევე ციფრული სიმწიფის ძირითადი ელემენტია დინამიურ კონტექსტებში.

ეს თეორიები ერთობლივად ქმნის საფუძველს ისეთი მოდელისთვის, რომელიც ერთდროულად არის როგორც თეორიულად განსაბუთებული, ასევე პრაქტიკულად რელევანტური მცირე და საშუალო ბიზნესის რეალობისთვის.

ცხრილი 1. ციფრული სიმწიფის მოდელების შედარებითი ანალიზი

მოდელი	დეველოპერი/წყარო	ძირითადი ფოკუსი	სამიზნე ორგანიზაციები	Agile ინტეგრაცია
Digital Maturity Model 4.0	Forrester Research & TM Forum (2016)	საწარმოო ციფრული ტრანსფორმაცია	მსხვილი საწარმოები	მინიმალური
Digital Business Maturity Model	Deloitte (2018)	ბიზნეს მოდელის ტრანსფორმაცია	საშუალო და მსხვილი საწარმოები	შეზღუდული
Digital Transformation Maturity	Capgemini (2017)	ოპერაციული შესრულების გაციფრულება	მსხვილი კორპორაციები	არცერთი
Industry 4.0 Maturity Model	Schumacher et al. (2016)	წარმოების დიგიტალიზაცია	საწარმოები	მინიმალური
Digital Maturity Assessment	Gartner (2019)	IT-ბიზნესის შესაბამისობა	საწარმოო ორგანიზაციები	შეზღუდული
SME Digital Transformation Model	North et al. (2020)	მცირე და საშუალო საწარმოო სპეციფიკური დიგიტალიზაცია	მცირე და საშუალო საწარმოები	არცერთი
Digital Business Transformation	MIT CISR (Sebastian et al., 2017)	ბიზნეს მოდელის ინოვაცია	მსხვილი კორპორაციები	არცერთი
Digital Readiness Assessment	OECD (2021)	ეკონომიკური ციფრული მზაობა	ეროვნული/რეგიონული ეკონომიკები	არცერთი
ADM-SME (შემოთავაზებული მოდელი)	მიმდინარე კვლევა (2024)	Agile-ზე დაფუძნებული მცირე და საშუალო საწარმოო ტრანსფორმაცია	მცირე და საშუალო საწარმოები	მაღალი

Agile-ზე დაფუძნებული ციფრული სიმწიფის მოდელი (ADM-SME). მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის Agile-ზე დაფუძნებული ციფრული სიმწიფის მოდელის (ADM-SME) შემუშავება ეყრდნობა როგორც თეორიულ საფუძვლებს, ასევე დამკვიდრებულ პრაქტიკას. მოდელი შექმნილია მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის ტრადიციული ციფრული სიმწიფის მოდელების ნაკლოვანებების მოსაგვარებლად, ციფრული ტრანსფორმაციის შეფასების სტრუქტურაში ძირითადი Agile პრინციპების გამოყენებით.

მოდელის ძირითადი განზომილებები. შემოთავაზებული მოდელი შედგება ხუთი ძირითადი განზომილებისგან, რომელთაგან თითოეული წარმოადგენს SME ციფრული ტრანსფორმაციის კრიტიკულ სფეროს, სადაც მოქნილობა ფუნდამენტურ როლს ასრულებს:

1. სტრატეგიული შესაბამისობა და ხედვა: ფოკუსირებულია ლიდერების ჩართულობაზე, ციფრული სტრატეგიის სიცხადეზე და მოქნილ Agile ღირებულებებთან შესაბამისობაზე (მაგალითად, ცვლილებებზე რეაგირების უნარი, მომხმარებელზე ორიენტირებულობა).

2. ციფრული ინფრასტრუქტურა და ტექნოლოგიების გამოყენება: იკვლევს ტექნოლოგიების დანერგვას, პლატფორმის მოქნილობას და IT ინტეგრაციას, რომელიც შეესაბამება ადაპტირებადობასა და მოდულურობას (ნაწილ-ნაწილ დანერგვა).

3. მომხმარებელზე ორიენტირებული ღირებულების მიწოდება: აფასებს მომხმარებელთან უკუკავშირის ციკლებს, პერსონალიზაციისა და გადაწყვეტების შექმნის ერთობლივი პრაქტიკების გამოყენებას.

4. ორგანიზაციული მოქნილობა და კულტურა: ფასდება ცვლილებებისადმი ღიაობა, ფუნქციათაშორისი თანამშრომლობა, ექსპერიმენტირება და უწყვეტი გაუმჯობესება.

5. განმეორებითი სწავლებისა და ინოვაციის შესაძლებლობა: ზომავს შიდა ცოდნის გაზიარებას, რეტროსპექტიული პრაქტიკებისა და ეტაპობრივი ტრანსფორმაციისთვის მზაობას.

უწყვეტი გაუმჯობესების კულტურა. თითოეული განზომილება მოიცავს სპეციფიკურ ინდიკატორებს და ფასდება ხუთდონიანი სიმწიფის სკალით, რომელიც მერყეობს საწყისი/სპონტანური დონიდან ოპტიმიზებული/მოქნილ (Agile)-ინტეგრირებულ დონემდე.

ADM-SME მოდელი ცალსახად აერთიანებს Agile ღირებულებებსა და პრაქტიკებს სიმწიფის თითოეულ ეტაპზე: იტერაციული პროგრესი: ტრანსფორმაცია განიხილება, როგორც ციკლური პროცესი და არა წრფივი გზა. თითოეული ეტაპი ორგანიზაციული განვითარებისთვის სასწავლო მარყუჟებს ქმნის.

მომხმარებელთა უკუკავშირის ინტეგრაცია: შიდა და გარე დაინტერესებული მხარეების უწყვეტი უკუკავშირი ციფრული სტრატეგიისა და ოპერაციების კორექტირებას უწყობს ხელს.

ფუნქციონალური თანამშრომლობა: სიმწიფის ზრდასთან ერთად წახალისებულია Agile გუნდური სტრუქტურები და ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღება.

ადაპტირება და მდგრადობა: აქცენტი კეთდება ორგანიზაციის უნარზე, სწრაფად შეიცვალოს ბაზრისა და ტექნოლოგიური ცვლილებების საპასუხოდ.

მოდელის ვიზუალიზაცია და ლოგიკა. Agile-ზე დაფუძნებული ციფრული სიმწიფის მოდელი ვიზუალიზებულია მატრიცის სახით, ვერტიკალურ ღერძზე ხუთი განზომილებით და ჰორიზონტალურ ღერძზე ხუთი სიმწიფის დონით.

ეს სტრუქტურა მცირე და საშუალო საწარმოებს საშუალებას აძლევს, შეაფასონ თავიანთი ამჟამინდელი სტატუსი, გამოავლინონ ხარვეზები და შეიმუშაონ გზამკვლევი Agile-ზე დაფუძნებული ციფრული განვითარებისთვის.

ცხრილი 2. Agile-ზე დაფუძნებული ციფრული სიმწიფის მატრიცა (ADM-SME).

განზომილება	დონე 1: საწყისი	დონე 2: მზარდი	დონე 3: განსაზღვრული	დონე 4: ადაპტირებადი	დონე 5: Agileგაერთიანებული
სტრატეგიული შეთანხმება და ხედვა	არ არსებობს ციფრული სტრატეგია ან ლიდერული ჩართულობა	ციფრული ძალისხმევა არაოფიციალური ან რეაქტიულია	განსაზღვრული ციფრული ხედვა; ლიდერების მხარდაჭერა	სტრატეგია ადაპტირდება უკუკავშირის და Agile პრინციპების საფუძველზე	Agile ციფრული სტრატეგია სრულად ინტეგრირებულია და უწყვეტად ვითარდება
ციფრული ინფრასტრუქტურა და ტექნოლოგიის გამოყენება	შეზღუდული ან მოძველებული ინსტრუმენტები	გამოყენებულია ძირითადი ციფრული სისტემები სუსტი ინტეგრაციით	სტანდარტიზებული პლატფორმები დანერგილია	მოდულური და მასშტაბირებადი სისტემები	ინფრასტრუქტურა უზრუნველყოფს სწრაფ ადაპტაციას და ინოვაციას
მომხმარებელზე ორიენტირებული ღირებულებების მიწოდება	მომხმარებლის უკუკავშირის თითქმის არ გამოყენება	რეაქტიულობა. მომხმარებლის უკუკავშირის გამოყენება იშვიათად	პროცესები ფორმირდება უკუკავშირის ციკლების საფუძველზე	მომხმარებლები ჩართული არიან პროდუქტის /მომსახურების შექმნაში	მომხმარებლის გამოცდილება მართავს პროდუქტის/სერვის სის უწყვეტ განვითარებას

ორგანიზაციული მოქნილობა და კულტურა	იერარქიული და იზოლირებული სტრუქტურა	დროებითი გუნდები; არაფორმალური მოქნილობა	განსაზღვრული კროსფუნქციური როლები და პრაქტიკები	Agile გუნდები და ადაპტირებადი დაგეგმვა	Agile ღირებულებები ჩართულია ლიდერობასა და კულტურაში
იტერაციული სწავლა და ინოვაცია	არ არსებობს სტრუქტურირებული სასწავლო პროცესები	მიღებული გამოცდილება იშვიათად გადაეცემა	ფორმალური მიმოხილვები და შეზღუდული ექსპერიმენტები	რეგულარული რეტროსპექტივები და შიდა ინოვაციური ციკლები	ორგანიზაციის მასშტაბით უწყვეტი სწავლისა და ინოვაციის კულტურა

თითოეული განზომილებისთვის შემუშავებულია სპეციფიკური ინდიკატორები და ქულების მინიჭების კრიტერიუმები, მაგალითად: სტრატეგიული შესაბამისობა და ხედვა - მაქსიმუმ 100 ქულა დონე 1 (1-20 ქულა):

- ✓ არ არსებობს ციფრული სტრატეგია (0-5 ქულა)
- ✓ ლიდერობა არ ავლენს ინტერესს ციფრული ტრანსფორმაციის მიმართ (0-5 ქულა)
- ✓ გადაწყვეტილებები მიიღება სპონტანურად (0-5 ქულა)
- ✓ არ არსებობს Agile პრინციპების ცნობადობა (0-5 ქულა) დონე 2 (21-40 ქულა)
- ✓ არსებობს ძირითადი ციფრული მიზნები (6-10 ქულა)
- ✓ ლიდერობა ზოგჯერ ავლენს მხარდაჭერას (6-10 ქულა)
- ✓ ზოგი გადაწყვეტილება იგეგმება წინასწარ (6-10 ქულა)
- ✓ მცირეა Agile ტერმინოლოგიის ცნობადობა (3-10 ქულა) დონე 3 (41-60 ქულა):
- ✓ ფორმალიზებული ციფრული სტრატეგია (11-15 ქულა)
- ✓ ლიდერობა აქტიურად მხარს უჭერს (11-15 ქულა)
- ✓ სტრუქტურირებული დაგეგმვის პროცესი (11-15 ქულა)
- ✓ ძირითადი Agile კონცეფციების გაგება (9-15 ქულა) დონე 4 (61-80 ქულა):
- ✓ სტრატეგია რეგულარულად განახლდება (16-18 ქულა)
- ✓ ლიდერობა ხელმძღვანელობს ტრანსფორმაციას (16-18 ქულა)
- ✓ მოქნილი დაგეგმვის მიდგომა (16-18 ქულა)
- ✓ Agile პრინციპების პრაქტიკული გამოყენება (12-18 ქულა) დონე 5 (81-100 ქულა):
- ✓ დინამიკური და ადაპტირებადი სტრატეგია (19-20 ქულა)
- ✓ ლიდერობა Agile მენტალიტეტით (19-20 ქულა)
- ✓ უწყვეტი სტრატეგიული კორექტირება (19-20 ქულა)

- ✓ Agile კულტურა ღრმად ინტეგრირებულია (19-20 ქულა)
- ✓ მოდელის იმპლემენტაცია განსაზღვრულია

მოდელის დანერგვის 4 ეტაპი:

- ✓ ეტაპი 1: წინასწარი შეფასება (1-2 კვირა)
- ✓ ეტაპი 2: სტრატეგიის შემუშავება (2-3 კვირა)
- ✓ ეტაპი 3: იმპლემენტაცია (3-6 თვე)
- ✓ ეტაპი 4: შეფასება და კორექტირება (მუდმივი)

აღნიშნული მოდელის დანერგვის ინსტრუმენტად გამოიყენება თვითშეფასების კითხვარი, რომელიც შედგება 50 კითხვისგან, თითოეული განზომილებისთვის 10-10 კითხვით.

კვლევის კონტექსტი და მეთოდოლოგია. ADM-SME მოდელის ემპირიული ვალიდაცია ჩატარდა საქართველოს მცირე და საშუალო საწარმოების სხვადასხვა სექტორში, რამაც საშუალება მოგვცა, გაგვეგო როგორც მოდელის თეორიული სიზუსტე, ასევე მისი პრაქტიკული გამოყენებადობა. კვლევის მეთოდოლოგია შედგებოდა ორი ძირითადი ფაზისგან:

ფაზა 1 - თეორიული ჩარჩოს ფორმირება. პირველ ფაზაში კონცეპტუალური ჩარჩო ჩამოყალიბდა არსებული ლიტერატურის სიღრმისეული ანალიზისა და სინთეზის გზით, რომელიც მოიცავდა ციფრული სიმწიფის, Agile მეთოდოლოგიების და მცირე და საშუალო საწარმოების ტრანსფორმაციის შესახებ კვლევებს. ამ პროცესმა გამოავლინა ძირითადი მდგენელები და განზომილებები, რომლებზეც შემდგომში დაფუძნდა მოდელის არქიტექტურა.

ფაზა 2 – ემპირიული დასაბუთება და წინასწარი ვალიდაცია მოდელის მდგენელებისა და განზომილებების პრაქტიკული სიზუსტისა და თანმიმდევრულობის შესაფასებლად, შემუშავდა სტრუქტურირებული კითხვარი.

გამოკითხვა განხორციელდა საქართველოს მცირე და საშუალო საწარმოების წარმომადგენელთა შორის, რათა შეგროვებულიყო რეალურ კონტექსტზე დაფუძნებული მონაცემები. მიღებული პასუხები გამოყენებულ იქნა მოდელის შიდა თანმიმდევრულობის, არქიტექტურის ვალიდურობისა და პრაქტიკული გამოყენებადობის წინასწარი შეფასებისთვის.

გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო 73-მა მცირე და საშუალო საწარმომ, რომლებიც წარმოადგენდნენ სხვადასხვა სექტორებს, მათ შორის საცალო ვაჭრობას, მომსახურებას, წარმოებასა და ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს. მონაწილეები შერჩეულ იქნენ წინასწარ განსაზღვრული კრიტერიუმების საფუძველზე, რაც უზრუნველყოფდა კვლევის მიზნებთან შესაბამისობას და მონაცემთა ხარისხს:

- კომპანიის ზომა — საქართველოს სტატისტიკის სამსახურის კლასიფიკაციის მიხედვით, 10-დან 250-ზე ნაკლები თანამშრომელი;

- ციფრული ტრანსფორმაციის პროცესში აქტიური ჩართულობა — მაგალითად, CRM სისტემების დანერგვა, ელექტრონული კომერციის გამოყენება, ღრუბლოვანი პლატფორმების ინტეგრაცია და სხვა;
- ინტერესი ან პრაქტიკული გამოცდილება Agile პრინციპებსა და მათთან დაკავშირებულ პრაქტიკაში.

მონაცემები შეგროვდა ონლაინ ფორმატის სტრუქტურირებული კითხვარის მეშვეობით, რომლის კონსტრუქცია ეფუძნებოდა ADM-SME მოდელის ხუთ ძირითად განზომილებას. თითოეულმა რესპონდენტმა განახორციელა თვით-შეფასება საკუთარი ორგანიზაციის ციფრული სიმწიფის შესახებ, 5-ქულიანი ლიკერტის შკალის გამოყენებით, რომელიც შეესაბამება მოდელში განსაზღვრულ ხუთ სიმწიფის დონეს. ეს მიდგომა უზრუნველყოფდა მონაცემთა სტანდარტიზებულ შეგროვებას და მათი ანალიზისთვის მაღალი სანდოობის საფუძველს.

ძირითადი მიგნებები. 73 ქართული მცირე და საშუალო საწარმოს (SME) გამოკითხვის ანალიზმა უზრუნველყო Agile-ზე დაფუძნებული ციფრული სიმწიფის მოდელის (ADM-SME) წინასწარი ვალიდაცია. მიუხედავად იმისა, რომ კვლევის ძირითადი მიზანი იყო თეორიულად გამყარებული მოდელის შექმნა, მიღებულმა ემპირიულმა მონაცემებმა მნიშვნელოვანი წარმოდგენა მოგვცა იმის შესახებ, თუ როგორ აღიქვამენ და ახორციელებენ SME-ები Agile-ის პრინციპებთან შესაბამისი ციფრული ტრანსფორმაციის პრაქტიკებს.

მიღებულმა შედეგებმა აჩვენა, რომ მოდელის ხუთ განზომილებაში ციფრული სიმწიფე ერთგვაროვნად არ არის განვითარებული. უმრავლესმა SME-მ ციფრული ინფრასტრუქტურისა და სტრატეგიული შეთანხმების მიმართულებით საშუალო პროგრესი აჩვენა, მაშინ როცა ორგანიზაციულ მოქნილობაში, კლიენტზე ორიენტირებულობაში და იტერაციულ სწავლაში სიმწიფის დონე მნიშვნელოვნად დაბალი აღმოჩნდა.

სტრატეგიული შეთანხმება და ხედვა რესპონდენტების 60%-ზე მეტმა აღნიშნა, რომ მათ გააჩნიათ ციფრული სტრატეგიის რაიმე ფორმა, თუმცა მხოლოდ 23% ახდენს მისი რეგულარულად განახლებას გარემო ცვლილებების ან კლიენტების უკუკავშირის საფუძველზე.

ციფრული ინფრასტრუქტურა და ტექნოლოგიის გამოყენება SME-ების 71% იყენებს საბაზისო ციფრულ ინსტრუმენტებს (მაგ., ღრუბლოვან ბუღალტრულ სისტემებს, ელექტრონულ კომერციას), თუმცა მხოლოდ 19%-ს აქვს ინტეგრირებული მასშტაბირებადი ან მოდულური IT სისტემები.

კლიენტზე ორიენტირებული ღირებულების მიწოდება მონაწილეთა 58%-მა აღნიშნა, რომ პერიოდულად იყენებს კლიენტების უკუკავშირს, თუმცა მხოლოდ 14% ახორციელებს თანამონაწილეობას ან უწყვეტი უკუკავშირის ციკლებს.

ორგანიზაციული მოქნილობა და კულტურა მონაწილეთა ერთ მესამედზე ნაკლებმა აღნიშნა, რომ ორგანიზაციაში არსებობს მრავალფუნქციური გუნდები ან იტერაციული დაგეგმვის პრაქტიკა. Agile ტერმინოლოგია (მაგ., Scrum, რეტროსპექტივები) ტექნოლოგიური სექტორის გარეთ ძირითადად უცნობია.

იტერაციული სწავლება და ინოვაცია ეს განზომილება ყველაზე დაბალ ნიშნულზე აღმოჩნდა: მხოლოდ 9% SME-ებისა ატარებს რეგულარულ რეტროსპექტივებს ან სასწავლო ციკლებს. უმრავლესობა ეყრდნობა არაოფიციალურ და სპონტანურ მიდგომებს ინოვაციისა და პრობლემების გადაჭრის პროცესში.

კვლევის პროცესში რამდენიმე მნიშვნელოვანი ტენდენცია გამოიკვეთა:

- ზომისა და სექტორის გავლენა მოქნილობაზე — ტექნოლოგიურ და კრეატიულ ინდუსტრიებში მოდვანე SME-ებმა მაღალი ქულები მიიღეს Agile-თან დაკავშირებულ პრაქტიკებში, მაშინ როცა ტრადიციული სექტორები (მაგ., წარმოება, საცალო ვაჭრობა) გამოირჩეოდნენ შედარებით დაბალი ადაპტურობით და კლიენტის უკუკავშირის ინტეგრაციის დაბალი დონით.
- ლიდერობის მიდგომის მნიშვნელობა — SME-ები, რომლებიც ახალ-გაზრდების ან საერთაშორისო გამოცდილების მქონე მენეჯერების მიერ იმართებოდა, უფრო ხშირად იუწყებოდნენ Agile პრაქტიკების დანერგვასა და ციფრული სიმწიფის მაღალ დონეს.
- ცოდნასა და პრაქტიკულ განხორციელებას შორის არსებული ხარვეზი - SME-ების მნიშვნელოვანი ნაწილი აცნობიერებს ციფრული ტენდენციების მნიშვნელობას, თუმცა არ გააჩნია სტრუქტურირებული მიდგომა Agile პრინციპების ყოველდღიურ ოპერაციებში ინტეგრაციისთვის.

აღნიშნული მიგნებები ადასტურებს მოდელის პრაქტიკულ რელევანტურობას SME-ების ციფრული ტრანსფორმაციის დიაგნოსტიკებისა და მართვის პროცესში, განსაკუთრებით ისეთ კონტექსტში, როგორიცაა საქართველო, სადაც მაღალია გაურკვევლობის დონე და შიდა რესურსების შეზღუდვები ხშირია.

წვლილი. თეორიული წვლილი მიუხედავად იმისა, რომ Agile მეთოდოლოგიები და ციფრული სიმწიფის მოდელები დიდწილად პარალელურად ვითარდებოდა, ეს კვლევა ქმნის ახალ კონცეპტუალურ ხიდს მათ შორის. არსებული ციფრული სიმწიფის მოდელების უმეტესობა ეფუძნება რესურსების ხელმისაწვდომობის, ტექნიკური ინფრასტრუქტურისა და სტრატეგიული დაგეგმვის შესაძლებლობების იმ დონეს, რომელიც SME-ისთვის ხშირად მიუწვდომელია, განსაკუთრებით განვითარებად ეკონომიკებში. ADM-SME მოდელი პირდაპირ იღებს მხედველობაში მცირე და საშუალო საწარმოების სტრუქტურულ და კულტურულ რეალობებს, რაც უზრუნველყოფს უფრო რეალისტურ და კონტექსტზე მორგებულ შეფასებას. ის აღიარებს, რომ ციფრული ტრანსფორმაცია უნდა იყოს მოქნილი, ეტაპობრივი და სწავლაზე დაფუძნებული და არა მხოლოდ ტექნოლოგიების დანერგვაზე ორიენტირებული.

Agility ამ მოდელში არ განიხილება როგორც დამოუკიდებელი ოპერაციული ფილოსოფია; იგი ინტეგრირებულია როგორც მრავალგანზომილებიანი კომპონენტი ციფრული ტრანსფორმაციის პროცესში. ეს ქმნის ორგანიზაციული მოქნილობის უფრო სრულყოფილ ხედვას. Agility აღიქმება არა მხოლოდ პროცესად ან ინსტრუმენტების ნაკრებად, არამედ კულტურულ და სტრატეგიულ მიმართულებად.

პრაქტიკული მნიშვნელობა. ADM-SME მოდელი მუშაობს როგორც დიაგნოსტიკური, ასევე განვითარების ინსტრუმენტი. მცირე და საშუალო საწარმოების მენეჯერებს და ლიდერებს სთავაზობს ჩარჩოს, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია მიმდინარე ციფრული შესაძლებლობების შეფასება და კონკრეტული, Agile-ზე ორიენტირებული გაუმჯობესების გზების იდენტიფიცირება. პოლიტიკის შემქმნელებისა და ბიზნესის მხარდამჭერი ორგანიზაციებისთვის, განსაკუთრებით გარდამავალ ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში, როგორიცაა საქართველო, მოდელი ასახავს სტრუქტურულ ხარვეზებს, რომლებიც საჭიროებს მიზანმიმართულ ჩარევას, მათ შორის ლიდერობის Agile-მიმართულებით ტრენინგს, მოდულურ ტექნოლოგიებში ინვესტირებას და SME-ებს შორის გამოცდილების გაზიარების ხელშეწყობას.

შესაბამისობა საქართველოს კონტექსტთან. საქართველოს SME სექტორი, რომელსაც ახასიათებს მაღალი საბაზრო არასტაბილურობა, შიდა პროცესების დაბალი ფორმალიზაცია და ინოვაციებში შეზღუდული დაფინანსება, სწორედ იმ ტიპის გარემოს წარმოადგენს, სადაც ტრადიციული სიმწიფის მოდელები ნაკლებად ეფექტურია. ADM-SME მოდელი რეაგირებს ამ გამოწვევებზე, მოქნილობაზე, მსუბუქ პროცესებზე და უწყვეტი უკუკავშირის მექანიზმებზე აქცენტირებით. ეს მახასიათებლები განსაკუთრებით შესაბამის ხდის მოდელს განვითარებადი ან პოსტგარდამავალი ეკონომიკებისთვის, რომლებიც ცდილობ

ბენ ციფრული ტრანსფორმაციის ინკლუზიური და მასშტაბირებადი გზების პოვნას.

შეზღუდვები და სამომავლო განხილვები. მიუხედავად იმისა, რომ მოდელი დაფუძნებულია ძლიერ თეორიულ ჩარჩოებზე, მისი ემპირიული ვალიდაცია ჯერ კიდევ საწყის ეტაპზეა. გამოკითხვის ნიმუში, მრავალფეროვანია ინდუსტრიისა და ზომის მიხედვით, თუმცა შეზღუდულია მასშტაბითა და გეოგრაფიული მოცულობით. გარდა ამისა, მოდელი ჯერ არ არის გამოცდილი გრძელვადიან კვლევებში ან სხვადასხვა ეროვნულ კონტექსტში. შემდგომი კვლევები აუცილებელია გაზომვის ინსტრუმენტების დახვეწისთვის, განზომილებებს შორის ურთიერთკავშირების შესამოწმებლად და მოდელის დანერგვის შედეგების შესაფასებლად.

დასკვნა. ამ სტატიის მიზანი იყო თეორიაზე დაფუძნებული Agile-ზე ორიენტირებული ციფრული სიმწიფის მოდელის (ADM-SME) წარდგენა, რომელიც სპეციალურად არის შექმნილი მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის, რომლებიც ციფრული ტრანსფორმაციის პროცესში იმყოფებიან. მოდელი ეყრდნობა Agile მეთოდოლოგიებს და მნიშვნელოვან ორგანიზაციულ თეორიებს, მათ შორის დინამიური შესაძლებლობების, ორგანიზაციული სწავლისა და კონტინგენციური თეორიების ჩარჩოებს, რითაც სთავაზობს სტრუქტურირებულ, თუმცა მოქნილ მიდგომას, რომელიც მიზნად ისახავს მცირე და საშუალო საწარმოების ციფრული პროგრესის შეფასებასა და მართვას.

განსხვავებით ტრადიციული ციფრული სიმწიფის ჩარჩოებისგან, ADM-SME მოდელი თითოეულ სიმწიფის ეტაპზე იყენებს Agile-ის ძირითად პრინციპებს, როგორიცაა ადაპტირებადობა, ეტაპობრივი გაუმჯობესება და მომხმარებელზე ორიენტაცია. ეს უზრუნველყოფს მის უფრო აქტუალურ და სწრაფად რეაგირებად ინსტრუმენტად ქცევას მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის, განსაკუთრებით იმ გარემოში, სადაც მაღალია გაურკვევლობა და შეზღუდულია რესურსები. წინასწარმა ემპირიულმა ვალიდაციამ, რომელიც განხორციელდა საქართველოს მცირე და საშუალო საწარმოების სხვადასხვა სეგმენტში, აჩვენა მოდელის თეორიული სიზუსტე და პრაქტიკული მნიშვნელობა, თუმცა ასევე გამოავლინა Agile კომპეტენციების განვითარების უთანასწორო დონე ამ სექტორში.

მოდელს მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს აკადემიურ დისკურსში და ამასთანავე, ის ხელს უწყობს მცირე და საშუალო საწარმოების ტრანსფორმაციის პროცესის უკეთ გაგებას. იგი მკვლევრებს სთავაზობს ახალ ხედვას ციფრული მზადყოფნის შესასწავლად დინამიურ გარემოში, ხოლო პრაქტიკოსებისთვის — გზამკვლევს Agile-ის პრინციპების სტრატეგიულ და ოპერაციულ გადაწყვეტილებებში ინტეგრირებისთვის.

თეორიული სიღრმისა და პრაქტიკული მნიშვნელობის გაერთიანებით, Agile-ზე დაფუძნებული ციფრული სიმწიფის მოდელი წარმოადგენს მნიშვნელოვან წვლილს როგორც მეცნიერებისთვის, ასევე პრაქტიკოსებისთვის, რომლებიც მუშაობენ ციფრული ტრანსფორმაციის სფეროში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bataller, C., & Harris, J. (2004). Turning around business performance. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230509924>
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). Manifesto for agile software development. <https://agilemanifesto.org>
- Berghaus, S., & Back, A. (2016). Stages in digital business transformation: Results of an empirical maturity study. In M. Nüttgens, A. Thomas, & A. Weber (Eds.), *Multi-konferenz Wirtschaftsinformatik 2016* (pp. 1231–1245). Universitätsverlag Göttingen.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F. J., & de Reuver, M. (2018). The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 20(2), 105–124. <https://doi.org/10.1108/DPRG-07-2017-0039>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Conboy, K. (2009). Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in information systems development. *Information Systems Research*, 20(3), 329–354. <https://doi.org/10.1287/isre.1090.0236>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage Publications.

- Deloitte. (2020). SME digitization: Driving transformation and recovery. Deloitte Insights.
- Digital Economy and Society Index. (2022). Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. European Commission. <https://doi.org/10.2759/115831>
- Donaldson, L. (2001). The contingency theory of organizations. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9-781452229249>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Enterprise Georgia. (2023). Annual SME sector assessment report – Georgia. <https://www.enterprisegeorgia.gov.ge>
- European Commission. (2020). Annual report on European SMEs 2019/2020. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2826/492675>
- Felin, T., & Foss, N. J. (2005). Strategic organization: A field in search of micro-foundations. *Strategic Organization*, 3(4), 441–455. <https://doi.org/10.1177/1476127-005055796>
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1–12.
- Gartner. (2019). Digital business transformation: A conceptual framework. Gartner Research.
- Gill, M., & VanBoskirk, S. (2016). The digital maturity model 4.0. Forrester Research & TM Forum. <https://www.tmforum.org/digital-maturity-model/>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation. MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/11661.001.0001>
- Ketchen, D. J., Jr., Hult, G. T. M., & Slater, S. F. (2007). Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 28(9), 961–964. <https://doi.org/10.1002/smj.620>
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129–1157. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- McKinsey & Company. (2020). Digital transformation: The CEO's guide to success. McKinsey Global Institute.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.0001>
- North, K., Aramburu, N., & Lorenzo, O. J. (2020). Promoting digitally enabled growth in SMEs: A framework proposal. *Journal of Enterprise Information Management*, 33(1), 238–262. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2019-0103>
- OECD. (2017). *OECD digital economy outlook 2017*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264276284-en>
- OECD. (2021). *The digital transformation of SMEs*. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615–647. <https://doi.org/10.1093/icc/dtr049>
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–263. <https://doi.org/10.2307/30036530>
- Sebastian, I., Ross, J., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K., & Fonstad, N. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)10970266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)10970266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2018). What's your digital business model? Six questions to help you build the next-generation enterprise. Harvard Business Review Press.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage Publications.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

ირაკლი გაზდელიანი¹

*ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი*

არალეგალური ვაჭრობის გავლენა ციფრულ ეკონომიკასა და მეწარმეობაზე თანამედროვე გეოპოლიტიკური დაძაბულობების პირობებში

აბსტრაქტი. გლობალური კონფლიქტებისა და ჰიბრიდული ომიანობის პირობებში არალეგალურმა ვაჭრობამ შეიძინა ახალი ფორმები და შეითავსა სტრატეგიული ფუნქციები. საომარი მოქმედებების არეალები და პოლიტიკური არასტაბილურობით ხასიათებული რეგიონები ხელს უწყობს შავი ბაზრების, კიბერდანაშაულებრივი ინფრასტრუქტურისა და დეცენტრალიზებული კრიმინალური ეკონომიკის ინტენსიურ განვითარებას.

მამინ, როდესაც ციფრული პლატფორმების საწყისი დანიშნულება მეწარმეობისა და ინოვაციური აქტივობების ხელშეწყობაა, ისინი სულ უფრო ხშირად გამოიყენება არალეგალური ოპერაციების - იარაღით ვაჭრობის, ყალბი პროდუქციის გავრცელების, პერსონალური მონაცემების წვდომისა და კრიპტოვალუტების მეშვეობით არარეგულირებადი ფინანსური ნაკადების მობილიზაციისთვის. აღნიშნული პროცესები არამარტო აძლიერებს შეიარაღებულ კონფლიქტებზე დაფუძნებულ ფინანსურ ქსელებს, არამედ ეწინააღმდეგება გლობალური ციფრული ეკონომიკის სტაბილურობასა და მისი სისტემური მთლიანობის პრინციპებს.

ნამრომში განხილულია, თუ რა გზებით ჩქარდება თანამედროვე სამხედრო კონფლიქტების დინამიკის პარალელურად არალეგალური ვაჭრობა და ციფრული ინფრასტრუქტურა. დამიფრული კომუნიკაციის არხების, ანონიმური ტრანზაქციებისა და „მუქი ვებ-სივრცის“ (dark web) გამოყენებით კრიმინალური და

¹ **ირაკლი გაზდელიანი**, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკის მიმართულების დოქტორანტი. სამეცნიერო ხელმძღვანელი ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი **თეა მუნჯიშვილი**.

მტრულად განწყობილი სუბიექტები წარმატებით არღვევენ ტრადიციული ზედამხედველობის მექანიზმებს. ამის შედეგად, ლეგალურად მოქმედი ციფრული მეწარმეები აღმოჩნდებიან მზარდი საფრთხეების წინაშე: ქვეითდება მომხმარებელთა ნდობა, ციფრული ბაზრების სტრუქტურა ირღვევა თაღლითური და არაკონკურენტული აქტორების მიერ, ხოლო კიბერუსაფრთხოებისა და რეგულირებასთან შესაბამისობის უზრუნველყოფა სულ უფრო მეტ ფინანსურ და ტექნოლოგიურ რესურსს მოითხოვს. განსაკუთრებული მოწყვლადობით ხასიათდებიან მცირე მასშტაბის ინოვაციური სტარტაპები, რომლებიც ოპერირებენ კონფლიქტურ რეგიონებთან სიახლოვეს - მათ უწევთ ერთდროული გამკლავება როგორც ფიზიკურ, ისე კიბერსივრცეში წარმოშობილ რისკებთან.

კვლევის შედეგად მტკიცდება, რომ შეიარაღებული კონფლიქტების პირობებში არალეგალური ვაჭრობის ეკონომიკური შედეგების დაძლევა ტრადიციული მიდგომებით არ არის ეფექტური. არსებული გამოწვევების საპასუხოდ საჭიროა მრავალდონიანი გლობალური კოორდინაცია, ინტელექტუალური და ტექნოლოგიური რესურსების ტრანსნაციონალური გაზიარება, ასევე მდგრადი ციფრული ეკოსისტემების ფორმირება, რომელთაც შეუძლიათ წინააღმდეგობა გაუწიონ როგორც კრიმინალურ ქსელებს, ისე გეოპოლიტიკური არასტაბილურობისგან წარმოშობილ სისტემურ რყევებს.

საკვანძო სიტყვები: გეოპოლიტიკური არასტაბილურობა, ჰიბრიდული ომი, არალეგალური ვაჭრობა, ციფრული მეწარმეობა, ციფრული ეკონომიკა.

Irakli Gazdeliani²

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

The Impact of Illicit Trade on the Digital Economy and Entrepreneurship Amid Contemporary Geopolitical Tensions

Abstract. Under conditions of global conflicts and hybrid warfare, illicit trade has acquired new forms and assumed strategic functions. Areas of military operations and regions marked by political instability contribute to the rapid development of black markets, cybercriminal infrastructure, and a decentralized criminal economy.

While the original purpose of digital platforms is to promote entrepreneurship and innovative activities, they are increasingly being used for illicit operations - including arms trafficking, the distribution of counterfeit goods, unauthorized access to personal data, and the mobilization of unregulated financial flows through cryptocurrencies. These

²**Irakli Gazdeliani**, PHD Student of Economics Ivane Javakhishvili Tbilisi State University.
Scientific supervisor: Ivane Javakhishvili Tbilisi State University Professor **Tea Munjishvili**.

processes not only strengthen financial networks that support armed conflicts but also undermine the stability and systemic integrity of the global digital economy.

The paper examines the ways in which the dynamics of modern military conflicts accelerate the convergence of illicit trade and digital infrastructure. Through the use of encrypted communication channels, anonymous transactions, and the dark web, criminal and hostile actors effectively circumvent traditional oversight mechanisms. As a result, legally operating digital entrepreneurs face increasing threats: consumer trust declines, digital market structures are disrupted by fraudulent and non-competitive actors, and ensuring cybersecurity and regulatory compliance demands growing financial and technological resources. Particularly vulnerable are small-scale innovative startups operating near conflict zones, which must simultaneously contend with both physical and cyber risks.

The research demonstrates that under conditions of armed conflict, addressing the economic consequences of illicit trade through traditional approaches is ineffective. In response to current challenges, there is a need for multi-level global coordination, transnational sharing of intellectual and technological resources, and the development of resilient digital ecosystems capable of resisting both criminal networks and systemic disruptions arising from geopolitical instability.

Keywords: Geopolitical Instability, Hybrid Warfare, Illicit Trade, Digital Entrepreneurship, Digital Economy.

შესავალი. თანამედროვე გლობალური ეკონომიკა სწრაფად ცვალებად და მძლავრად დაუდგენელ გარემოში ფუნქციონირებს, სადაც გეოპოლიტიკური დაძაბულობა, რეგიონული კონფლიქტები და ჰიბრიდული ომები მნიშვნელოვნად ცვლიან, როგორც სახელმწიფოების, ისე კერძო სექტორის სტრატეგიულ მოქმედებებს. განსაკუთრებით საგანგაშოა ის ტენდენცია, რომლის მიხედვითაც ციფრული სივრცე, რომელიც შექმნილია ინფორმაციის, ინოვაციისა და მეწარმეობის გასამარტივებლად, სულ უფრო მეტად ტრანსფორმირდება კრიმინალური საქმიანობისათვის ხელსაყრელ მექანიზმად. ციფრული ეკონომიკის სწრაფი განვითარება ქმნის როგორც ახალ შესაძლებლობებს, ასევე ახალ საფრთხეებს, რომელთა შორის არალეგალური ვაჭრობის მასშტაბური ზრდა გამორჩეულ ადგილს იკავებს.

არალეგალური ვაჭრობა ცვლის თავის ტრადიციულ ფორმებს და აქტიურად გადადის ონლაინ პლატფორმებზე, რაც განპირობებულია ტექნოლოგიური პროგრესით, დაბალი ზედამხედველობით და ანონიმურობის მაღალი ხარისხით. თანამედროვე კრიმინალური ქსელები იყენებენ ციფრულ არხებს იარაღით ვაჭრობის, ნარკოტიკული ნივთიერებების გავრცელების, პერსონალური მონაცემების მოპარვის, ყალბი პროდუქციის რეალიზაციისა და კრიპტოვალუტების გზით არარეგულირებადი ფინანსური ნაკადების მობილიზაციისთვის. ამგვარი

პროცესები მჭიდროდ არის დაკავშირებული ციფრული მეწარმეობის გარემოზე ზემოქმედებასთან, რომელიც სულ უფრო მოწყვლადი ხდება კიბერსაფრთხეების, ბაზრის არასამართლიანი პირობებისა და რეგულირების არაეფექტურობის ფონზე.

დისკუსია. განსაკუთრებული სიმწვავით იჩენს თავს პრობლემა იმ ქვეყნებში, სადაც არსებული გეოპოლიტიკური კრიზისები ქმნის სამართლებრივი ვაკუუმის, ინსტიტუციური სისუსტისა და უსაფრთხოების დაბალი სტანდარტების პირობებს. ასეთ კონტექსტებში კრიმინალური ეკონომიკა მჭიდროდ ერთვება რეგიონულ კონფლიქტებში და ხშირად იმავე ინფრასტრუქტურას იყენებს, რასაც სტარტაპები და ციფრული ინოვაციური ბიზნესი - კერძოდ, დამიფრული საკომუნიკაციო არხები, ბლოკჩეინის სისტემები, Dark Web-ი და ანონიმური გადახდების მექანიზმები. ეს იწვევს ციფრული სივრცის სტრუქტურულ რისკებს და აჩენს კრიტიკულ კითხვებს: როგორ უნდა უზრუნველყოს ციფრული მეწარმეობისთვის უსაფრთხო გარემო მაშინ, როცა იგივე პლატფორმები გამოიყენება დესტრუქციული მიზნებისთვის?

კვლევის მიზანია სწორედ ამ პარადოქსულ სიტუაციაზე დეტალური ანალიზის წარდგენა - თუ როგორ მოქმედებს არალეგალური ვაჭრობის ციფრული ფორმები მეწარმეობის განვითარებაზე და რა სისტემური საფრთხეების წინაშე აყენებს იგი გლობალურ ეკონომიკას.

შესავლის ფარგლებში მნიშვნელოვანია რამდენიმე ძირითადი ასპექტის წარმოდგენა: ციფრული ეკონომიკის ექსპონენციური ზრდა უზრუნველყოფს გლობალური წარმოების, მომსახურებისა და ვაჭრობის ახალ ეტაპს. Deloitte-ის (2022) მონაცემებით, 2021 წელს ციფრული ეკონომიკა გლობალური მშპ-ის დაახლოებით 15%-ს შეადგენდა, რაც 2030 წლისთვის სავარაუდოდ გაორმაგდება. ამასთანავე, იზრდება იმ ციფრული პლატფორმების რიცხვი, რომლებიც მომხმარებლებს სთავაზობენ მომსახურებას ონლაინ გადახდებიდან დაწყებული, ციფრული აქტივების ინვესტირებით დამთავრებული.



დიაგრამა N1. წყარო: [market.us](https://www.market.us)

სწორედ ამ პროცესის პარალელურად იქმნება სივრცე კრიმინალური ქსელებისთვის. მონაცემთა ზრდასთან ერთად იზრდება კიბერთაღლითობაც: მაგალი-

თად, Europol-ის (2021) ანგარიშის თანახმად, Dark Web-ზე ყოველდღიურად ათასობით შეთავაზება ფიქსირდებოდა იარაღით ვაჭრობასა და ქურდულ მონაცემებზე. ეს იწვევს ბაზრის სტრუქტურის დეფორმაციას, რაც განსაკუთრებით საშიშვანოა მცირე და საშუალო ციფრული საწარმოებისთვის.

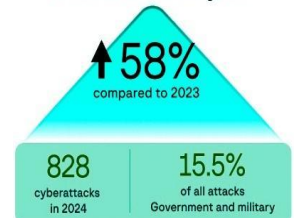


სურათი N1 . წყარო: Group-IB

გეოპოლიტიკური დაძაბულობა და კრიმინალური ეკონომიკის ზრდა

არაღეგალური ვაჭრობის ინტენსიფიკაცია ყველაზე ხშირად ემთხვევა გეოპოლიტიკური დაძაბულობის პერიოდებს. მაგალითად, უკრაინის წინააღმდეგ რუსეთის აგრესიის ფონზე, 2022 წლიდან გაზრდილია უკრაინული კიბერინფრასტრუქტურის მიმართ კიბერთავდასხმების რაოდენობა, ხოლო შავი ბაზრების აქტივობამ - განსაკუთრებით იარაღისა და კრიპტოვალუტების თვალსაზრისით - მკვეთრად მოიმატა (GROUP-IB, 2025). ასეთი შემთხვევები მიუთითებს იმაზე, რომ ჰიბრიდულ ომიანობაში ციფრული კრიმინალი ხდება სტრატეგიული მექანიზმი, რომელიც იმავე პლატფორმებზე მოქმედებს, სადაც განვითარებული ეკონომიკები ცდილობენ ინოვაციის წახალისებას.

Increased state-sponsored threat actor activity, with



კრიპტოვალუტების როლი არარეგულირებად ვაჭრობაში. კრიპტოვალუტები - განსაკუთრებით Bitcoin, Monero და Zcash - გამოიყენება ფინანსური ტრანზაქციებისთვის იმგვარად, რომ მათი გამჭვირვალობა მინიმალურია. იმ შემთხვევაში, როცა ტრადიციული ბანკინგის მექანიზმები სრულად კონტროლდება რეგულატორების მიერ, კრიპტოვალუტების ქსელები იძლევა საშუალებას, განხორციელდეს ტრანზაქციები უკონტროლოდ და ანონიმურად. ეს ქმნის შესაძლებლობას არა მხოლოდ ფულის გათეთრების, არამედ ნარკოტიკების, იარაღისა და ადამიანებით ვაჭრობის დაფინანსებისთვისაც (Foley, Karlisen, & Putniņš, 2019).

დასავლურ აკადემიურ წრეებში იზრდება შეშფოთება იმასთან დაკავშირებით, რომ ციფრული ეკონომიკის ის ნაწილები, რომლებიც ინოვაციას ემსახურება, პარალელურად ემსახურება კრიმინალურ მიზნებსაც. ამ დუალიზმს უნდა გაეცეს მკაფიო ეკონომიკური და პოლიტიკურად ადეკვატური პასუხი, რათა ციფრული მეწარმეობა არ აღმოჩნდეს საფრთხის ქვეშ.

გავლენა მეწარმეობაზე და სტარტაპ ინფრასტრუქტურაზე. საერთაშორისო კვლევები ადასტურებს, რომ ციფრული მეწარმეობისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ბაზრის სტაბილურობას, მომხმარებელთა ნდობასა და კიბერუსაფრთხოებას. როდესაც კრიპტო-მექანიზმები გამოიყენება არალეგალური ვაჭრობისთვის, ეს იწვევს მომხმარებელთა უნდობლობას იმავე პლატფორმების მიმართ, რასაც იყენებს ლეგიტიმური ბიზნესი (Moiseienko, 2022). სტარტაპებს, განსაკუთრებით მცირე რესურსების მქონე ინოვაციურთა ჯგუფებს, უწევთ გამკლავება არაპროგნოზირებად კიბერშეტევებთან, თაღლითურ კონკურენციასთან და რეგულირების ზრდასთან, რაც ხშირად ზღუდავს მათ ოპერაციულ თავისუფლებას.

საფრთხეების კლასიფიკაცია სტარტაპებისთვის
ცხრილი N1

საფრთხის ტიპი	მოკლე აღწერა	პოტენციური შედეგები	შენელების მექანიზმები
სამართლებრივი	რეგულაციების ცვლილება, ლიცენზირების მოთხოვნები, მონაცემთა დაცვის კანონები	ჯარიმები, ბიზნესის შეჩერება, რეგისტრაციის გაუქმება	იურიდიული კონსულტაცია, შესაბამისობის აუდიტი, ISO/IEC 27001 სტანდარტი
ტექნოლოგიური	კიბერშეტევები, მონაცემთა გაჟონვა, სისტემის მარცხი	ოპერაციების პარალიზება, მომხმარებელთა დაკარგვა	კიბერუსაფრთხოების არქიტექტურის გაძლიერება, რეგულარული penetration ტესტები
ფინანსური	საინვესტიციო კაპიტალის დეფიციტი, კურსის მერყეობა, თაღლითური ოპერაციები	ნაღდი სახსრების ნაკლებობა, ინვესტორების დაკარგვა	ფონდირების დივერსიფიკაცია, ფულის ნაკადების მართვის პროგრამული უზრუნველყოფა

საფრთხის ტიპი	მოკლე აღწერა	პოტენციური შედეგები	შენელების მექანიზმები
რეპუტაციული	მომხმარებელთა უნდობლობა, ცრუ ინფორმაციის გავრცელება, სოციალური მედიის კრიზისი	გაყიდვების შემცირება, თანამშრომლების გადინება	PR სტრატეგია, მომხმარებელთა უკუკავშირის მართვის სისტემები, გამჭვირვალობა

ანალიზი და შედეგები. სანქციებით შეზღუდული ქვეყნები, როგორიცაა რუსეთი და ირანი, სულ უფრო მეტად მიმართავენ ალტერნატიულ ფინანსურ არხებს, რათა საერთაშორისო ვაჭრობა შეინარჩუნონ და საკუთარი ეკონომიკური ინტერესები დაიცვან. ამ მიზნით, ისინი აქტიურად იყენებენ ბლოკჩეინზე დაფუძნებულ გადახდებს, კრიპტოვალუტებსა და ფინანსურ შუამავლებს, რომლებიც არაპირდაპირი გადარიცხვების განხორციელებაში ასრულებენ მნიშვნელოვან როლს. აღნიშნული ქვეყნები სულ უფრო მეტად მიმართავენ დეცენტრალიზებული ფინანსების (DeFi) მექანიზმებს, რაც მათ საშუალებას აძლევს საერთაშორისო მარეგულირებლების მიერ დაწესებულ კონტროლს გვერდი აუარონ. თუმცა, ეს ტენდენცია ხელს უწყობს არალეგალური ფინანსური ნაკადების ზრდას, რაც გლობალური ფინანსური სისტემის სტაბილურობას ახალ გამოწვევებს უქმნის.

გლობალური ეკონომიკური და პოლიტიკური კრიზისების ფონზე საერთაშორისო სტაბილურობა მნიშვნელოვან გამოწვევებს აწყდება, რადგან ფინანსური სანქციები, ჰიბრიდული ომის მეთოდები და ეკონომიკური ზეწოლა ქმნის ახალ რეალობას, სადაც ტრადიციული ფინანსური სისტემები სერიოზული საფრთხის წინაშე აღმოჩნდნენ. ამავდროულად, გეოპოლიტიკური დაძაბულობა პირდაპირ აისახება ფინანსურ სექტორზე, ვინაიდან ქვეყნები ცდილობენ ალტერნატიული ფინანსური მექანიზმების დანერგვას, მათ შორის კრიპტოვალუტებს, რეგიონულ საბანკო სისტემებსა და ციფრულ აქტივებს. ეს მათ საშუალებას აძლევს, თავიდან აიცილონ სანქციებით გამოწვეული შეზღუდვები და გლობალური ფინანსური ნაკადების დივერსიფიკაცია მოახდინონ.

გლობალური ეკონომიკური სტაბილურობის შეფასების ერთ-ერთი მეთოდია ბეიზიანური (Bayesian) ქსელის მოდელი, რომელიც ეფუძნება პირობითი ალბათობების გამოყენებას და გეოპოლიტიკური, ეკონომიკური და ფინანსური ფაქტორების ურთიერთქმედების ანალიზს. ამ მოდელის მიხედვით, ფინანსურ სტაბილურობაზე გავლენას ახდენს სამი ძირითადი ცვლადი:

1. **რუსეთის ჰიბრიდული ომი (RHW)** – მოიცავს კიბერშეტევების, ფინანსური სანქციების და სამხედრო ესკალაციის გავლენას გლობალურ ფინანსურ სტაბილურობაზე.

2. **ნატოსა და ევროკავშირში ინტეგრაცია (NEI)** – განსაზღვრავს სანქციები-სგან თავის არიდების სტრატეგიებს და ევროკავშირის ეკონომიკურ პოლიტიკას.

3. **საერთაშორისო ეკონომიკური რისკები (ER)** – ასახავს გლობალური ფინ-ანსური რეგულაციების გავლენას კრიპტოვალუტებზე და DeFi სისტემებზე.

მოდელის ზოგადი ფორმა გამოიხატება შემდეგნაირად:

$$P(FS) = f(RHW, NEI, ER) \quad [1]$$

სადაც $P(FS)$ აღნიშნავს ფინანსური სტაბილურობის ალბათობას, ხოლო RHW , NEI და ER განასახიერებენ გეოპოლიტიკურ, ინსტიტუციურ და ეკონომიკურ ფაქტორებს, რომელთა ურთიერთქმედება ქმნის სტაბილურობის დინამიკას.

ამ მოდელის შიდა სტრუქტურა ასახავს პირობითი ალბათობების თანმიმ-დექრულ ჯაჭვს:

$$P(FS) = P(RHW, NEI, ER) * P(RHW) * P(NEI) * P(ER) \quad [2]$$

რაც საშუალებას იძლევა შეფასდეს, თუ როგორ რეაგირებს გლობალური ფინანსური სისტემა კონკრეტული ფაქტორების ცვლილებაზე. მაგალითად, რუ-სეთის ჰიბრიდული ომის ინტენსივობის ზრდა ($RHW+10\%$) ამცირებს ფინანსური სტაბილურობის ალბათობას დაახლოებით **7.8%-ით**, რაც მიუთითებს კონფლი-ქტურ ზონებში კაპიტალის გადაადგილების და საერთაშორისო ანგარიშსწორე-ბის შეფერხების ტენდენციაზე. პირიქით, ნატოსა და ევროკავშირის ეკონომიკუ-რი ინტეგრაციის გაძლიერება ($NEI+10\%$) ზრდის სტაბილურობის ალბათობას დაახლოებით **12.3%-ით**, რადგან რეგულაციების ჰარმონიზაცია და ფინანსური პოლიტიკის კოორდინაცია ამცირებს გარე შოკების გავლენას. რაც შეეხება საერთაშორისო ეკონომიკური რისკების შემცირებას (ER), კრიპტოვალუტებისა და DeFi პლატფორმების რეგულაციის გამკაცრება ამცირებს სისტემურ რისკებს დაახლოებით **6.4%-ით** - რაც მიუთითებს რეგულაციის მნიშვნელოვან სტაბილი-ზაციურ როლზე.

ბეიზიანური სიმულაციის შედეგად მიღებული მონაცემები აჩვენებს, რომ გლობალური ფინანსური სტაბილურობა წარმოადგენს არაწრფივ ფუნქციას, სადაც გეოპოლიტიკური და ეკონომიკური ფაქტორების ერთდროული ზემოქმე-დება ქმნის კომპლექსურ, ხშირად პარადოქსულ შედეგებს. კერძოდ, ეკონომი-კური ინტეგრაციის გაძლიერება და DeFi-ის რეგულირება ამცირებს სისტემურ რისკებს, თუმცა ამავე დროს ინოვაციური ფინანსური არხების ზრდა ზრდის გაურკვევლობის ხარისხს და ამცირებს პროგნოზირებადობას.

ამრიგად, ბეიზიანური მოდელი აჩვენებს, რომ გლობალური ფინანსური სტაბილურობა დამოკიდებულია არა მხოლოდ ცალკეული ფაქტორების ინტე-ნსივობაზე, არამედ მათ ურთიერთდამოკიდებულ სტრუქტურაზე. დეცენტრა-ლიზებული ფინანსების სწრაფი გაფართოება ზრდის მოქნილობასა და რისკე-ბის დივერსიფიკაციას, თუმცა მათი არარეგულირებადი ბუნება ქმნის სისტე-მური არასტაბილურობის წყაროს. შედეგად, გლობალური ზედამხედველობის

მექანიზმები (IMF, FATF, BIS) აღმოჩნდნენ აუცილებლობის წინაშე - ჩამოაყალიბონ ინტეგრირებული მეთოდოლოგიები, რომლებიც ითვალისწინებენ არა მხოლოდ ფინანსური ბაზრების დინამიკას, არამედ გეოპოლიტიკურ ასიმეტრიებსაც, რაც გლობალური ეკონომიკური უსაფრთხოების ერთ-ერთ ძირითად გამოწვევად რჩება.

**ალტერნატიული ფინანსური მექანიზმების ზრდის დინამიკა
(2021–2025 წწ.) ცხრილი N.2**

მექანიზმი	2021	2022	2023	2024	2025*
ბლოკჩეინზე დაფუძნებული ანგარიშსწორებები	22 %	29 %	38 %	47 %	55 %
DeFi პლატფორმები	11 %	17 %	25 %	33 %	42 %
ალტერნატიული საბანკო ქსელები (SPFS, CIPS)	15 %	22 %	30 %	37 %	45 %
ცენტრალური ბანკების ციფრული ვალუტები (CBDC)	5 %	9 %	14 %	21 %	29 %

დასკვნა და რეკომენდაციები

ანალიზი ცხადყოფს, რომ გლობალური ფინანსური სტაბილურობა უკვე აღარ ემყარება მხოლოდ ტრადიციულ ცენტრალიზებულ ინსტიტუტებსა და პოლიტიკურ ბალანსს. სანქციებით შეზღუდული ქვეყნების, განსაკუთრებით რუსეთისა და ირანის, ქცევა აჩვენებს, რომ თანამედროვე ეკონომიკური ურთიერთობები თანდათან გადადის **დეცენტრალიზებულ, ტექნოლოგიურად ინტეგრირებულ სისტემებზე**, რომლებიც ეფუძნება ბლოკჩეინზე, კრიპტოაქტივებსა და დეცენტრალიზებულ ფინანსურ პლატფორმებს (DeFi). ეს პროცესი აჩენს ახალ ეკონომიკურ რეალობას, სადაც ფინანსური სუვერენიტეტი და გეოპოლიტიკური გავლენა გადაჯაჭვულია ციფრულ ტექნოლოგიებთან.

ბეიზიანური მოდელის თეორიულმა ანალიზმა აჩვენა, რომ გლობალური ფინანსური სტაბილურობა არის **მრავალფაქტორული სისტემა**, რომელშიც გეოპოლიტიკური, ინსტიტუციური და ეკონომიკური ცვლადები ურთიერთდამოკიდებულად მოქმედებენ. ამ ურთიერთქმედებაში თითოეული ფაქტორი -

იქნება ეს ჰიბრიდული ომი, ეკონომიკური ინტეგრაცია თუ ფინანსური რეგულაცია - ქმნის არა იზოლირებულ, არამედ ქსელურ ზეგავლენას, სადაც ერთის ცვლილება ავტომატურად განაპირობებს სხვების რეაგირებას. სწორედ ეს არაწრფივი დამოკიდებულებები განაპირობებს ფინანსური სტაბილურობის რთულ პროგნოზირებადობასა და მუდმივ ტრანსფორმაციას.

დასკვნა. კვლევამ აჩვენა, რომ თანამედროვე ფინანსური სისტემა თანდათან იძენს **მულტიპოლარულ სტრუქტურას**, სადაც ტრადიციული ცენტრები - ნიუ-იორკი და ლონდონი - კარგავენ მონოპოლურ პოზიციას და მათ პარალელურად ყალიბდება ახალი რეგიონული ჰაბები. ეს ცვლილება არ არის მხოლოდ ეკონომიკური - იგი წარმოადგენს **ფინანსური ძალაუფლების გადანაწილების გლობალურ პროცესს**, რომელიც გარდაქმნის საერთაშორისო ურთიერთობების არსს. ამ ფონზე განსაკუთრებულ როლს იძენს SWIFT-ის ალტერნატიული სისტემები (SPFS, CIPS) და ცენტრალური ბანკების ციფრული ვალუტები (CBDC), რომლებიც ქმნიან პარალელურ ფინანსურ ინფრასტრუქტურებს.

გლობალური სტაბილურობის შენარჩუნება მოითხოვს არა მხოლოდ ტექნოლოგიური ინოვაციების რეგულირებას, არამედ **საერთაშორისო ნდობის აღდგენას** ფინანსურ ურთიერთობებში. არსებული ტენდენციები მიუთითებს, რომ ციფრული აქტივების სწრაფი გაფართოება ზრდის ფინანსურ მოქნილობას, მაგრამ ამავედროულად აჩენს სისტემურ რისკებს - მათ შორის კიბერუსაფრთხოების, ფულის გათეთრებისა და ტრანზაქციების ანონიმურობის პრობლემებს. სწორედ ამიტომ აუცილებელია ისეთი რეგულაციური ჩარჩოების ფორმირება, რომლებიც შეძლებენ ინოვაციისა და უსაფრთხოების დაბალანსებას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- Deloitte. (2022). *The Digital Economy: Driving Growth and Innovation*. Deloitte Insights. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/insights>
- Gazdeliani, I. (2024). Perspectives on the Development of Digital Economy under Conditions of Economic Security. In VI National Scientific Conference „World Order Transformation and Economic Security: Georgia's Main Challenges and Opportunities".
- Gazdeliani, I. (2024). The Impact of Political Factors on Georgia's Economic Stability. In IX International Scientific Conference: „Challenges of Globalization in Economy and Business".
- Europol. (2021). *Internet Organised Crime Threat Assessment (IOCTA)*. European Union Agency for Law Enforcement Cooperation.
- Center for Strategic and International Studies (CSIS). (2023). *Significant Cyber Incidents*. Retrieved from <https://www.csis.org/programs/strategic-technologies-program/significant-cyber-incidents>
- Foley, S., Karlsen, J. R., & Putniņš, T. J. (2019). *Sex, Drugs, and Bitcoin: How Much Illegal Activity Is Financed through Cryptocurrencies?* The Review of Financial Studies, 32(5), 1798–1853.

Moiseienko, A. (2022). *Cryptoassets and Illicit Finance: The Role of Regulation in Mitigating Risks*. Royal United Services Institute (RUSI) Occasional Paper.

თეონა გოგიაშვილი¹

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
ბათუმის ნავიგაციის უნივერსიტეტი

ორგანიზაციის საქმიანობაზე სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის ზეგავლენის საკითხისათვის

აბსტრაქტი. სტატიაში განხილულია სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის გავლენა სამუშაო კოლექტივის საქმიანობაზე კონკრეტული ორგანიზაციის მაგალითის გამოყენებით. გამოვლინდა, რომ სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი, რომელიც ვლინდება შრომით მოტივაციაში, თანამშრომლების კომუნიკაციაში, მათ ინტერპერსონალურ ურთიერთობებში, პირდაპირ გავლენას ახდენს ერთობლივი გადაწყვეტილებების შემუშავებაზე, მიღებასა და განხორციელებაზე, ერთობლივი საქმიანობის ეფექტიანობის მიღწევაზე. ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე გავლენას ახდენს ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა მიზანდასახულობა, მოტივაცია, ორგანიზებულობა, სტრესისადმი წინააღმდეგობა და ა. შ. სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორები - საზოგადოებრივი აზრი და საზოგადოების განწყობა, სხვადასხვა სოციალური ჯგუფის ფსიქოლოგიური შემადგენლობა, მათი ჩვევები, ტრადიციები - ჯერ კიდევ არასაკმარისად გამოიყენება, როგორც რეზერვები წარმოების, მუშაკთა შრომითი და სოციალური აქტივობის ზრდისა და განათლების საშუალებებისთვის. ხელსაყრელი სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი არის შრომის პროდუქტიულობის გაზრდის, თანამშრომლების სამუშაოთი და გუნდით კმაყოფილების პირობა. კლიმატის ფორმირება გულისხმობს ადამიანის ფსიქოლოგიის ღრმა გაგებას; პიროვნული თვისებების ცოდნა და მათი გავლენა გუნდის კლიმატზე საშუალებას იძლევა პრაქტიკაში განხორციელდეს პერსონალის რაციონალური შერჩევა, გუნდის ცხოვრების მართვა და წარმოქმნილი კონფლიქტების წარმატებით მოგვარება. კონკრეტული ორგანიზაციის მაგალითზე ჩატარებულმა კვლევამ

¹ **თეონა გოგიაშვილი**, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი, ბათუმის ნავიგაციის უნივერსიტეტის მოწვეული სპეციალისტი. სამეცნიერო ხელმძღვანელი საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი **იამა კუტუბიძე**.

აჩვენა, რომ მენეჯმენტის მხრიდან მენეჯმენტის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ასპექტებზე არასაკმარისი ყურადღება იწვევს გუნდში არაჯანსაღ ურთიერთობებს, რაც ამცირებს შრომის პროდუქტიულობას და თანამშრომლების კმაყოფილებას მათი სამუშაოთი.

საკვანძო სიტყვები: პერსონალის მენეჯმენტი, ორგანიზაციის მენეჯმენტის სოციალური და ფსიქოლოგიური ასპექტები, სამუშაო კოლექტივის სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი.

Teona Gogiashvili²

Georgian Technical University, Batumi

Navigation University

On the Impact of Socio – Psychological Climate on the Activities of the Organization

Abstract. The article examines the impact of the socio-psychological climate on the activities of a work collective, using the example of a specific organization. It was revealed that the socio-psychological environment, as manifested in labor motivation, employee communication, and their interpersonal relationships, has a direct impact on the development, adoption, and implementation of joint decisions, as well as the effectiveness of joint activities. Various factors, including purposefulness, motivation, organization, and resistance to stress, influence the effectiveness of the organization. Socio-psychological factors, including public opinion and the mood of society, the psychological composition of various social groups, their habits, and traditions, are still insufficiently utilized as resources for production, labor growth, and social activity among workers, as well as educational means. A favorable socio-psychological climate is a prerequisite for increasing labor productivity and employee satisfaction with their work and the team. Climate formation implies a deep understanding of human psychology. Knowledge of personal qualities and their impact on the team's climate enables the rational selection of personnel, effective management of team dynamics, and the successful resolution of emerging conflicts in practice. A study conducted on the example of a specific organization revealed that insufficient attention to the socio-psychological aspects of management by management leads to unhealthy relationships within the team, which in turn reduces labor productivity and employee satisfaction with their work.

Keywords: personnel management, social and psychological aspects of organizational management, socio-psychological climate of the work collective.

² **Teona Gogiashvili**, PhD Candidate at the Georgian Technical University, Visiting Specialist at Batumi Navigation University. Scientific supervisor: Georgian Technical University Professor **Iasha Kutubidze**.

შესავალი. ნებისმიერი ორგანიზაციის მთავარი ამოცანაა მაღალი ეფექტიანობის მიღწევა. ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირების ძალიან მნიშვნელოვან ფაქტორს გუნდში ნორმალური სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი წარმოადგენს, როდესაც თანამშრომლები კარგად არიან მოტივირებულნი, მათი შრომა ადეკვატურად ჯილდოვდება, გუნდში თანამშრომლებს შორის არ არის კონფლიქტები, კმაყოფილნი არიან სამუშაო პროცესით და ინტერპერსონალური კომუნიკაციით.

შედეგები და მათი განსჯა სამუშაო კოლექტივის კლიმატი გავლენას ახდენს მისი წევრების განწყობის ფორმირებაზე, რაც, თავის მხრივ, მნიშვნელოვნად ზემოქმედებს შრომის პროდუქტიულობასა და სამუშაოს ხარისხზე. მეტიც, ამ გავლენას ზემოქმედების თითქმის იდენტური ძალა აქვს ყველაზე მრავალფეროვანი ტიპის გუნდებშიც კი. მაგალითად, ის ვლინდება როგორც დაბალი კვალიფიკაციის მქონე მუშაკების ჯგუფებში, ასევე გუნდებში, რომელთა წევრებიც მაღალპროდუქტიულ სამუშაოს ასრულებენ (Banerjee, 2022: 45-58).

უნდა აღინიშნოს, რომ დღეს ყველგან არ ექცევა საკმარისი ყურადღება ხელსაყრელი მორალური და ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნის საკითხებს. ხშირად არსებობს დიდი განყოფილებები და მთელი დაწესებულებები და საწარმოებიც კი, სადაც ჭარბობს მომატებულად ნერვული, „დაელექტროვებული“ ატმოსფერო, რის შედეგადაც ხდება გაუმართლებელი შეტაკებები თანამშრომლებს შორის, ზიანდება მათი ნერვული სისტემა და საბოლოოდ ზარალდება შესრულებული სამუშაოს ხარისხი.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორები - საზოგადოებრივი აზრი და საზოგადოებრივი განწყობა, სხვადასხვა სოციალური ჯგუფის ფსიქოლოგიური შემადგენლობა, მათი ჩვევები, ტრადიციები - ჯერ კიდევ არასაკმარისად გამოიყენება, როგორც წარმოების, მუშაკთა შრომითი და სოციალური აქტივობის ზრდისა და განათლების საშუალებებისთვის აუცილებელი რეზერვი (Gordon, 2020: 45-62).

მკვლევრები ორგანიზაციული ეფექტიანობის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ფაქტორებად განსაზღვრავენ:

1. **მიზანდასახულობას** - რომელიც ახასიათებს ორგანიზაციის თანამშრომელთა მზადყოფნას ერთობლივი ურთიერთქმედებისათვის საბოლოო მიზნების მისაღწევად. ერთობლივი საქმიანობის მიზანი გამოხატავს სამუშაო კოლექტივის წევრების საჭიროებებს, ინტერესებს, ღირებულებებით ორიენტაციებს, მათ იდეალურ წარმოდგენას მომავალი შედეგის შესახებ, რაც, თავის მხრივ, განსაზღვრავს ურთიერთქმედების საშუალებებსა და მეთოდებს.

2. **მოტივაციას** - რომელიც ავლენს ჯგუფის წევრების შრომითი, შემეცნებითი, კომუნიკაციური აქტივობის მიზეზებს. სოციალური ურთიერთქმედების კონკრეტულ სიტუაციაში მოტივაცია ასრულებს სამ, - მოტივაციის, ხელმძღვანელობის

და რეგულირების, - ფსიქოლოგიურ ფუნქციებს. მოტივაციური ფუნქცია გულისხმობს ადამიანის მიერ ჯგუფის მიზნების სხვა ადამიანებთან ერთად მიღწევის აუცილებლობის გაცნობიერებას და წარმოადგენს აქტივობისკენ ბიძგს. წამყვანი ფუნქცია განსაზღვრავს ერთობლივი საქმიანობის მიზნებსა და მეთოდებს, რომლებზეც მეთანხმდა ჯგუფის ყველა წევრი. მარეგულირებელი ფუნქცია ხელს უწყობს ჯგუფური მიზნების მიღწევისა და საჭიროებების დაკმაყოფილების ყველაზე ოპტიმალური და კანონიერი საშუალებების შერჩევას.

3. ემოციურობას - რაც ვლინდება ადამიანების ემოციურ დამოკიდებულებაში ურთიერთქმედების მიმართ, პირველ რიგში ორგანიზაციაში ემოციური, არაფორმალური ურთიერთობების სპეციფიკაში. ჯგუფის ემოციურობის ინტენსივობასა და მიმართულებას შეიძლება ჰქონდეს მასტიმულირებელი ან დამთრგუნველი გავლენა მის ეფექტიანობაზე.

4. სტრესისადმი წინააღმდეგობას - რაც ახასიათებს ორგანიზაციის უნარს, კოორდინირებული და სწრაფი გზით მოახდინოს ემოციურ-ნებაყოფლობითი პოტენციალის მობილიზება. სტრესისადმი მდგრადობა უზრუნველყოფილია ჯგუფის წევრების ერთობლივ საქმიანობაში ჩართულობის ხარისხით და ახდენს მათი შრომითი აქტივობის შინაგანი რეზერვების მობილიზებას. სტრესის ზემოქმედების გაძლიერებასთან ერთად, საქმიანობის ეფექტიანობა და შრომითი აქტივობის დონე მკვეთრად იწყებს ვარდნას.

5. მთლიანობას - რომელიც უზრუნველყოფს მოსაზრებათა ერთიანობის და მოქმედებათა კოორდინაციის აუცილებელ დონეს. მაღალი სოციალურ-ფსიქოლოგიური მთლიანობა ორგანიზაციის ეფექტიანობის მნიშვნელოვანი პირობაა და მიუთითებს მის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ სიმჭიდროვეზე.

6. ორგანიზებულობას - რაც განისაზღვრება მართვისა და თვითმმართველობის პროცესების თავისებურებებით, ასევე ჯგუფის წევრების სტრუქტურული და ფუნქციური ურთიერთქმედების სპეციფიკით. ორგანიზებულობა - ერთობლივი საქმიანობის ეფექტიანობის მთავარი წინაპირობაა (Staniec, Kaczorowska-Spychalska, Kalinska-Kula, & Szczygiel, 2022: 576).

ამგვარად, ორგანიზაციის ეფექტიანობის ჩამოთვლილი ფაქტორები ვლინდება, როგორც მისი სოციალურ-ფსიქოლოგიური მახასიათებლები, რომლებიც უზრუნველყოფენ დასახული მიზნების მიღწევას, საჭირო შედეგის დადგომას, ინდივიდუალური და ერთობლივი მუშაობის პროდუქტიულობის ზრდას.

ხელსაყრელი სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი შრომის პროდუქტიულობის გაზრდის, თანამშრომელთა სამუშაოთი და გუნდით კმაყოფილების პირობაა. ეს არის ჯგუფის წევრებთან სისტემატური ფსიქოლოგიური მუშაობის, მენეჯერებსა და თანამშრომლებს შორის ურთიერთობების ორგანიზებისკენ მიმართული სპეციალური ღონისძიებების განხორციელების შედეგი. სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის ჩამოყალიბება და გაუმჯობესება მენეჯერების მუდმივ პრაქტიკულ ამოცანას წარმოადგენს (ბოჭორიშვილი და სხვა, 2015).

ამ პრობლემის გადაჭრა არა მხოლოდ საპასუხისმგებლო, არამედ შემოქმედებითი საკითხიცაა, რომელიც მოითხოვს სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის ბუენების, მისი რეგულირების საშუალებების, გუნდის წევრების ურთიერთობებში სავარაუდო სიტუაციების განჭვრეტის უნარის ცოდნას. და რა თქმა უნდა, კლიმატის ფორმირება გულისხმობს ადამიანის ფსიქოლოგიის ღრმა წვდომას. პიროვნული თვისებების ცოდნა და მათი გავლენა გუნდურ კლიმატზე საშუალებას იძლევა პრაქტიკაში განხორციელდეს პერსონალის რაციონალური შერჩევა, გუნდის ცხოვრების მართვა და წარმოქმნილი კონფლიქტების წარმატებით მოგვარება.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი ყველაზე პირდაპირ გავლენას ახდენს გუნდის წევრების კეთილდღეობაზე, ერთობლივი გადაწყვეტილებების შემუშავებაზე, მიღებასა და განხორციელებაზე, ერთობლივი საქმიანობის ეფექტიანობის მიღწევაზე. ის ვლინდება სამუშაო მოტივაციაში, თანამშრომლების კომუნიკაციაში, მათ ინტერპერსონალურ და ჯგუფურ კავშირებში (თორია, 2014).

გუნდის სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის სტრუქტურაში გამოირჩევა სამი კომპონენტი: თანამშრომლების მორალური და ფსიქოლოგიური თავსებადობა, მათი საქმიანი დამოკიდებულება და სოციალური ოპტიმიზმი. ყველა ეს კომპონენტი დაკავშირებულია ადამიანის ინტელექტთან, ნებასთან და ინდივიდის ემოციურ თვისებებთან, რაც დიდწილად განსაზღვრავს მის სურვილს სასარგებლო საქმიანობის, შემოქმედებითი შრომის, თანამშრომლობისა და სხვებთან ერთიანობისკენ. გამოხატავს თანამშრომლების დამოკიდებულებას ერთობლივი საქმისა და ერთმანეთის მიმართ, სოციალურ-ფსიქოლოგიური ატმოსფერო წინა პლანზე წამოწევს ისეთ მოტივებს, რომლებიც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ვიდრე მატერიალური ჯილდო და ეკონომიკური სარგებელი, ასტიმულირებს თანამშრომელს, აიძულებს მას დააგროვოს ან დაკარგოს ენერგია, სამუშაო ენთუზიაზმი ან აპათია, ინტერესი საქმის მიმართ ან გულგრილობა (ქუთათელაძე, 2008: 44-50).

კვლევითი სამუშაოს ფარგლებში ჩატარდა სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის შესწავლა ქალაქ თბილისის საბურთალოს რაიონის ერთ-ერთი პოპულარული ფასთფუდის, „SUBWAY“-ს გუნდში.

კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ გუნდში სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი არახელსაყრელია. ორგანიზაციაში პასიური განწყობა და პესიმიზმი ჭარბობს, გუნდის წევრები არ არიან ორგანიზებულები, თავს სოციალურად დაუცველად გრძნობენ. მენეჯმენტის მხრიდან მენეჯმენტის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ ასპექტებზე არასაკმარისი ყურადღება იწვევს გუნდში არაჯანსაღ ურთიერთობებს, რაც ამცირებს შრომის პროდუქტიულობას და თანამშრომლების კმაყოფილებას მათი საქმით. დამოკიდებულებით სარგებლობა არის ხარვეზები პერსონალის მუშაობის ორგანიზებაში, არ ხდება თანამშრომლების მუშაობის შედეგების ადეკვატური შეფასება როგორც კოლეგების, ასევე მენეჯმენტის მიერ, არ იქმნება პირობები კარიერული წინსვლისთვის, არ ხდება მენეჯერული თანამდებობების კანდიდატების ეფე-

ქტიანი შეფასება და მათი რეზერვში შერჩევა, არ არსებობს მორალური და მატერიალური წახალისების სისტემა, არასაკმარისი ყურადღება ექცევა კვალიფიკაციის ამაღლების საკითხს, მაშინ როდესაც ეს პერსონალის ფორმირებისა და განვითარების მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს.

კითხვარების ანალიზმა ასევე აჩვენა, რომ „SUBWAY“-ში (საკუთრების ფორმა ფრანჩაიზი) აუცილებელია შრომის მატერიალური წახალისების საკითხების უფრო საფუძვლიანად დამუშავება, რადგან ძალიან ცოტა თანამშრომელი გრძნობს კავშირს საწარმოს საქმიანობაში მათ წვლილსა და ანაზღაურების ღონეს შორის. გარდა ამისა, ადამიანის შესაძლებლობების ღონის განზრახ დაუფასებლობა მუშაკებს მძიმე ფსიქოლოგიურ დისკომფორტამდე მიჰყავს, რასაც კადრების დენადობა და მათი კონკურენტებთან გადასვლა მოსდევს (McDonald's-ში, Wendy's-ში და KFC-ში).

პირველ რიგში, ეს განპირობებულია ორგანიზაციის მენეჯმენტის დაბალი ეფექტიანობით, თითოეული თანამშრომლის პოტენციალის რეალიზაციის დაბალი ხარისხით. კლიმატის გასაუმჯობესებლად, საწარმოს მენეჯმენტმა უნდა იპოვოს ეფექტიანი მუშაობის სტიმულირების გზები, ასევე აუცილებელია თანამშრომლებისთვის არახელსაყრელი სამუშაო პირობების აღმოფხვრა ან კომპენსაცია. აუცილებელია შემუშავდეს ზომები თანამშრომლებს შორის წარმოქმნილი პრობლემური სიტუაციების გადასაჭრელად. ასევე მნიშვნელოვანია თანამშრომლების კომპეტენტური ინფორმირება საწარმოს პოლიტიკის შესახებ, კოლექტიური სული-სკვეთების პროპაგანდაში მათი ჩართვა (ჯულაყიძე, 2013: 15-18).

კვლევის შედეგების საფუძველზე, სამუშაო ძალის ეფექტიანობის გასაუმჯობესებლად, შემუშავებულ იქნა რეკომენდაციები, რომელთა შესრულების შედეგად შესაძლებელი გახდება ჯანმრთელობისა და სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის მდგომარეობის გაუმჯობესება: განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს აღიარებასა და ანაზღაურებას, რადგან, „SUBWAY“-ს გუნდის წევრების თქმით, მათ შრომას ხშირად არ აფასებენ სათანადოდ არც კოლეგები და არც მენეჯმენტი.

ორგანიზაციამ თანამშრომლებთან ურთიერთობა უნდა ააწყოს მათი საჭიროებების და პირადი მოლოდინების გაგებისა და გაზიარების პრინციპებზე. მატერიალური და მორალური წახალისების სისტემის გაუმჯობესება, როგორც ცნობილია, მოტივაციისა და წახალისების ყველაზე ეფექტიანი სისტემაა, რომელშიც ორგანიზაციის შესაძლებლობებისა და თანამშრომლების საჭიროებების შესაბამისად, შემუშავებული და დანერგილია წახალისების სხვადასხვა ფორმა. ეს მოიცავს ეფექტიანი გადახდის სისტემების შემუშავებას, ბონუს სისტემების შექმნას, კარიერულ ზრდას და ღირსეული განათლების მიღების შესაძლებლობას (პოფსტედტ გერტინან., 2011).

რაც შეეხება არამატერიალურ წახალისებას, აქ მთავარი აქცენტი უნდა გაკეთდეს სამუშაო ადგილის კომფორტისა და ერგონომიულობის გაუმჯობესებაზე, თანამშრომლების სამუშაო საქმიანობის დივერსიფიკაციაზე და მკვს „საბინაო

ტრასტის“ თანამშრომლების ინფორმირებაზე საწარმოს მიღწევების შესახებ, რათა შეიქმნას საერთო შედეგების ატმოსფერო.

მაქსიმალური ეფექტისთვის რეკომენდებულია თანამშრომლების ცოდნისა და უნარების გამოყენება მიღებული განათლების, სპეციალობისა და სპეციალიზაციის შესაბამისად. სპეციალისტების უწყვეტი მომზადება კონკრეტული სპეციალობითა და თანამდებობისთვის შემუშავებული კვალიფიკაციის ამალღების გეგმების მიხედვით აუცილებელია - მუშაობის დაწყების მომენტიდან და წარმოების მთელი პერიოდის განმავლობაში. მუშაკთა პროფესიულ წინსვლას შეიძლება ხელი შეუწყოს კვალიფიციური შრომის სფეროში ახალი პროფესიის დაუფლებას, გადამზადებას ან კვალიფიკაციის ამალღების კურსებზე ტრენინგს და განათლების გაუმჯობესებას სამუშაოდან შეწყვეტის გარეშე (დასაქმებისა და უმუშევრობის ტენდენციები საქართველოში, 2011).

კვლევამ აჩვენა სამუშაო სფეროში მყოფი ადამიანების კეთილდღეობის პირდაპირი დამოკიდებულება მენეჯერის მიერ გუნდზე გავლენის მეთოდებზე. ოპტიმალური ვარიანტია, როდესაც მიღებულ გადაწყვეტილებებს იზიარებს და მხარს უჭერს გუნდის ყველა წევრი. ეს არის ე. წ. დემოკრატიული მართვის სტილი, რომელიც დაფუძნებულია თანამშრომლობაზე ურთიერთგაგების მიღწევის გზით, განსაკუთრებით მენეჯმენტის გადაწყვეტილებების მიღებისა და განხორციელებისას (პაიჭაძე და სხვა, 2011).

„SUBWAY“-ში აუცილებელია თანამშრომლების სოციალური დაცვის ფუნქციის გაძლიერება. მისი არასაკმარისი შეფასება ქმნის შინაგან დაძაბულობას, გავლენას ახდენს ადამიანების განწყობაზე და საქმიანობის შედეგებზე. კადრების ბრუნვის, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მათი დენადობის შესამცირებლად აუცილებელია სამუშაო პირობების გაუმჯობესება, მატერიალური წახალისების სისტემის გაუმჯობესება, მართვის სტილის შეცვლა, საწარმოში თანამშრომლების პროფესიული გადაადგილების განხორციელება და თანამშრომლის თანდათანობითი დაწინაურება კარიერულ კიბეზე. რეკომენდებულია არსებული პერსონალის პერიოდული შეფასების ჩატარება, რაც არა მხოლოდ თანამშრომლების ინდივიდუალური და პროფესიული თვისებების უფრო სრულყოფილად განხილვის საშუალებას იძლევა, არამედ მათი პოტენციალის ეფექტიანად გამოყენების გზებსაც განსაზღვრავს.

„SUBWAY“-ის მენეჯმენტმა მეტი ყურადღება უნდა მიაქციოს ახალგაზრდა და პერსპექტიულ სპეციალისტებს, განსაკუთრებით კარიერის დაგეგმვის სფეროში. ეს პროფესიონალიზმის ზრდისა და ძალების მობილიზაციის ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი სტიმულია, რაც ასევე აკმაყოფილებს თანამშრომლისა და საწარმოს ორმხრივ ინტერესებს.

ორგანიზაციამ უნდა შეიმუშაოს და მიიღოს ეთიკური კოდექსი. აუცილებელია რეგულარულად ჩატარდეს ტრენინგები, რომლებზეც თანამშრომლები სპეციალურად შემუშავებული პროგრამის მიხედვით დაეუფლებიან კორპორატიული კულტუ-

რის ნორმებსა და წესებს, რაც მათ საშუალებას მისცემს შეიძინონ ეფექტიანი გუნდის მართვის უნარები და ოპტიმიზაცია გაუკეთონ მენეჯმენტის სტილს ამ საწარმოში (ჯავახიშვილი, 2011).

იმისათვის, რომ შეძლონ ორგანიზაციის თანამშრომლებზე სწორად და ეფექტიანად გავლენის მოხდენა, „SUBWAY“-ის მენეჯერმა უნდა იცოდეს თანამშრომლების სურვილები. მათი საჭიროებები შეიძლება იყოს ძალიან მრავალფეროვანი: კომუნიკაციაში, მიმდინარე საკითხების განხილვაში, თვითგამოხატვაში (თანამშრომლების პოტენციალის გამოყენებაში) და პატივისცემაში, რომ აღარაფერი ვთქვათ მატერიალურ სურვილებზე. ასეთი ინფორმაციის ცოდნა ეხმარება მენეჯმენტს გუნდთან ურთიერთქმედებაში. ამ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება ზრდის პერსონალის ლოიალობას ორგანიზაციის მიმართ.

დასკვნა. ორგანიზაციის მართვის პრაქტიკაში მენეჯმენტის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდების გამოყენების აუცილებლობა აშკარაა, რადგან ისინი საშუალებას იძლევა დროულად იქნას გათვალისწინებული თანამშრომლების საქმიანობის მოტივები და საჭიროებები, დანახულ იქნას კონკრეტულ სიტუაციაში ცვლილებების პერსპექტივები, მიღებულ იქნას ოპტიმალური მენეჯერული გადაწყვეტილებები. სოციალურ-ფსიქოლოგიური ზემოქმედების ტექნიკა და მეთოდები დიდწილად განისაზღვრება მენეჯერის მომზადებით, მისი კომპეტენციით, ორგანიზაციული უნარებით.

შემოთავაზებული რეკომენდაციების პრაქტიკული გამოყენება გაზრდის სამუშაო კოლექტივის ეფექტიანობას, რითაც გააუმჯობესებს სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის მდგომარეობას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- Banerjee, R. (2022). Exploring the Psychological Aspects of Remote Work in the Post-COVID Era. *Journal of Remote Work Psychology*, VOL. 7 (2).
- Gordon, G. (2020). The Psychology of Management: Strategies for Effective Leadership. *Journal of Business and Management*, VOL 5(2).
- Staniec, I., Kaczorowska-Spychalska, D., Kalinska-Kula, M., & Szczygiel, N. (2022 January 5). The Study of Emotional Effects of Digitalised Work: The Case of Higher Education in the Sustainable Development. *Int J Environ Res Public Health*, Vol.19 (1).~
- ბოჭორიშვილი, ქ., წიკლაური, თ., ციმაკურიძე, ს. (2015). თანამედროვე მენეჯმენტი. თბილისი. საქ. იუსტიციის სასწ. ცენტრი.
- (2011). დასაქმებისა და უმუშევრობის ტენდენციები საქართველოში. თბილისი. ეკონომიკური პოლიტიკის კვლევის ცენტრი.
- თორია, მ. (2014). ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი. გამომცემლობა „ბარტონი“.
- პაიჭაძე, ნ., ჩოხელი, ე., ფარესაშვილი, ნ. (2011). ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. თბილისი. გამომცემლობა „თსუ“.

- ქუთათელაძე რ. (2008). კონფლიქტის მოგვარება და კულტურა. სტუ შრომები 13 (469).
- ჯავახიშვილი, რ. (2011). ადამიანისეული ფაქტორი და მისი აქტივიზაცია პოსტინდუსტრიულ ეპოქაში. ეკონომიკის აქტუალური პრობლემები გლობალიზაციის პირობებში. თბილისი. პაატა გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტი.
- ჯულაყიძე, შ. (2013). პერსონალის გუნდურობის უზრუნველყოფის მართვა. ჟურნალი „ახალი ეკონომისტი“. (N3).
- ჰოფსტედე გერტ იან., გ. ი. (2011). კულტურები და ორგანიზაციები /თარგმანი/. თბილისი. გამომცემლობა „ბარტონი“.

გურამ კაკაბაძე¹

სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ბუღალტრული აღრიცხვა ციფრული ეკონომიკის ეპოქაში

აბსტრაქტი. სტატიაში განხილულია ბუღალტრული აღრიცხვის სისტემის ევოლუცია ციფრული ეკონომიკის განვითარების კონტექსტში. გამოკვეთილია ბუღალტრული აღრიცხვის ფუნქციურობის შემცირების მიზეზები თანამედროვე პირობებში და მისი შემდგომი განვითარების განმსაზღვრელი ფაქტორები. გამოვლინდა ბუღალტრული აღრიცხვის ძირითადი მიმართულებების ტრანსფორმაციის მიზეზები, როგორიცაა ბუღალტრული აღრიცხვის ახალი ტიპების გაჩენა და მათი მნიშვნელობის ცვლილება ორგანიზაციის მართვაში; ბუღალტრული აღრიცხვის მეთოდოლოგიის ცვლილებები; ორგანიზაციის რესტრუქტურისა და ბუღალტრული აღრიცხვის ცალკეული პროცესების გაუმჯობესება; ახალი ბუღალტრული აღრიცხვის ობიექტების გაჩენა; ბუღალტრული აღრიცხვის პერსონალის კომპეტენციებისადმი არსებული მოთხოვნების ცვლილებები და სხვა.

საკვანძო სიტყვები: ციფრული ეკონომიკა, ბუღალტრული აღრიცხვა, ინფორმაციული ტექნოლოგიები, სპეციალიზებული პროგრამული უზრუნველყოფა, ინფორმაციის დიგიტალიზაცია.

Guram Kakabadze²

Sokhumi State University

Accounting in the Era of the Digital Economy

Abstract. The article examines the evolution of the accounting system within the context of the digital economy's development. The reasons for the decrease in the functionality

¹ **გურამ კაკაბაძე**, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების სადოქტორო პროგრამის დოქტორანტი. სამეცნიერო ხელმძღვანელი: სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი **ნანული ძიმცეიშვილი**.

² **Guram Kakabadze**, PhD Candidate in Business Administration at Sokhumi State University. Scientific supervisor: Associate Professor of Sokhumi State University **Nanuli Dzimtseishvili**.

of accounting in modern conditions and the determining factors of its further development are identified. The reasons for the transformation of the main directions of accounting are identified, such as the emergence of new types of accounting and a change in their significance in the management of the organization; changes in the accounting methodology; restructuring of the organization and improvement of individual accounting processes; the emergence of new accounting objects; changes in the existing requirements for the competencies of accounting personnel, etc.

Keywords: digital economy, accounting, information technologies, specialized software, information digitization.

შესავალი. ციფრული ეკონომიკა ამჟამად მუდმივად განვითარებადი ტენდენციაა. ჩვენს ქვეყანაში მისი განვითარების ძირითად დარგებს სახელმწიფო პოლიტიკა ქმნის, რაც გადმოცემულია საქართველოს პარლამენტის დარგობრივი ეკონომიკისა და ეკონომიკური პოლიტიკის კომიტეტის თემატური მოკვლევის დასკვნაში „ციფრული ეკონომიკის მდგომარეობისა და განვითარების პერსპექტივების შესახებ“. ³ დოკუმენტი მოიცავს დებულებებს ძირითადი განვითარებადი სფეროების შესახებ.

შედეგები და დისკუსია. ციფრული ეკონომიკის განვითარებამ გამოიწვია თანამედროვე საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკური ცხოვრების სხვადასხვა სფეროსა და ობიექტის დიგიტალიზაცია (გაციფროვნება). ამ ფენომენმა გავლენა მოახდინა თითქმის ყველა სოციალურ-ეკონომიკური პროცესის ინფორმაციულ მხარდაჭერაზე.

ორგანიზაციების საქმიანობის საინფორმაციო სისტემის ფუნქციონირებას ბუღალტერია უზრუნველყოფს, ამდენად, თანამედროვე ეკონომიკის ციფრული ტრანსფორმაციების კონტექსტში, მისი როლიცა და მნიშვნელობაც გადაიხედება. ბუღალტერიის კონცეპტუალური, მეთოდოლოგიური, შინაარსობრივი ასპექტები და მათი ცვლილებები უნდა იქნას შესწავლილი ახალი ტექნოლოგიური შესაძლებლობების გათვალისწინებით.

³ ციფრული ეკონომიკის მდგომარეობისა და განვითარების პერსპექტივების შესახებ. <https://web-api.parliament.ge/storage/files/shares/tematuri-mokvleva/dargobrivi/cifruli-ekonomika/daskvna-cifruli-ekonomika.pdf>



ნახ. 1. ციფრულ ეკონომიკაში ბუღალტრული აღრიცხვის ფუნქციონალურობის შემცირების მიზეზები

მეცნიერები და პრაქტიკოსები მივიდნენ დასკვნამდე ბუღალტერიის ორგანიზაციაში ცვლილებების, მისი კონცეფციისა და შინაარსის ტრანსფორმაციის, ასევე ბუღალტრული აღრიცხვის პრინციპებისა და მეთოდოლოგიის შემუშავების აუცილებლობის შესახებ. ნახაზში 1 შევაჯამეთ ბუღალტერიის ფუნქციურობის შემცირების მიზეზები ციფრული ეკონომიკის პირობებში.

ეს მიზეზები მიუთითებს, რომ თანამედროვე პირობებში რისკების აღრიცხვა მენეჯმენტის მიზნებისთვის აღარ იქნება ინფორმაციის მთავარი წყარო და მისი ფუნქციონირება შემოიფარგლება ორგანიზაციის ეკონომიკური ცხოვრების ფაქტების მარტივი „რეგისტრატორით“.

ტრადიციული ფინანსური აღრიცხვის მიერ მოწოდებული ინფორმაციის საჭიროების შემცირების ტენდენცია ზრდის მისი საფუძვლების გადახედვის აუცილებლობას. ემპირიული კვლევები ასევე ადასტურებს ფინანსური ანგარიშგების საფუძველზე გამოთვლილ ინდიკატორებსა (მაგალითად, როგორიცაა მოგება, მომგებიანობა, ბრუნვა და ა. შ.) და ორგანიზაციის საბაზრო ღირებულებას შორის კორელაციის შესუსტების თეორიას.

ამ მიზეზით, განვითარებადი კომპანიების მართვისას, ტოპ მენეჯერები ცდილობენ გამოიყენონ ისეთი ინდიკატორები, როგორიცაა ეკონომიკური დამატებული ღირებულება, საბაზრო კაპიტალიზაციის ინდიკატორები, ასევე დანერგონ დაბალანსებული ქულების ბარათზე დაფუძნებული მართვისა და დაგეგმვის სისტემა, ანუ გამოიყენონ ფინანსური ინფორმაციის ალტერნატიული წყაროები.

აღრიცხვის სისტემის ტრანსფორმაციის სფეროში თეორიული ასპექტების, ასევე პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავების აუცილებლობა განპირობებულია იმით, რომ (სურ. 2) ცხრილში 2 შეჯამებული რიგი ფაქტორები განსაზღვრავს აღრიცხვის მეთოდოლოგიას, მის შინაარსს, პრინციპებს, სტრუქტურას და აღრიცხვის

პროცესის ორგანიზებას და ა. შ.

ჩვენი აზრით, ციფრული ეკონომიკის განვითარებით გამოწვეული ტრანსფორმაციების კონტექსტში, ბუღალტრული აღრიცხვის ცვლილებების ძირითად სფეროებად შეიძლება განვასხვავოთ შემდეგი:

1. ბუღალტრული აღრიცხვის ახალი ტიპების გაჩენა და მათი მნიშვნელობის ცვლილებები ორგანიზაციის მართვის მიზნებისთვის;
2. თავად ბუღალტრული აღრიცხვის მეთოდოლოგიის ცვლილებები;



ნახ. 2. ციფრული ეკონომიკის ბუღალტრული აღრიცხვის სისტემის განვითარების განმსაზღვრელი ფაქტორები

3) ორგანიზაციის ტრანსფორმაცია და ინდივიდუალური ბუღალტრული აღრიცხვის პროცესების ცვლილებები ინფორმაციის დიგიტალიზაციისა და პროცესების ავტომატიზაციის საფუძველზე;

4) ახალი ბუღალტრული აღრიცხვის ობიექტების გაჩენა;

5) ბუღალტრული აღრიცხვის პერსონალის კომპეტენციების მოთხოვნების ცვლილებები.

უფრო დეტალურად განვიხილოთ ბუღალტრული აღრიცხვის ცვლილებების ეს სფეროები.

1. ბუღალტრული აღრიცხვის ახალი ტიპების გაჩენა და მათი მნიშვნელობის ცვლილებები ორგანიზაციის მართვის მიზნებისთვის. ორგანიზაციების მართვის მიზნებისთვის აუცილებელ და საჭირო ინფორმაციით დასაკმაყოფილებლად ხდე-

ბა ბუღალტრული აღრიცხვის არსებული ტიპების შერწყმა და ახალი ფორმების გაჩენა. მაგალითად, ეს ტენდენცია ეხება სტრატეგიულ, ინტელექტუალურ, მრავალმიზნობრივ და ადაპტაციურ ბუღალტრულ აღრიცხვას. ეს ყველაფერი მოითხოვს ღრმა სტრუქტურირებას და ბუღალტრული აღრიცხვის ტრადიციული ფორმების ცვლილებებს. ამ კონტექსტში საინტერესოა შიდა და გარე აღრიცხვის კონვერგენცია, რის გამოც, მაგალითად, კორპორატიულ ანგარიშგებაში ვლინდება ორგანიზაციის საქმიანობისა და მენეჯმენტის ეფექტურობის სტრატეგიული ასპექტები. ასევე, ინდივიდუალური საინფორმაციო სისტემების იზოლაციის გამო, ყალიბდება აღრიცხვის ახალი ტიპები, მაგალითად, სოციალური, აქტუარული⁴ და ა. შ. (სურ. 3).

აღრიცხვის ახალი ნაირსახეობის წარმოქმნა
სტრატეგიული ინტელექტუალური მრავალმიზნობრივი ადაპტიური
შიდა და გარე აღრიცხვის დაახლოება
საქმიანობის სტრატეგიული ასპექტების გახსნა სოციალური პასუხისმგებლობა ეკონომიკური დამატებული ღირებულების ფორმირების მექანიზმი მართვის ეფექტიანობის მაჩვენებლები
აღრიცხვის ცალკეული, იზოლირებული საინფორმაციო სისტემების მაფორმირებელი სახეების იზოლირება
სოციალური სტრატეგიული ბიჰევიორისტული აქტუარული

**ნახ. 3. ახალი ტიპის ბუღალტრული აღრიცხვისა და ანგარიშგების
ინფორმაციის ფორმირების ტენდენციები**

აქტიურად განიხილება ბუღალტრული აღრიცხვის ახალი ტიპების იდენტიფიცირების მიზანშეწონილობის თემაც. ამავდროულად, ეს საკითხი აქტუალიზებულია ბუღალტრული აღრიცხვის პარადიგმისა და ძირითადი დებულებების ცვლილებების სასწრაფო აუცილებლობით, ასევე კორპორატიული სისტემების განვითარების ამჟამინდელ ეტაპზე მენეჯმენტის საჭიროებების მიმართ არსებული უკმაყოფილებით.

2. საბუღალტრო აღრიცხვის ცვლილება და მეთოდები. ციფრული გარემოს განვითარების კონტექსტში, ბუღალტრული აღრიცხვის მეთოდოლოგიაში ცვლილე-

⁴ აქტუარული აღრიცხვა წარმოადგენს ფინანსური მათემატიკის დარგს, რომელიც ეხება რისკის გაზომვას და მართვას, განსაკუთრებით სადაზღვევო და საპენსიო უზრუნველყოფის სფეროებში.

ბების საჭიროება არსებობს.

სამეცნიერო საზოგადოებამ ბუღალტრული აღრიცხვის სისტემის განვითარების სხვადასხვა წინადადება წამოაყენა. მაგალითად, ზოგიერთი ავტორი გვთავაზობს გადახრების აღრიცხვისთვის საკონტროლო, ხოლო ინდიკატორების შესაღარიბლად კი დიფერენცირებული ანგარიშების გამოყენებას; გარდა ამისა, პერსპექტიული ბუღალტრული აღრიცხვის ანგარიშების ჩართვას ბუღალტრულ აღრიცხვის სისტემაში და არაფინანსური ინფორმაციის ბალანსგარეშე ანგარიშების საზღვრების გაფართოებას.

ასევე არსებობს წინადადებები ალტერნატიული დიგრაფიკული და უნიგრაფიკული ბუღალტრული აღრიცხვის სისტემების გამოყენების შესახებ. ისეთი ავტორები, როგორებიც არიან ე. ჯონსი, ჯ. ლეროი, ფ. ეზერსკი, ი. ილზირი, ჯ. გრიგი, გვთავაზობენ სამმაგი შესვლის, ნ. დ'ანასტასიო, ჯ. ჩერბონი, მ. მერი კი - ოთხმაგი შესვლის სისტემას.

მონაცემთა დამუშავების ტექნოლოგიების ცვლილებები, ახალი ბუღალტრული აღრიცხვის ობიექტების გაჩენა და არსებული ბუღალტრული აღრიცხვის ობიექტების შეფასების მეთოდების ტრანსფორმაცია იწვევს მნიშვნელოვან ცვლილებებს ბუღალტრული აღრიცხვის მეთოდოლოგიაში. ეს, თავის მხრივ, ქმნის ბუღალტრული აღრიცხვის მეთოდების შემდგომი განვითარების საჭიროებას.

3. ბუღალტრული აღრიცხვის ორგანიზაციისა და პროცესების ტრანსფორმაცია ინფორმაციის დიგიტალიზაციისა და პროცესების ავტომატიზაციის საფუძველზე. ბუღალტრული აღრიცხვის ორგანიზაციასა და ცალკეულ ბუღალტრულ პროცესებში ცვლილებები ეფუძნება ამ პროცესების ავტომატიზაციას და უმეტესი დოკუმენტების, ტრანზაქციებისა და კონტრაგენტებთან ურთიერთქმედების გაციფრულებას. ბუღალტრული აღრიცხვის პროცესისა და ფინანსური მენეჯმენტის ორგანიზებაში გამოყენებული ინფორმაციული ტექნოლოგიების რაოდენობა ყოველწლიურად იზრდება. ნახაზში 4 შეჯამებულია ორგანიზაციის ბუღალტრული აღრიცხვის განყოფილების მუშაობის ორგანიზებაში გამოყენებული ძირითადი პროგრამული პროდუქტები.

ციფრული ბუღალტრული აღრიცხვის პროცესები უწყვეტია და მოიცავს ყველა დანერგილ პროგრამულ გადაწყვეტას, რაც ქმნის ერთიან საინფორმაციო სივრცეს.

4. ბუღალტრული აღრიცხვის ახალი ობიექტების გაჩენა. მნიშვნელოვანი ცვლილებები გავლენას ახდენს ნებისმიერ ბუღალტრულ ობიექტზე ინფორმაციულ საზოგადოებრივ გარემოში და ციფრულ ეკონომიკაში. პირველ რიგში, ეს ფენომენი აიხსნება ანგარიშგების წარმდგენი მომხმარებლისთვის ინდიკატორების დიაპაზონის თანდათანობითი გაფართოებით. თუ აღრე პირველ ადგილს ეკონომიკური ეფექტურობის ინდიკატორები იკავებდნენ, ახლა მნიშვნელობა



ნახ. 4. ორგანიზაციის ბუღალტრული აღრიცხვის განყოფილების მუშაობის ორგანიზებაში გამოყენებული ძირითადი პროგრამული პროდუქტები

მეიძინა სოციალური პასუხისმგებლობის, სტრატეგიული მენეჯმენტის ეფექტურობის, გარემოსდაცვითი და სამრეწველო უსაფრთხოების, ადამიანური და ინოვაციური კაპიტალის მდგომარეობის, რეპუტაციის ინდიკატორებისა და სხვა არაფინანსური ობიექტების ამსახველმა ინდიკატორებმა, რომლებიც გავლენას ახდენენ კომპანიის საბაზრო ღირებულების ფორმირებაზე (ნახ. 5).



ნახ. 5. ახალი არაფინანსური აღრიცხვის ობიექტები ციფრულ ეკონომიკაში

მეორეც, არაფინანსური ობიექტების გარდა, აღრიცხვის ობიექტების ტიპები გაფართოვებულია აქტივებისა და კაპიტალის ჰიბრიდული და მოდიფიცირებული ფორმებით, რომლებიც წარმოდგენილია ნახაზში 6.



სურ. 6. აქტივებისა და კაპიტალის ჰიბრიდული და მოდიფიცირებული ფორმები, როგორც ახალი ბუღალტრული აღრიცხვის ობიექტები

ზემოთ აღნიშნული ტიპების აღრიცხვის სისტემაში ასახვისთვის საჭიროა არა მხოლოდ არსებული მეთოდები, არამედ ახალი პრინციპები, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან აღრიცხვის ობიექტის სისტემატიზაციასა და ტაქსონომიაზე, ასევე ამოცნობის კრიტერიუმის, მეტრიკის, აღმწერებისა და იდენტიფიკაციის პრინციპების იდენტიფიცირებაზე ეკონომიკური ინფორმაციის კონტექსტში.

5. ბუღალტრული აღრიცხვის პერსონალის კომპეტენციების მოთხოვნების ცვლილება. თანამედროვე პირობებში არცერთ ორგანიზაციას არ შეუძლია ბუღალტრული აღრიცხვის სპეციალისტების დახმარების გარეშე. თუმცა, ბუღალტრული აღრიცხვის პროცესების გართულება ასევე იწვევს მოთხოვნების ზრდას, ასევე ბუღალტრული აღრიცხვის პერსონალის კომპეტენციების გაფართოებას. ამ სფეროში სპეციალისტების მომზადების ეტაპზე უნდა იქნას გათვალისწინებული ციფრული ეკონომიკის რეალობა და საჭიროებები, მათ შორის ინფორმაციული ტექნოლოგიებისა და კომუნიკაციების განვითარება, თანამედროვე ბიზნესის მოთხოვნები და ბიზნეს პროცესების ტრანსფორმაცია.

ბუღალტრული აღრიცხვის პრინციპებისა და წესების, მეთოდების, ტექნიკისა და საშუალებების ცოდნის გარდა, დატრენინგებულმა სპეციალისტებმა უნდა შეიძინონ ცოდნა და განვითარონ კომპეტენციები იმ თანამედროვე მაღალი ხარისხის ორგანიზაციული, ტექნიკური და ტექნოლოგიური გადაწყვეტილებების მიღებაში, რომლებიც დაკავშირებულია ინტერნეტ ტექნოლოგიებთან, თანამედროვე IT ინფ-

რასტრუქტურასთან, ანალიტიკურ პლატფორმებთან, საკომუნიკაციო სისტემებთან და დისტანციური დოკუმენტაციის შენახვის საშუალებებთან, ბუღალტრული აღრიცხვის სპეციალისტის პროფესიული ფუნქციების წარმატებით შესასრულებლად.

დასკვნა. ამგვარად, ციფრულ ეკონომიკაში ბუღალტრული აღრიცხვის განვითარების ძირითადი ტენდენციები შეიძლება განისაზღვროს შემდეგნაირად:

1. ბუღალტრული აღრიცხვის ახალი ტიპების გაჩენა;
2. ბუღალტრული აღრიცხვის სხვადასხვა ტიპის ინტეგრირებისადმი მიდგომების ჩამოყალიბება;
3. სააღრიცხვო გარემოში ორგანიზაციების საქმიანობის ასახვის საზღვრებისა და სფეროების გაფართოება;
4. ბუღალტრული აღრიცხვის მეთოდოლოგიისადმი ინოვაციური მიდგომების შემუშავება;
5. ბუღალტრული აღრიცხვის ახალი ობიექტების გაჩენა;
6. ბუღალტრული აღრიცხვის ხარისხის, ეფექტიანობისა და ინტერაქტიულობის გაუმჯობესება;
7. ბუღალტრული აღრიცხვის სპეციალისტების კვალიფიკაციის ამაღლება და კომპეტენციების გაფართოება და სხვა.

ამ სფეროების განვითარება გარდაქმნის ისეთ საშუალებას მისცემს ბუღალტრული აღრიცხვის სისტემას, რომ მან დააკმაყოფილოს ბუღალტრული აღრიცხვისა და ანგარიშების მონაცემების მომხმარებელთა თანამედროვე საჭიროებები და მოახდინოს იმ ინფორმაციის ინტეგრირება, რომელიც განსაზღვრავს როგორც შიდა ბიზნეს პროცესებს, ასევე გარე გარემოსთან ურთიერთქმედებას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- Bitcoin and beyond: the promises of blockchain Prof. Jonathon Read - Luxembourg School of Business, Luxembourg Published on September 28, 2017.
- Cryptocurrency and blockchain. Dr. Garrick Hileman - University of Cambridge, UK Published on November 30, 2017.
- Dealing in virtual currencies subject to anti-money laundering safeguards in Canada. available: <https://www.out-law.com/en/articles/2014/june/dealing-in-virtual-currencies-subject-to-anti-money-laundering-safeguards-in-canada/>.
- Directions of Accounting Development in the Conditions of Digitalization Vol. 10, 07-Special Issue. 2018. - pp. 117-125.
- Exchange Rate Archives by Month Last Updated: Sunday, January 27, 2019 available: https://www.imf.org/external/np/fin/data/param_rms_mth.aspx.
- Japan issues guidelines on bitcoin taxation available: <https://www.theguardian.com/technology/2024/mar/07/japan-issues-guidelines-on-bitcoin-taxation>.

Hearings: Beyond Silk Road: Potential Risks, Threats, and Promises of Virtual Currencies
CFTC Orders Bitcoin Options Trading Platform Operator and its CEO to Cease Illegally Offering Bitcoin Options and to Cease Operating a Facility for Trading or Processing of Swaps without Registering; available: <http://www.cftc.gov/PressRoom/PressReleases/pr7231-15>.

Rodgers Chris Blocked Unblock Follow Following the IRS and Virtual Currency available: <https://www.irs.gov/newsroom/irs-virtual-currency-guidance>.

Shin Laura Canada Has Been Experimenting with A Digital Fiat Currency Called CAD-COIN: <https://www.forbes.com/sites/laurashin/2016/06/16/canada-has-been-experimenting-with-a-digital-fiat-currency-called-cad-coin/>.

Magro Pablo, What Greece can learn from bitcoin adoption in Latin America, available at: <http://www.ibtimes.co.uk/what-greece-can-learn-bitcoin-adoption-latin-america-1511183>.

Rizzo Pete, California Governor Grants Bitcoin 'Legal Money' Status available at: <https://www.coindesk.com/california-governor-grants-bitcoin-legal-money-status/>.

Promoting Blockchain Innovation in Australia is available at: <http://adca.asn.au>.

Revenue and Customs Brief 9 (2024): Bitcoin and other cryptocurrencies is available at: <https://www.gov.uk/government/publications/revenue-and-customs-brief-9-2014-bitcoin-and-other-cryptocurrencies/revenue-and-customs-brief-9-2024-bitcoin-and-other-cryptocurrencies>.

Satoshi Nakamoto Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System is available at: www.bitcoin.org.

Stelmashonok E.V. Models of optimizing the information security industry infrastructure / Enikeeva L.A., Stelmashonok E.V., Stelmashonok V.L.//Mediterranean Journal of Social Sciences. 2025. T. 6. № 5. P. 353-359.

Tax treatment of cryptocurrencies is available at: <https://www.ato.gov.au/general/gen/tax-treatment-of-crypto-currencies-in-australia---specifically-bitcoin/>.

The 2018 EU Justice Scoreboard is available at: http://ec.europa.eu/justice/criminal/document/files/aml-directive_en.pdf.

ლევანი კიკილაშვილი¹

სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

მწვანე ტექნოლოგიების როლი ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში

აბსტრაქტი. წარმოდგენილ ნაშრომში გამოკვლეულია მწვანე ტექნოლოგიების გავლენა ბიზნესის კონკურენტუნარიანობაზე თანამედროვე ეკონომიკურ პირობებში. კვლევის მიზანია განისაზღვროს, წარმოადგენს თუ არა მწვანე ინოვაციები მხოლოდ ეკოლოგიურ ვალდებულებას, თუ კი ისინი რეალურად ქმნიან სტრატეგიულ და ეკონომიკურ ღირებულებასაც? კვლევა ეფუძნება რაოდენობრივ მეთოდოლოგიას - 2025 წელს მთელი საქართველოს მასშტაბით გამოიკითხა 395 მცირე და საშუალო საწარმო (SMEs). მონაცემთა ანალიზი განხორციელდა სოციო-დემოგრაფიულ, სექტორულ და რეგიონულ ჭრილში, რაც იძლევა სანდო განზოგადების შესაძლებლობას.

კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ მწვანე ტექნოლოგიების მიმართ ცნობიერება და პრაქტიკული გამოყენება მზარდია: გამოკითხულ ბიზნესსუბიექტთა 73.4%-მა აღნიშნა, რომ მათ უკვე დანერგეს ეკო-მეგობრული ინიციატივები ან ტექნოლოგიები, ხოლო 54.5%-ის შეფასებით, ამ ინოვაციებმა რეალურად შეუწყო ხელი მათი კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ზრდას. ყველაზე გავრცელებული მიმართულებებია ენერგოეფექტურობა (89.3%) და ნარჩენების მართვა (69%), რაც მიუთითებს იმაზე, რომ ინოვაციები თანდათან უკავშირდება გრძელვადიან სტრატეგიულ მიზნებსაც. მთავარი ბარიერები დაფიქსირდა ფინანსური რესურსების (69.3%), ცოდნის დეფიციტისა და სახელმწიფო მხარდაჭერის ნაკლებობის მიმართულებით.

¹ **ლევანი კიკილაშვილი**, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი, მენეჯმენტის მიმართულების დოქტორანტი. სამეცნიერო ხელმძღვანელი: სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი **ირმა დიხამინჯია**.

კვლევის სიახლე მდგომარეობს იმაში, რომ იგი წარმოადგენს ერთ-ერთ პირველ ემპირიულ კვლევას საქართველოში, რომელიც რაოდენობრივად აჩვენებს მწვანე ტექნოლოგიების ეკონომიკურ ეფექტს როგორც ბიზნესის ოპერაციულ, ისე სტრატეგიულ დონეზე. ნაშრომი ავითარებს სამსაფუხურიან პოლიტიკურ ჩარჩოს — სახელმწიფო, საგანმანათლებლო და კერძო სექტორის თანამშრომლობის გაძლიერების გზით მწვანე ტრანსფორმაციის დასაჩქარებლად და მდგრადი ეკონომიკური განვითარების ხელშესაწყობად.

საკვანძო სიტყვები: მწვანე ტექნოლოგიები, კონკურენტუნარიანობა, მდგრადი განვითარება, ინოვაცია, მცირე და საშუალო ბიზნესი, მწვანე ბიზნესი.

Levan Kikilashvili²

Sokhumi State University

Abstract. This study examines the impact of green technologies on business competitiveness in the context of modern economic dynamics. The primary objective is to determine whether green innovations serve merely as environmental obligations or whether they generate tangible strategic and economic value. The research is based on a quantitative methodology: in 2025, a total of 395 small and medium-sized enterprises (SMEs) across Georgia were surveyed. Data analysis was conducted along socio-demographic, sectoral, and regional dimensions, ensuring a high level of reliability and representativeness.

The findings reveal a growing awareness and practical application of green technologies. Among surveyed businesses, 73.4% reported having already implemented eco-friendly initiatives or technologies, while 54.5% confirmed that these innovations have directly enhanced their company's competitiveness. The most widespread areas of application include energy efficiency (89.3%) and waste management (69%), indicating that green innovations are increasingly aligned with long-term strategic goals. The main barriers identified were the lack of financial resources (69.3%), limited knowledge and skills, and insufficient government support.

The novelty of this research lies in the fact that it represents one of the first empirical studies in Georgia to quantitatively demonstrate the economic effects of green technologies at both operational and strategic business levels. The paper proposes a three-tier policy framework emphasizing collaboration among government institutions, the educational sector, and private enterprises as a key mechanism for accelerating green transformation and promoting sustainable economic development.

² **Levan Kikilashvili**, Assistant Professor at Sokhumi State University, PhD Candidate in Management. Scientific supervisor: Professor at Sokhumi State University **Irma Dikhaminjia**.

Keywords: green technologies, competitiveness, sustainable development, innovation, small and medium enterprises, green business.

შესავალი. დღევანდელი გლობალური ეკონომიკა დგას ახალი გამოწვევების წინაშე, რომელთა დაძლევა მხოლოდ ტრადიციული ბიზნეს მოდელებითა და რესურსების მოხმარების ძველი პრაქტიკით აღარ არის შესაძლებელი. კლიმატის ცვლილება, ბუნებრივი რესურსების ამოწურვა და საზოგადოების მზარდი მოთხოვნა გარემოსდაცვითი პასუხისმგებლობის მიმართ იქცა იმ კრიტიკულ ფაქტორებად, რომლებიც განსაზღვრავენ კომპანიების ოპერაციულ და სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს მთელს მსოფლიოში (Fan et al., 2020).

ამ კონტექსტში მწვანე ტექნოლოგიების ინტეგრაცია იქცა როგორც ეკოლოგიური, ისე ეკონომიკური მდგრადობის აუცილებელ კომპონენტად. ინოვაციური ტექნოლოგიების გამოყენებით, რომლებიც ამცირებენ გარემოზე ზემოქმედებას და ხელს უწყობენ რესურსების რაციონალურ გამოყენებას, კომპანიებს შეუძლიათ არა მხოლოდ რეგულაციური მოთხოვნები შეასრულონ, არამედ ისარგებლონ ახალი ბაზრებითაც, სადაც მომხმარებელთა არჩევანი სულ უფრო მეტად განისაზღვრება ეკოლოგიური ფაქტორებით (Chuang & Huang, 2016).

მწვანე ტექნოლოგიების მნიშვნელობა განსაკუთრებით თვალსაჩინოა განვითარებად ეკონომიკებში, მათ შორის საქართველოშიც, სადაც მცირე და საშუალო საწარმოები წარმოადგენენ ეკონომიკის საყრდენს. ამ სეგმენტში მწვანე ინოვაციების დანერგვა შეიძლება გახდეს გადამწყვეტი ფაქტორი ბიზნესის გადარჩენისთვის, ხარჯების ოპტიმიზაციისთვის და საერთაშორისო ბაზრებზე კონკურენტული პოზიციის მოსაპოვებლად. მიუხედავად ამისა, საქართველოში მწვანე ტექნოლოგიების დანერგვა კვლავ შეზღუდულია - ძირითადად ინფრასტრუქტურული და ფინანსური ბარიერების, აგრეთვე ცნობიერებისა და პროფესიული კომპეტენციების ნაკლებობის გამო.

დისკუსია. მწვანე ტექნოლოგიების როლი ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის ზრდაში გაცილებით ფართოა, ვიდრე ეს ოპერაციულ დონეზე ჩანს. მათი გავლენა ვრცელდება მრავალ ასპექტზე - დაწყებული საინვესტიციო მიზიდველობითა და ბაზარზე პოზიციონირებით, დასრულებული კომპანიების ჩართულობით გლობალურ ღირებულებათა ჯაჭვებში. თანამედროვე ბაზრები სულ უფრო მეტად უჭერენ მხარს იმ კომპანიებს, რომლებიც ავითარებენ ეკოინოვაციებს, ანგარიშვალდებულნი არიან ESG-ის (გარემოსდაცვითი, სოციალური და მმართველობითი) პრინციპებისადმი და აწარმოებენ მდგრად პროდუქტებს. ეს ტენდენცია განსაკუთრებით თვალსაჩინოა ევროკავშირის ქვეყნებსა და საერთაშორისო საფონდო ბირჟებზე, სადაც მწვანე

სტანდარტებთან შესაბამისობა უკვე იქცა კონკურენციის აუცილებელ წინაპირობად.

მიუხედავად ამისა, მწვანე ტექნოლოგიების დანერგვის ტემპი და მასშტაბი კვლავ განსხვავდება სექტორებსა და რეგიონებს შორის. განსაკუთრებით განვითარებად ქვეყნებში კომპანიები მწვანე ინოვაციებს ხშირად აღიქვამენ როგორც მაღალი რისკის ან ზედმეტად ხარჯიან გადაწყვეტილებებს. ამის მიზეზი არის ინფორმაციის სიმცირე, ფინანსური მხარდაჭერის ნაკლებობა და ტექნოლოგიური შესაძლებლობების შეზღუდულობა. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია საფუძვლიანად გავანალიზოთ, რა ტიპის გამოწვევები აფერხებს მწვანე ტექნოლოგიების ფართომასშტაბიან ინტეგრაციას და რა ინსტრუმენტებია საჭირო ამ ბარიერების დასაძლევად.

საჭიროა სიღრმისეული, მტკიცებულებებზე დაფუძნებული ანალიზი იმის შესახებ, თუ როგორ აისახება მწვანე ტექნოლოგიების დანერგვა ბიზნესის ღირებულებაზე - არა მხოლოდ ფინანსური შედეგების ქრილში, არამედ ისეთი ფაქტორების გათვალისწინებით, როგორებიცაა მომხმარებელთა ნდობა, პარტნიორული ქსელის გაფართოება და ბაზრის დივერსიფიკაცია. მხოლოდ ამგვარი ყოვლისმომცველი შეფასების გზით გახდება შესაძლებელი, რომ მწვანე ინოვაციები უბრალო ტენდენციიდან გარდაიქმნას ახალ ბიზნეს სტანდარტად.

შესაბამისად, მწვანე ტექნოლოგიები უნდა განიხილებოდეს არა მხოლოდ როგორც გარემოსდაცვითი პასუხისმგებლობის გამოხატულება, არამედ როგორც კონკურენტული ბიზნეს სტრატეგიის საკვანძო ელემენტი. სწორედ ამ ხედვაში იკვეთება მათი ნამდვილი ღირებულება 21-ე საუკუნის ეკონომიკურ მოდელში - სადაც მდგრადობა, ინოვაცია და კონკურენტუნარიანობა განუყოფელ ნაწილებად იქცევიან გლობალური ეკონომიკური განვითარების პროცესში (Malik et al., 2020: 18).

მწვანე ტექნოლოგიების საკითხი მჭიდროდ უკავშირდება იმ ეკონომიკურ თეორიებს, რომლებიც წარმოების პროცესში რესურსების რაციონალური გამოყენებისა და გარე უარყოფითი ეფექტების მინიმიზაციის პრინციპზეა დაფუძნებული. მაგალითად, პორტერის ჰიპოთეზა ამტკიცებს, რომ გარემოსდაცვითი რეგულაციები, როდესაც სწორად და ეფექტიანად ხორციელდება, სულაც არ წარმოადგენს ბიზნესზე ტვირთს - პირიქით, ისინი აძლიერებს ინოვაციურობასა და ოპერაციულ ეფექტიანობას, რაც თავის მხრივ ზრდის კომპანიის კონკურენტუნარიანობას. ამ თვალსაზრისით, მწვანე ტექნოლოგიები კატალიზატორად იქცა, რომელიც კომპანიებს უბიძგებს გააუმჯობესონ საკუთარი პროდუქტები და პროცესები (Muangmee et al., 2021: 136).

გარდა ამისა, მწვანე ინოვაციები მჭიდროდ უკავშირდება სტეიკჰოლდერულ მიდგომებს, (stakeholder approach), რომლის მიხედვითაც ბიზნესის წარმატება განისაზღვრება არა მხოლოდ მოგებით, არამედ მისი სოციალური და გარემოსდაცვითი ზეგავლენითაც. თანამედროვე ბაზარზე კომპანიებს უწევთ სხვადასხვა დაინტერესებული მხარის - მომხმარებლების, ინვესტორების, რეგულატორებისა და მთლიანად საზოგადოების - მოთხოვნებზე რეაგირება, შესაბამისად, მწვანე ტექნოლოგიების დანერგვა წარმოადგენს ამ გამოწვევებზე რეაგირების პრაქტიკულ და ეფექტიან გზას (Zameer et al., 2020).

ამ პროცესის პირობებში მწვანე ინოვაციები აღარ განიხილება როგორც არასახარბიელო ან რისკიანი ინვესტიცია - ისინი გადაიქცა ეკონომიკური მოდელების მთავარ მამოძრავებელ ძალად, რომლებიც მდგრად განვითარებას ემსახურება, ღირებულების ზრდასა და გრძელვადიან წარმატებაში (Padilla-Lozano and Collazzo, 2021).

ამ კონტექსტში აქტუალურია კითხვა: რა მექანიზმებით ახდენს მწვანე ტექნოლოგია ზეგავლენას ბიზნესის კონკურენტუნარიანობაზე და რამდენად აისახება ეს გავლენა რეალურ ეკონომიკურ შედეგებში?

ჩვენი კვლევის მიზანს წარმოადგენდა მწვანე ტექნოლოგიების გავლენის შესწავლა ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის ამადლებაზე თანამედროვე ეკონომიკურ პირობებში. კვლევა მიზნად ისახავდა იმის გარკვევას, წარმოადგენს თუ არა მწვანე ინოვაციები ეკოლოგიურ სტანდარტებთან შესაბამისობის ინსტრუმენტს, თუ კი ისინი რეალურად ზრდიან ბიზნესის ღირებულებას, აძლიერებენ ბაზარზე პოზიციონირებას და ქმნიან სტრატეგიულ უპირატესობებს როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო დონეზე?

კვლევის ერთ-ერთი მთავარი ამოცანა იყო მწვანე ტექნოლოგიების დანერგვით მიღებული პირდაპირი ეფექტების, მაგალითად, ხარჯების შემცირებისა და ენერგოეფექტიანობის გაუმჯობესების გარდა, მათი არამატერიალური გავლენის შეფასება ისეთ ასპექტებზე, როგორებიცაა მომხმარებელთა ნდობა, კორპორატიული იმიჯი, ინვესტორთა ინტერესის ზრდა და პარტნიორული ურთიერთობების განმტკიცება.

კვლევის ამოცანებად განისაზღვრა შემდეგი მიზნები:

- ✓ მწვანე ტექნოლოგიების არსისა და კლასიფიკაციის ანალიზი;
- ✓ მათი ზეგავლენის შეფასება ბიზნესის კონკურენტუნარიანობაზე;
- ✓ მცირე და საშუალო საწარმოების (SMEs) დამოკიდებულებისა და მზაობის გამოვლენა მწვანე ინოვაციების მიმართ;
- ✓ მომხმარებელთა, პარტნიორთა და ინვესტორთა პოზიციის შესწავლა;

- ✓ მწვანე ტექნოლოგიების ინტეგრაციის შემაფერხებელი ბარიერების იდენტიფიცირება;
- ✓ რეკომენდაციების შემუშავება მწვანე სტრატეგიების ეფექტიანად დანერგვისთვის.

კვლევის მეთოდოლოგია. შერჩევის სტრატეგია და რესპონდენტთა რაოდენობა. კვლევა განხორციელდა **2025 წლის 15 იანვრიდან 25 მაისის ჩათვლით**, რაოდენობრივი გამოკითხვის მეთოდით. კვლევის ფარგლებში გამოიკითხა **395 ბიზნესსუბიექტი საქართველოს მასშტაბით**, ოკუპირებული ტერიტორიების გამოკლებით. რესპონდენტების შერჩევა განხორციელდა **სტრატეგიული შემთხვევითი შერჩევის პრინციპით**, რაც უზრუნველყოფდა ნიმუშის მრავალფეროვნებას სექტორულ, გეოგრაფიულ და სოციალდემოგრაფიულ ჭრილში.

კვლევის მიზანს წარმოადგენდა მცირე და საშუალო საწარმოების წარმომადგენელთა პოზიციების შეფასება მწვანე ტექნოლოგიებისა და ეკოლოგიური ინიციატივების მიმართ. შერჩევის სტრატეგია განისაზღვრა ისე, რომ მიღებული შედეგების განზოგადება შესაძლებელი ყოფილიყო საქართველოს ბიზნესსექტორის იმ ნაწილზე, რომელიც რეგისტრირებულად და აქტიურად მონაწილეობს ბაზრის ეკონომიკურ პროცესებში.

შერჩევის საკმარისობა (Population Validity). საქართველოს მოსახლეობა შეადგენს დაახლოებით 3.9 მილიონს, თუმცა კვლევის სამიზნე არ იყო საერთო მოსახლეობა, არამედ მცირე და საშუალო ბიზნესის აქტიური სუბიექტები. საქსტატის მონაცემებით, ქვეყანაში რეგისტრირებულია დაახლოებით 200,000-მდე ბიზნესსუბიექტი, რომელთა 95%-ზე მეტი მიეკუთვნება მცირე და საშუალო საწარმოების კატეგორიას.

ამ მონაცემებიდან გამომდინარე, **395 რესპონდენტის ნიმუში** შეესაბამება შემთხვევით შერჩევის სტრატეგიული მოდელს, რაც იძლევა დასაშვებ ცდომილებას $\pm 4.9\%$ -მდე და უზრუნველყოფს **95%-იან სანდოობის ინტერვალს** — რაც აკადემიური კვლევებისთვის აღიარებულად მაღალი სანდოობის მაჩვენებელია.

კვლევა ჩატარდა ონლაინ ფორმატში, **Facebook-ისა და Instagram-ის მიზნობრივი სარეკლამო კამპანიების გამოყენებით**, რომლებიც მიმართული იყო საქართველოში მოქმედი ბიზნესსექტორის აქტიურ წარმომადგენლებზე. „Meta“-ს 2024 წლის მონაცემებით, ამ პლატფორმებზე ქვეყნის მასშტაბით მოქმედი უნიკალური მომხმარებელთა რაოდენობა აღწევს დაახლოებით **3 მილიონს**, რაც წარმოადგენს სრულწლოვანი მოსახლეობის უმეტეს ნაწილს და ამართლებს ციფრული საკომუნიკაციო არხების ეფექტიან გამოყენებას.

სარეკლამო კამპანიების მიზნობრიობა განისაზღვრა შემდეგი კრიტერიუმებით:

- ✓ **გეოგრაფია:** საქართველოს ყველა რეგიონი (ოკუპირებული ტერიტორიების გამოკლებით);
- ✓ **ინტერესები:** ბიზნესი, მეწარმეობა, მენეჯმენტი;
- ✓ **პროფილური აქტივობა:** ბიზნესგვერდების ადმინისტრირება და კომერციული აქტივობა.

აღნიშნული პარამეტრები უზრუნველყოფდა კითხვარის მიწოდებას ზუსტად იმ აუდიტორიისთვის, რომელიც რეალურად წარმოდგენილია მცირე და საშუალო საწარმოების სეგმენტში.

მონაწილეთა მოტივაციის გასაზრდელად გამოყენებულ იქნა **სასაჩუქრე ვაუჩერი**, რომელიც გაიცემოდა ავტორის მფლობელობაში არსებული სარეკლამო სააგენტოს მიერ. ეს სტიმული ხელს უწყობდა გამოკითხვის აქტიურობას, თუმცა არ იწვევდა იძულებით მონაწილეობას და არ ახდენდა გავლენას პასუხების შინაარსობრივ სანდოობაზე.

ყველა პასუხი გადამოწმდა შიდა ლოგიკის, შევსების სისწორისა და შინაარსობრივი თანხვედრის მიხედვით. შედეგად, მიღებული მონაცემები შეიძლება ჩაითვალოს ვალიდურად იმ მიზნობრივი სეგმენტისთვის, რომელიც წარმოადგენს საქართველოს აქტიურ მეწარმეთა და მცირე-საშუალო ბიზნესის ბაზას.

კვლევის სტრუქტურა, შერჩევის მეთოდი და საკომუნიკაციო არხების სპეციფიკა უზრუნველყოფდა სანდო შედეგებს აღნიშნულ ჯგუფზე დასაბუთებული განზოგადებისთვის.

კვლევის ჰიპოთეზები. კვლევის ფარგლებში დასმულ იქნა შემდეგი ძირითადი ჰიპოთეზები:

მთავარი ჰიპოთეზა: საქართველოში მწვანე ტექნოლოგიების დანერგვა ხელს უწყობს ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის ზრდას ინოვაციური პროდუქტებისა და სერვისების შექმნისა და მათი ბაზარზე წარმატებული პოზიციონირების გზით.

ჰიპოთეზა 1 (H1): მწვანე ტექნოლოგიების გამოყენება საწარმოებში დადებითად მოქმედებს მათ კონკურენტუნარიანობაზე ადგილობრივ და საერთაშორისო ბაზრებზე.

ჰიპოთეზა 2 (H2): მწვანე ინოვაციების დანერგვა უზრუნველყოფს საოპერაციო ხარჯების შემცირებას და ენერგოეფექტიანობის ამაღლებას, რაც ეკონომიკური სარგებლის ზრდას იწვევს.

ჰიპოთეზა 3 (H3): მწვანე ტექნოლოგიების ინტეგრაცია ზრდის მომხმარებელთა ნდობასა და ერთგულებას ბრენდის მიმართ.

ჰიპოთეზა 4 (H4): მწვანე ტექნოლოგიების მიმართ ინფორმირებულობის მაღალი დონე პირდაპირ კორელაციაშია საწარმოს ტექნოლოგიური ინოვაციის დონესთან და ეკო-მეგობრული პოლიტიკის განხორციელებასთან.

ჰიპოთეზა 5 (H5): მწვანე ტექნოლოგიების დანერგვის მთავარი ბარიერები საქართველოში დაკავშირებულია ფინანსურ რესურსებთან, ტექნოლოგიურ წვდომასთან და ინსტიტუციურ მხარდაჭერასთან (კიკილაშვილი, 2025).

რაოდენობრივი კვლევის შეჯამება (N=395)

მაჩვენებელი	კატეგორია	% (n)
სექცია I. სოციო-დემოგრაფიული ბლოკი		
სექცია II. კომპანიაზე ზოგადი ინფორმაცია		
სქესი	ქალი / კაცი	37.1 (147) / 62.3 (244)
ასაკი	18–24 / 25–34 / 35–44 / 45–54 / 55+	11.7 (46) / 35.4 (140) / 27.9 (110) / 18.4 (73) / 6.6 (26)
პოზიცია კომპანიაში	დამფუძნებელი/მეწარმე / დირექტორი/გენ. მენ. / ფინანსური მენ. / ოპერაციული მენ. / ეკო-მენეჯერი / მარკეტინგი/PR / სხვა	41.2 (163) / 19.6 (77) / 15.3 (60) / 9.7 (38) / 4.9 (19) / 5.4 (21) / 3.9 (15)
იურიდიული ფორმა	შპს / ინდ. მეწარმე / ა(ა)იპ / სხვა	75.5 (298) / 14.8 (58) / 5.8 (23) / 3.9 (16)
რეიტინგული სექტორი	საკვები&სასმელი / დამამუშავებელი (გარდა საკვ.&სასმ.) / მშენებლობა / სოფ. მეურნეობა / ვაჭრობა	28.0 (110) / 23.0 (91) / 12.0 (47) / 10.0 (40) / 9.0 (36)
დასაქმებულთა რაოდენობა	1–5 / 6–10 / 11–50 / 51–100 / 100+	39.6 (157) / 31.8 (126) / 19.4 (77) / 6.9 (27) / 2.3 (9)
რეიტინგული რეგიონი	თბილისი / იმერეთი / კახეთი / აჭარა / სამეგრელო–ზეს	51.7 (204) / 15.1 (60) / 9.8 (39) / 8.2 (32) / 6.8 (27)
სექცია III — მწვანე ტექნოლოგიების ცოდნა და გამოყენება, დამოკიდებულება		
ცოდნა „რა არის მწვანე ტექნოლოგია“	დიახ / ნაწილობრივ / არა	54.3 (214) / 32.8 (130) / 12.9 (51)
თვითშეფასება	ძალიან კარგი / კარგი / საშუალო / დაბალი / არ ვიცი	11.2 (44) / 26.3 (104) / 38.6 (152) / 21.1 (83) / 2.8 (11)

პრაქტიკაში გამოყენება	ვიყენებთ / ვადგენთ საჭიროებებს / არ ვიყენებთ	73.4 (290) / 18.5 (73) / 8.1 (32)
სად იყენებენ* * მრავალპასუხიანი; დანომრვა მხოლოდ იმ 290 კომპანიაზე, ვინც იყენებს.	ენერგოეფექტიანობა / ნარჩენები / ეკო-შეფუთვა / მწვანე ლოჯისტიკა / ეკო-კრიტერიუმები მომწოდებლების შერჩევაში	89.3 (259/290) / 69.0 (200/290) / 46.6 (135/290) / 35.5 (103/290) / 20.0 (58/290)
მწვანე ინიციატივა დაეხმარება თუ არა (იურიდიულ პირს) კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესებაში?	დიახ, თვალსაჩინოდ დაეხმარა / ნაწილობრივ / ჯერჯერობით არა / მიჭირს შეფასება	54.5 (158) / 31.0 (90) / 10.0 (29) / 4.5 (13)
სექცია IV — ბარიერები და საჭიროებები		
რა არის თქვენს კომპანიაში ძირითადი ბარიერები მწვანე ინოვაციების დანერგვის პროცესში? (მონიშნეთ ყველა შესაბამისი)	ფინანსური რესურსები / ცოდნა-უნარები / სახელმწიფოს მხარდაჭერა / წვდომა ტექნოლოგიებზე	69.3 (274) / 58.9 (233) / 52.6 (208) / 40.1 (158)
რა ტიპის მხარდაჭერა იქნებოდა თქვენთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი მწვანე ტექნოლოგიების მათ შორის ეკო-მეგობრული ინოვაციების დანერგვის პროცესში? (მონიშნეთ რამდენიმე შესაბამისი პასუხი)	ფინანსური გრანტი / სასწავლო პროგრამები / ტექნიკური კონსულტაცია / სახელმწიფო/საერთ. პროგრამები / თანადაფინანსება / სერტიფიცირებულ ბაზრებზე წვდომა	64.1 (253) / 55.8 (220) / 49.6 (196) / 30.2 (119) / 26.7 (105) / 21.5 (85)
<i>შენიშვნა: მრავალპასუხიანი; პროცენტები დათვლილია N=395-ზე.</i>		
სექცია V . — ეკონომიკური სარგებელი, კონკურენცია და ბაზარი		
თქვენი აზრით, მწვანე ტექნოლოგიების დანერგვამ რამდენად შეუწყო ხელი შემდეგ ფაქტორებს თქვენს ბიზნესში? (გთხოვთ, შეფასდეთ 1-დან 5-მდე სკალაზე, სადაც 1 – საერთოდ არა, 5 – ძალიან მაღალი გავლენა)		

ფაქტორი	1–2 დაბალი %	3–4 საშუალო %	5 მაღალი %
საოპერაციო ხარჯების შემცირება	24.1	43.4	32.5
კლიენტების ნდობა	15.7	42.2	38.6
გაყიდვები	18.1	49.4	32.5
პარტნიორთა თანამშრომლობის სურვილი	19.3	43.4	33.7
სექცია VI — სტეიკჰოლდერები (დაინტერესებული მხარეები) და ინიციატივა			
მომხმარებელთა მოთხოვნა ეკო-მიდგომებზე	აქტიურად ითხოვენ / ზოგჯერ ახსენებენ / არ ინტერესდებიან / არ ვიცი	29.7 (117) / 38.2 (151) / 27.3 (108) / 4.8 (19)	
ეკო-ინიციატივებში მონაწილეობა	დიახ / არა	38.9 (154) / 61.1 (241)	
აქსელერატორები/ქსელები	ვეძებთ / შესაძლებელია / არა	34.1 (135) / 29.6 (117) / 36.3 (143)	
პილოტურ პროგრამებში მონაწილეობა	დიახ / შესაძლოა / არა	30.8 (122) / 28.7 (113) / 40.5 (160)	
სექცია VII — საჯარო და საერთაშორისო მხარდაჭერის აღქმა			
პროგრამების ცოდნა	ვსარგებლობდით / მსმენია / რთულად ხელმისაწვდომია / არ ვიცი	25.1 (99) / 30.1 (119) / 14.9 (59) / 29.9 (118)	
სახელმწიფოს ეფექტიანობა	ძალიან / ნაწილობრივ / ნაკლებად / სრულიად არა	26.8 (106) / 39.3 (155) / 23.5 (93) / 10.4 (41)	
სამართლიანობა/გამჭვირვალობა (ჰიპოთეზა)	სამართლიანი იქნება / არის რისკი / შესაძლოა არასაკმარისად დასაბუთებულიც დაფინანსდეს / არ მაქვს მოსაზრება	27.4 (108) / 33.9 (134) / 31.2 (123) / 7.5 (30)	
„სუსტი“ პროექტების დაფინანსების გამოცდილება	დიახ / არა / არ მაქვს ინფორმაცია	50.0 (198) / 40.0 (158) / 10.0 (39)	
დონორების პრიორიტეტი — მდგრადი ბიზნესი	დიახ, საჭიროა / ნაწილობრივ / მიჭირს	55.0 (217) / 25.1 (99) / 19.9 (79)	
განმეორებითი მხარდაჭერა მონიტორინგის შემდეგ	საჭიროა / ერთჯერადი საკმარისია / დამოკიდებულია / მიჭირს	45.1 (178) / 30.1 (119) / 20.0 (79) / 4.8 (19)	
მრავალჯერადი დაფინანსება ერთ ბენეფიციარზე	მისაღებია პროგრესით / ხელს უწყობს მდგრადობას / საჭიროა	34.9 (138) / 30.1 (119) / 25.1 (99) / 5.1 (20)	

	მკაცრი მონიტორინგი / არაეფექტიანია	
სექცია VIII — კლასტერული მიდგომა და დივერსიფიკაცია		
კლასტერული პროგრამების ცოდნა	ვმონაწილეობ / მსმენია / არ ვიცი	20.0 (79) / 35.0 (138) / 45.0 (178)
კლასტერების მნიშვნელობა მწვანე ტრანსფორმაციისთვის	ძალიან მნიშვნელოვანია / მნიშვნელოვანია, მაგრამ დამოკიდებულია პირობებზე / არც ისე მნიშვნელოვანია / საერთოდ არა / მიჭირს	17.5 (69) / 22.8 (90) / 10.6 (42) / 4.3 (17) / 45.0 (178)

შენიშვნა: რიგების ჯამი ზოგან ≠100% დამრგვალების გამო.

კვლევის ფარგლებში გამოიკითხა 395 ბიზნესსუბიექტი საქართველოს სხვადასხვა რეგიონიდან. შედეგებმა ცხადყო, რომ მწვანე ტექნოლოგიების მიმართ ინტერესი და ცნობადობა მზარდია, თუმცა ცოდნისა და პრაქტიკული ინტეგრაციის დონე კვლავ არათანაბარია. გამოკითხულთა 73.4%-მა აღნიშნა, რომ იყენებს ეკო-მეგობრულ ტექნოლოგიას ან ინიციატივას, თუმცა მხოლოდ 37%-მა შეაფასა საკუთარი ცოდნა ამ მიმართულებით როგორც „კარგი“ ან „ძალიან კარგი“. ყველაზე ფართოდ გავრცელებული მიმართულებაა ენერგოეფექტურობა (89.3%) და ნარჩენების მართვა (69%), რაც მიუთითებს უფრო ოპერაციულ, ვიდრე სტრატეგიულ მიდგომაზე. მწვანე ინიციატივების შედეგად კომპანიების 54.5%-მა დააფიქსირა კონკურენტუნარიანობის ზრდა, განსაკუთრებით მომხმარებელთა ნდობისა და ხარჯების ოპტიმიზაციის მიმართულებით.

მთავარ ბარიერებად დასახელდა ფინანსური რესურსების დეფიციტი (69.3%), ცოდნისა და უნარების ნაკლებობა (58.9%) და სახელმწიფო მხარდაჭერის არასაკმარისი დონე (52.6%).

პოლიტიკის რეკომენდაციები. კვლევა ხაზს უსვამს სამ პრიორიტეტულ მიმართულებას:

1. **სახელმწიფო დონეზე** — მცირე გრანტებისა და თანადაფინანსების პროგრამების გაძლიერება მკაფიო მონიტორინგით;
2. **საგანმანათლებლო დონეზე** — მწვანე ტექნოლოგიების ინტეგრაცია ბიზნესისა და მეწარმეობის სასწავლო კურსებში;
3. **პირადი სექტორის დონეზე** — კლასტერული თანამშრომლობის, B2B ქსელებისა და ცოდნის გაზიარების სისტემური მხარდაჭერა.

დასკვნა. მიღებული შედეგები ცხადყოფს, რომ მწვანე ტექნოლოგიების ინტეგრაცია საქართველოს მცირე და საშუალო ბიზნესში უკვე დაწყებულია, თუმცა ის ჯერ კიდევ საწყის ეტაპზეა და მოითხოვს ინსტიტუციურ მხარდაჭერას. მიუხედავად მზარდი ინტერესისა და კონკრეტული ინიციატივების განხორციელებისა, ინოვაციები ამ ეტაპზე ძირითადად ოპერაციულ დონეზე ხორციელდება, თუმცა ტენდენცია ცხადყოფს მათ თანდათანობით ინტეგრაციას გრძელვადიან სტრატეგიულ მიზნებთან, რაც განამტკიცებს მწვანე ტრანსფორმაციის მდგრადობას.

კვლევამ აჩვენა, რომ მწვანე ინიციატივები არა მხოლოდ გარემოსდაცვითი პასუხისმგებლობის გამოხატულებაა, არამედ რეალური ეკონომიკური სარგებლის წყარო - ისინი ამცირებენ საოპერაციო ხარჯებს, ზრდიან მომხმარებელთა ნდობას და აძლიერებენ ბიზნესის პოზიციონირებას ბაზარზე.

მთავარი ჰიპოთეზა სრულად დადასტურდა - საქართველოში მწვანე ტექნოლოგიების დანერგვა ხელს უწყობს ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის ზრდას ინოვაციური პროდუქტებისა და სერვისების შექმნისა და მათი ბაზარზე წარმატებული პოზიციონირების გზით. შედეგები ასევე ადასტურებს დამატებით ჰიპოთეზებს (H1–H5), რაც კიდევ ერთხელ ცხადყოფს, რომ მწვანე ტექნოლოგიები წარმოადგენს ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის განმტკიცების მძლავრ ფაქტორს, რომელიც ერთდროულად იწვევს ოპერაციული ეფექტიანობის ზრდასა და სტრატეგიულ ეკონომიკურ უპირატესობას.

ამრიგად, მწვანე ტრანსფორმაციის დაჩქარებისთვის აუცილებელია სახელმწიფოს, საგანმანათლებლო სისტემისა და კერძო სექტორის თანამშრომლობა - ისეთი მოდელების დანერგვით, რომლებიც უზრუნველყოფს ინოვაციების დაფინანსებას, ცოდნის გაზიარებასა და კლასტერული ქსელების გაძლიერებას მდგრადი ეკონომიკური განვითარების ხელშესაწყობად.

გამოყენებული ლიტერატურა:

კიკილაშვილი, ლ. (2025). რაოდენობრივი კვლევა: მწვანე ტექნოლოგიების როლი ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში (SME საქართველოში, N=395). სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თბილისი. დამატებითი მასალები ხელმისაწვდომია ბმულზე: <https://drive.google.com/drive/folders/1jbnMpswCcX5f5a02EVbw7EezZXln6cXH?usp=sharing>

Chuang, S.-P., & Huang, S.-J. (2016). The Effect of Environmental Corporate Social Responsibility on Environmental Performance and Business Competitiveness: The Mediation of Green Information Technology Capital. *Journal of Business Ethics*, 150, 991–1009, <http://doi.org/10.1007/s10551-016-3167-x>

- Fan, E., Li, L., Wang, Z., Lin, J., Huang, Y., Yao, Y., Chen, R., & Wu, F. (2020).** Sustainable Recycling Technology for Li-Ion Batteries and Beyond: Challenges and Future Prospects. *Chemical Reviews*, <http://doi.org/10.1021/acs.chemrev-9b00535>
- Malik, S., Cao, Y., Mughal, Y. H., Kundi, G., Mughal, M. H., & Ramayah, T. (2020).** Pathways towards Sustainability in Organizations: Empirical Evidence on the Role of Green Human Resource Management Practices and Green Intellectual Capital. *Sustainability*, <http://doi.org/10.3390/su12083228>
- Muangmee, C., Dacko-Pikiewicz, Z., Meekaewkunchorn, N., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021).** Green Entrepreneurial Orientation and Green Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Social Sciences*, 10, 136, <http://doi.org/10.3390/SOCSCI10040136>
- Padilla-Lozano, C. P., & Collazzo, P. (2021).** Corporate social responsibility, green innovation and competitiveness – causality in manufacturing. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, <http://doi.org/10.1108/cr-12-2020-0160>
- Zameer, H., Wang, Y., Yasmeen, H., & Mubarak, S. (2020).** Green innovation as a mediator in the impact of business analytics and environmental orientation on green competitive advantage. *Management Decision*, <http://doi.org/10.1108/md-01-2020-0065>

ნინა კოფიანიდი¹

სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ციფრული ეპოქის გამოწვევები და შესაძლებლობები: ინფლუენსერ მარკეტინგის როლი ბრენდის პოზიციონირებაში

აბსტრაქტი. ციფრულ ეპოქაში ინფლუენსერ მარკეტინგი ჩამოყალიბდა, როგორც ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური სტრატეგიული ინსტრუმენტი იმ ბრენდებისთვის, რომელთაც სურთ გაზარდონ ხილვადობა, განიმტკიცონ სანდოობა და მოახდინონ საკუთარი პოზიციონირება მუდმივად ცვალებად და კონკურენტულ მედიაგარემოში. სოციალური მედიის პლატფორმების სწრაფმა განვითარებამ ხელი შეუწყო მომხმარებლებს შორის კავშირის გააქტიურებას და პარალელურად გააძლიერა მათი დამოკიდებულება იმ ინდივიდების მიმართ, რომლებიც განიხილებიან როგორც სანდო და ავტორიტეტული წყაროები კონკრეტულ სეგმენტზე - ინფლუენსერების მიმართ.

ინფლუენსერები არა მხოლოდ კომუნიკატორებად გვევლინებიან, არამედ ცხოვრების სტილის როლურ მოდელებად, რომელთა ავტორიტეტი მნიშვნელოვნად ცვლის მომხმარებელთა შეხედულებებსა და ყიდვით ქცევას. თანამედროვე აუდიტორია სულ უფრო სკეპტიკურად უყურებს ტრადიციულ რეკლამის გზავნილებს და ენდობა იმ ინდივიდების რეკომენდაციებს, რომლებიც მათი ყოველდღიური ციფრული გამოცდილების ორგანულ ნაწილად იქცნენ. სწორედ ამ კონტექსტში, ინფლუენსერ მარკეტინგი წარმოადგენს ეფექტურ კომუნიკაციურ ხიდს ბრენდებსა და სამიზნე აუდიტორიას შორის - არხს, რომელიც ეფუძნება ავთენტურობას, ნდობას და რელევანტურობას.

გარდა ამისა, მომხმარებელთა ქცევის ტრანსფორმაციამ და ინდივიდუალურად მორგებული კომუნიკაციისადმი მოთხოვნის ზრდამ - ინფლუენსერ მარკეტინგს სტრატეგიული უპირატესობა მიანიჭა. ინფლუენსერები ქმნიან შინაარსს, რომელიც შეესაბამება აუდიტორიის ღირებულებებს, იწვევენ

¹ **ნინა კოფიანიდი**, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიზნესისა და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის დოქტორანტი. სამეცნიერო ხელმძღვანელი: სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი **ნინო ქეცბაია**.

ემოციურ რეზონანსს და ხელს უწყობენ ღრმა ჩართულობას, რაც, თავის მხრივ, აჩენს ბრენდისადმი ლოიალურობის ფორმირებისთვის ხელსაყრელ პირობებს. მომხმარებელთა მიერ პერსონალიზებულ, ინფლუენსერ მარკეტინგს სტრატეგიული უპირატესობა მოუტანა.

წარმოდგენილი კვლევა მიზნად ისახავს გააანალიზოს ინფლუენსერ მარკეტინგის მრავალმხრივი სარგებელი ბრენდის პოზიციონირების კონტექსტში. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მის უნარს: ეფექტურად მიაწოდოს სტრატეგიულად მიზნობრივი გზავნილები, ჩამოაყალიბოს ნდობაზე დაფუძნებული ურთიერთობები და გააძლიეროს მომხმარებელთა ღრმა ჩართულობა ბრენდის იდენტობასა და ღირებულებრივ სისტემასთან. კვლევა ეფუძნება თანამედროვე მარკეტინგულ ტენდენციებსა და მომხმარებელთა ქცევის ანალიტიკურ ჭრილს, რაც იძლევა შესაძლებლობას, კომპანიებმა ინფლუენსერ მარკეტინგი განიხილონ არა მხოლოდ ტაქტიკურ, არამედ გრძელვადიან სტრატეგიულ მექანიზმად ბრენდებისათვის ციფრულ ეპოქაში.

საკვანძო სიტყვები: Influencer, ინფლუენსერ მარკეტინგი, ბრენდის პოზიციონირება, ციფრული მარკეტინგი, სოციალური მედია, ავთენტურობა, ბრენდის ხილვადობა, ნდობის დამყარება, მიზნობრივი მარკეტინგი.

Nina Kofianidi²

Challenges and Opportunities of the Digital Age: The Role of Influencer Marketing in Brand Positioning

Abstract. In the digital age, influencer marketing has become one of the most effective strategic tools for brands to increase visibility, strengthen credibility, and position themselves in the constantly evolving and competitive media landscape. The rapid development of social media platforms has enhanced the connection between users while simultaneously fostering a favorable perception of individuals regarded as reliable and authoritative sources within specific influencer segments.

Influencers serve not only as communicators but also as role models whose lifestyles and authority significantly impact consumer perspectives and purchasing behavior. Modern audiences are increasingly skeptical of traditional advertising messages, often placing greater trust in the recommendations of individuals who have been seamlessly integrated into their daily digital experiences. Influencer marketing acts as an effective communication bridge between brands and target audiences, built on authenticity, trust, and relevance.

² **Nina Kofianidi**, PhD student at the Faculty of Business and Social Sciences, Sokhumi State University. Scientific supervisor: Associate Professor of Sokhumi State University **Nino Ketsbaia**.

Additionally, the transformation of consumer behavior, along with the growing demand for personalized communication, has provided influencer marketing with a strategic advantage. Influencers create content that resonates with audience value, evokes emotional engagement, and promotes deeper connections, all of which foster brand loyalty. Influencer marketing can serve as a powerful strategic tool when tailored to customer preferences.

This study examines the multifaceted benefits of influencer marketing about brand positioning. This highlights its ability to effectively deliver strategically targeted messages, build trust-based relationships, and enhance customer engagement with a brand's identity and values. This research draws on modern marketing trends and an analytical examination of consumer behavior, positioning influencer marketing not just as a tactical tool but also as a long-term strategic mechanism for brands.

Keywords: Influencer, Influencer Marketing, Brand Positioning, Digital Marketing, Social Media, Authenticity, Brand Visibility, Trust Building, Target Marketing.

შესავალი. ინფლუენსერ მარკეტინგის წარმოშობა უკავშირდება სოციალური მედია-პლატფორმების განვითარებას, რომლებმაც რადიკალურად შეცვალეს ბრენდების კომუნიკაციის ფორმა მომხმარებლებთან. ტრადიციული მარკეტინგული სტრატეგიები ძირითადად ეფუძნებოდა ცალმხრივ კომუნიკაციას - კომპანიები ავრცელებდნენ გზავნილებს ტელევიზიის, ბეჭდური მედიისა და გარე რეკლამის მეშვეობით, რაც მომხმარებლებს არ აძლევდა შესაძლებლობას რეალურად ჩართულიყვნენ კომუნიკაციაში. ამის გამო, რთული იყო ბრენდთან ავთენტური და ინტერპერსონალური კავშირის დამყარება. ხოლო, სოციალური მედიის პლატფორმების, როგორიცაა Instagram, YouTube, TikTok და Facebook, შექმნამ და გააქტიურებამ უზრუნველყო ინტერაქტიული, ორმხრივი კომუნიკაციის სივრცე, სადაც ინდივიდებს შეუძლიათ რეალურ დროში გაუზიარონ ერთმანეთს გამოცდილება, რეკომენდაციები და ემოციები. ამ გარემოში წარმოიშვა და განვითარდა ინფლუენსერ კულტურა, რომელშიც ინდივიდები, საკუთარ ინტერესებსა და სტილზე დაყრდნობით, ქმნიან პერსონალურ ბრენდებს და ახდენენ გავლენას კონკრეტულ აუდიტორიაზე (Freberg et al., 2011).

დისკუსია. ინფლუენსერები თანამედროვე მედიაგარემოში მნიშვნელოვან და სანდო მედიატორებად იქცნენ, რადგან მათი გზავნილები აღიქმება არა მხოლოდ როგორც სარეკლამო შეტყობინებები, არამედ როგორც რეალური, გამოცდილებაზე დაფუძნებული ინფორმაცია. სწორედ ავთენტურობის ეს მახასიათებელი განაპირობებს მათ მიმართ აუდიტორიის ნდობას. ისინი არიან არა მხოლოდ პროდუქტის რეკომენდატორები, არამედ მომხმარებელთა ცხოვრების სტილის განმსაზღვრელნი, რითაც ახდენენ გავლენას მომხმარებელთა შეხედულებების, საჭიროებების და გადაწყვეტილებების ჩამოყა-

ლობებაზე. ამასთანავე, ინფლუენსერთა რეკომენდაციები განიხილება როგორც პირადი გამოცდილების გაზიარება, რაც ზრდის მომხმარებლების ნდობის დონეს (Keller, 2020). აღნიშნულმა ტენდენციამ ბრენდები აიძულა, გადააფასონ საკომუნიკაციო სტრატეგიები და გამოიყენონ ინფლუენსერ მარკეტინგი მიზნობრივ აუდიტორიასთან, როგორც ეფექტური დაკავშირების იარაღი.

გარდა ამისა, ინფლუენსერ მარკეტინგი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ბრენდის პოზიციონირებაში, რადგან ის ხელს უწყობს ბრენდის იდენტობის ჩამოყალიბებას, ზრდის მის ხილვადობას და ამკვიდრებს ბრენდის უნიკალურ თვისებებს მიზნობრივ სეგმენტში. აღნიშნულმა ტრანსფორმაციამ ინფლუენსერ მარკეტინგი გარდაქმნა გრძელვადიან სტრატეგიულ ინსტრუმენტად, რომლის დახმარებითაც შესაძლებელია ბრენდები ადაპტირდნენ ციფრულ გარემოში და მოახდინონ სწრაფი რეაგირება დინამიურად ცვალებად მომხმარებელთა მოთხოვნებზე.

1. ინფლუენსერ მარკეტინგის როლი ბრენდის პოზიციონირებაში 1.1 ინფლუენსერ მარკეტინგის არსი და ევოლუცია. ინფლუენსერ მარკეტინგი წარმოადგენს თანამედროვე მარკეტინგის მნიშვნელოვან სტრატეგიას, რომელიც ეფუძნება სოციალური მედიის გავლენიან პირებთან თანამშრომლობას, რათა ბრენდებმა მოახერხონ მიზნობრივ აუდიტორიასთან სწრაფი დაკავშირება და გზავნილების ავთენტური მიწოდება. ინფლუენსერ მარკეტინგის უპირატესობა არის საკონტაქტო აუდიტორიის ნდობისა და ემოციური კავშირის უნიკალური შესაძლებლობა, რაც ხშირად ვერ მიიღწევა ტრადიციული რეკლამის საშუალებით. ინფლუენსერების მიერ შექმნილი კონტენტი აღიქმება როგორც პირადი გამოცდილების გაზიარება, რაც ზრდის მომხმარებელთა ჩართულობას და პოზიტიურ რეაქციას ბრენდის მიმართ (Keller, 2020). ინფლუენსერები იყოფიან სხვადასხვა ტიპებად, რომელთა ძირითადი კატეგორიებია:

- ✓ **მაკრო-ინფლუენსერები** - ცნობილები, მილიონობით მიმდევრით (მაგალითად, ცნობადი სახეები, ბლოგერები);
- ✓ **მიკრო-ინფლუენსერები** - მცირე ზომის, მაგრამ მეტად ჩართული აუდიტორიით, ხშირად 10.000–100.000 მიმდევრით, რომელთა გავლენა ნიშურ თემებზეა ფოკუსირებული;
- ✓ **ნანო-ინფლუენსერები** - ძალიან მცირე, თუმცა ძალიან ნდობით აღჭურვილი საზოგადოება (1.000–10.000 მიმდევარი), ხშირად უფრო მეტად პირად და სანდო ურთიერთობებზე დაყრდნობილი.

2000-იანი წლების დასაწყისში, სოციალური მედიის პლატფორმების განვითარებამ, როგორიცაა Facebook, YouTube, Instagram, TikTok და სხვ., რადიკალურად შეცვალა კომუნიკაციის ფორმატი. ამ პლატფორმების საშუალებით მოხდა კომუნიკაციის ციფრული გარდაქმნა, რამაც ხელი შეუწყო ორმხრივ და ინტერაქტიულ კომუნიკაციას.

ამ ცვლილებებმა განაპირობა ახალი ტიპის მედიატორების — ინფლუენსერების — წარმოშობა, რომლებიც არ იყვნენ მხოლოდ მედიის ან ბრენდების მიერ შექმნილი პიროვნებები, არამედ დამოუკიდებელი ინდივიდები, რომლებიც ქმნიდნენ თავის აუდიტორიას და ავითარებდნენ პირად ბრენდს. ინფლუენსერები განსხვავდებოდნენ როგორც აუდიტორიის ზომით, ისე სპეციფიკით - ისინი მოიცავდნენ ფართო მასობრივ ცნობად პირთა კატეგორიას, ასევე მიკრო და ნანო ინფლუენსერებს, რომელთა გავლენა მცირე, მაგრამ მაღალინტერაქტიული და მჭიდრო იყო თავიანთ მიზნობრივ სეგმენტებში.

ინფლუენსერ მარკეტინგი ვითარდებოდა მომხმარებელთა მზარდი სკეპტიციზმის ფონზე ტრადიციული რეკლამის მიმართ, რამაც მნიშვნელოვნად გაზარდა ინფლუენსერების როლი სანდოობისა და ავთენტურობის წყაროდ. მომხმარებლები უფრო მეტ ნდობას უცხადებდნენ ისეთ რეკომენდაციებს, რომლებიც ეფუძნებოდა რეალურ, პირად გამოცდილებას და არა მხოლოდ ბრენდის მიერ გაგზავნილ მესიჯებს. შესაბამისად, ინფლუენსერები იქცნენ ეფექტურ კომუნიკაციის შუამავლებად, რომლებიც ამყარებენ ემოციურ კავშირს ბრენდსა და მომხმარებელს შორის, რის შედეგადაც მნიშვნელოვნად იზრდება ბრენდის ხილვადობა, მომხმარებელთა ჩართულობა და ბრენდის პოზიტიური იმიჯი. თანამედროვე კვლევებით ინფლუენსერ მარკეტინგის წარმატება არა მხოლოდ აუდიტორიის ზომაში, არამედ ავთენტურობაში და მაღალი ჩართულობის მაჩვენებლებშია. თუმცა, ამავდროულად, ინფლუენსერ მარკეტინგს ახლავს გამოწვევებიც, მათ შორის ეფექტიანობის გაზომვის სირთულეები, ყალბი მიმდევრების პრობლემა და რეგულაციების მოთხოვნა. შესაბამისად, ამ სფეროს განვითარება და ფორმირება საჭიროებს მეცნიერულ კვლევებს და სტრატეგიულ მიდგომებს, რომლებშიც გათვალისწინებული იქნება როგორც ბაზრის მოთხოვნილებები, ისე ეთიკური და სამართლებრივი ჩარჩოები.

1.2 ინფლუენსერ მარკეტინგის გავლენა ბრენდის ხილვადობაზე და აუდიტორიაზე. ინფლუენსერ მარკეტინგი წარმოადგენს თანამედროვე ციფრული კომუნიკაციის ერთ-ერთ ეფექტურ სტრატეგიას, რომელიც მნიშვნელოვნად ცვლის ბრენდის პოზიციონირებას და აუდიტორიის ჩართულობის ხარისხს (Keller, 2020). ინფლუენსერების მიერ შექმნილი კონტენტი, როგორც წესი, ხასიათდება ავთენტურობით და პირადი გამოცდილების აქცენტირებით, რაც ზრდის მომხმარებელთა ნდობას და აძლიერებს ემოციურ კავშირს ბრენდსა და მომხმარებელს შორის (Freberg et al., 2011). ავთენტურობის მაღალი დონე, თავის მხრივ, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ბრენდის აღქმაზე და მომხმარებელთა მყარ დამოკიდებულებებზე.

HypeAuditor-ის 2025 წლის კვლევით დადგინდა, რომ მიკრო-ინფლუენსერების ჩართულობის საშუალო დონე TikTok-ზე შეადგენს 7.9%, რაც აღემატება მეგა-ინფლუენსერების ჩართულობის მაჩვენებელს (1.4%) (HypeAuditor,

2025). ნანო-ინფლუენსერების ჩართულობა, რომლებიც 1.000–10.000 მიმდევარს მოიცავენ, TikTok-ის მონაცემებით, აღწევს 9.8%-ს, რაც პლატფორმაზე ერთ-ერთი ყველაზე მაღალი მაჩვენებელია (TikTok Analytics, 2025). აღნიშნული ტენდენცია მიანიშნებს იმაზე, რომ მცირე აუდიტორიაზე ორიენტირებული ინფლუენსერები მეტად ეფექტურად ამადლებენ ჩართულობას და აუდიტორიის ნდობას.

HubSpot-ის (2024) კვლევის თანახმად კი, მომხმარებელთა 89% ინფლუენსერების რეკომენდაციებს მიიჩნევს უფრო სანდოდ, ვიდრე ტრადიციულ რეკლამებს. 77% მომხმარებელი აღნიშნავს, რომ ინფლუენსერების მიერ შექმნილი კონტენტი უფრო ეფექტურია, ვიდრე პროფესიონალური რეკლამები, ხოლო 86% სოციალურ ქსელებში ეძებს ინფორმაციას ბრენდების შესახებ, სანამ შესყიდვის გადაწყვეტილებას მიიღებს. TikTok-ის მომხმარებელთა 78% აცხადებს, რომ ინფლუენსერების რეკომენდაციამ გავლენა მოახდინა მათ შეძენის გადაწყვეტილებაზე (HubSpot, 2024; TikTok, 2025).

გლობალური ინფლუენსერ მარკეტინგის ბაზრის მოცულობა 2025 წელს მიაღწევს დაახლოებით 24 მილიარდ აშშ დოლარს, რაც წარმოადგენს ზრდის მდგრად ტენდენციას წინა წლებთან შედარებით (Statista, 2025). აშშ-ში ინფლუენსერ მარკეტინგის ხარჯები 2025 წელს მიაღწევს 10.5 მილიარდს, რაც არის 23.7%-იანი ზრდა 2024 წელთან შედარებით (eMarketer, 2025). მარკეტოლოგთა 66% გეგმავს გაზარდოს ინფლუენსერ მარკეტინგისთვის გამოყოფილი ბიუჯეტი 2026 წელს, ხოლო მხოლოდ 5% აპირებს შემცირებას (Marketing Dive, 2025). 92% ბრენდები აღიარებენ ინფლუენსერ მარკეტინგს როგორც ერთ-ერთ ყველაზე ეფექტურ მარკეტინგულ ინსტრუმენტს (MarketingProfs, 2025).

პლატფორმების სპეციფიკა

- ✓ Instagram: კვლავ წამყვანი პლატფორმაა ინფლუენსერებისთვის, თუმცა ჩართულობის დონე ოდნავ შემცირდა (1.85% 2024 წელთან შედარებით 1.59% 2025-ში), რაც ნაწილობრივ განპირობებულია Reels-ის ზრდით და პლატფორმის ალგორითმების ცვლილებებით (Socialbakers, 2025).
- ✓ TikTok: პლატფორმის აქტიური მომხმარებლების რაოდენობა აღწევს 1.6 მილიარდს, სადაც ყველაზე მაღალი ჩართულობა ფიქსირდება Gen Z-ისა და ნანო ინფლუენსერების ჯგუფებში (TikTok Analytics, 2025).
- ✓ YouTube: საჭიროებს ჰიბრიდულ სტრატეგიას, სადაც ვიდეოებისა და Shorts-ის კომბინაცია ემსახურება როგორც ბრენდის ნარატივს, ასევე შესაბამისად ემთხვევა ინფლუენსერის პირად ღირებულებებს, ინტე-

რესებს და აუდიტორიის მოლოდინებს (Evans et al., 2017). მაგალითად, Digital Marketing Institute-ინფორმაციულ კონტენტს (YouTube Marketing Report, 2025).

ინდუსტრიას განეკუთვნება რამდენიმე მნიშვნელოვანი გამოწვევა: ავთენტურობის შენარჩუნება, ყალბი მიმდევრების პრობლემის დაძლევა და კომერციალიზმის გავლენის შემსუბუქება (Marwick, 2015). AI ტექნოლოგიების განვითარება ხელს უწყობს ყალბი მიმდევრების გამოვლენას და მონაცემთა ანალიზის გაუმჯობესებას (HypeAuditor, 2025). სოციალური კომერცია, განსაკუთრებით TikTok Shop და Live Shopping-ის გაფართოება, წარმოადგენს მნიშვნელოვან ტრენდს, რაც ცხადია \$100 მილიონზე მეტ გაყიდვაში Black Friday-ზე (TikTok Commerce Report, 2025).

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ინფლუენსერ მარკეტინგი წარმოადგენს მალაქაფუქტურ სტრატეგიას ბრენდის ხილვადობისა და მომხმარებელთა ნდობის ზრდისთვის. ავთენტურობას, მცირე აუდიტორიაზე ორიენტირებულ ჩართულობას და ციფრულ პლატფორმებზე მრავალფეროვან მიდგომებს ეფუძნება მისი წარმატება.

1.3.სანდოობისა და ნდობის ჩამოყალიბება თანამედროვე მედიაგარემოში ინფლუენსერები ჩამოყალიბდნენ სანდოობისა და ნდობის ავტორიტეტულ წყაროდ მომხმარებელთათვის. მათი როლი სცდება მხოლოდ მარკეტინგული გზავნილების გავრცელებას - ინფლუენსერები ქმნიან პერსონალიზებულ ნარატივებს, რომლებიც ეფუძნება გამოცდილებასა და ინდივიდუალურ აღქმას. აღნიშნული კონტენტი ემოციურ და ინტერპერსონალურ დონეზე იბმება აუდიტორიასთან, რაც აძლიერებს მათი გზავნილების გავლენას. ამგვარად, ისინი ფუნქციონირებენ როგორც „ციფრული მედიატორები“, რომლებიც ავსებენ იმ ნდობის დეფიციტს, რაც ხშირად თან ახლავს ტრადიციულ რეკლამასა და ბრენდირებულ კომუნიკაციას. მომხმარებელთა ქცევის კვლევების მიხედვით, ინდივიდები ინფლუენსერებს ხშირად აღიქვამენ როგორც მათთან იდენტიფიცირებად ფიგურებს, რომელთა შეხედულებები, არჩევანი და ქცევითი მოდელები ემსახურება ავთენტურობის მაღალი ხარისხის გადმოცემას (Abidin, 2016). სწორედ ამ იდენტიფიკაციის პროცესის შედეგად, ინფლუენსერთა გზავნილები განიხილება არა როგორც კომერციულად მოტივირებული კომუნიკაცია, არამედ როგორც გამოცდილებაზე დაფუძნებული, „სოციალურად დამუშავებული“ რეკომენდაცია, რაც მნიშვნელოვნად ამცირებს რეკლამასთან დაკავშირებულ სკეპტიციზმს და ზრდის მარწმუნებლობასა და შეტყობინების ეფექტიანობას (De Veirman et al., 2017). ინფლუენსერის მიერ წარმოჩენილი პერსონალური ნარატივები ქმნის ნდობასა და ემოციურ კავშირზე დაფუძნებულ კომუნიკაციურ ჩარჩოს, რაც არსებითად ზრდის ბრენდის მიმართ აუდიტორიის აღქმულ სიმპათიასა და ლოიალურობის პოტენციური კვლევები ადასტურებენ, რომ ინფლუენსერებთან თანამშრომლობა

ყველაზე ეფექტურია მაშინ, როდესაც რეკლამირებული პროდუქტი ან მომსახურება ის (2024) მონაცემებით, მომხმარებელთა 75% აცხადებს, რომ უფრო ძლიერ კავშირს გრძნობს იმ ბრენდებთან, რომლებიც ინფლუენსერ მარკეტინგს იყენებენ, რაც პირდაპირ ასახავს ნდობის, ემპათიისა და ლოიალურობის გაძლიერების ფაქტორს.

ასევე, ინფლუენსერების მიერ აუდიტორიასთან შექმნილი ემოციური კავშირი უზრუნველყოფს ღრმა და მჭიდრო ურთიერთობების ჩამოყალიბებას, რომლებიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მომხმარებლის ქცევაზე — მათ შორის, პროდუქტის არჩევის გადაწყვეტილებაზე, ბრენდის მხარდაჭერაზე და განმეორებითი შეძენის პრაქტიკაზე (Sokolova & Kefi, 2020). ამრიგად, ინფლუენსერ მარკეტინგი არა მხოლოდ აუდიტორიის ჩართულობის ამაღლების, არამედ მომხმარებელთა დოვლათზე ორიენტირებული ურთიერთობების ფორმირების მნიშვნელოვანი სტრატეგიული ინსტრუმენტია.

საბოლოო ჯამში, ინფლუენსერ მარკეტინგი ჩამოყალიბდა არა მხოლოდ ტაქტიკურ საშუალებად, არამედ სტრატეგიულ პლატფორმად, რომელიც აძლიერებს ბრენდის პოზიციონირებას კონკურენტულ ციფრულ ბაზარზე. ნდობასა და ავთენტურობაზე დაფუძნებული კომუნიკაცია წარმოადგენს მის ძლიერ მხარეს — რაც მას გარდაქმნის მდგრად და ღირებულებაზე ორიენტირებული ბრენდ-კომუნიკაციის მოდელად.

2. ინფლუენსერ მარკეტინგის გამოწვევები ავთენტურობა კომერციალიზაციის წინააღმდეგ. ინფლუენსერ მარკეტინგის მთავარ გამოწვევას წარმოადგენს ავთენტურობასა და კომერციალიზაციას შორის არსებული დაპირისპირება. ინფლუენსერები არიან ადამიანები, რომლებიც რეალურ გამოცდილებას უზიარებენ გამომწერებს. თუმცა, მათ მიერ პროდუქტებისა და სერვისების პოპულარიზაციისას, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც რეკლამირებული შეთავაზება არ შეესაბამება ინფლუენსერის პირად ღირებულებებს, იწურება ნდობის რესურსი, რაც იწვევს სკეპტიციზმსა და ნეგატიურ რეაქციებს (Audrezet, de Kerviler, & Moulard, 2020).

კომერციული თანამშრომლობისას, ინფლუენსერის გზავნილი ხშირად განიცდის ცვლილებას — იგი ემორჩილება ბრენდის მარკეტინგულ მიზნებს, რაც შეიძლება გამოიწვიოს შინაარსის შეცვლა. კვლევების მიხედვით, აუდიტორია უფრო სკეპტიკურად ეკიდება იმ ინფლუენსერებს, რომელთა რეკლამირებული კონტენტი აშკარად კომერციული ხასიათისაა და არ ერგება მათ ჩვეულ სტილს ან ღირებულებებს (Audrezet, de Kerviler, & Moulard, 2020). შედეგად, ასეთი კამპანიები ნაკლებ ეფექტიანად აღიქმება და შეიძლება უარყოფითად აისახოს როგორც ინფლუენსერის, ისე ბრენდის იმიჯზე. ციფრული მარკეტინგის ინსტიტუტის (2024) კვლევამ აჩვენა, რომ მომხმარებელთა 60% ნაკლებად ენდობა ინფლუენსერებს, რომლებიც პოპულარიზაციას უწევნ

პროდუქტებს, რომლებიც არ შეესაბამება მათ პირად ბრენდს ან ღირებულებებს. ამ რისკის შესამცირებლად, უნდა შეირჩეს ისეთი ინფლუენსერები, რომელთა ღირებულებები, ტონი და სტილი შეესაბამება ბრენდის იდენტობას. სწორედ ამ გზით არის შესაძლებელი ორგანული და ბუნებრივი კომუნიკაციის შენარჩუნება, რომელიც არ დააზიანებს ინფლუენსერის მიმართ არსებულ ნდობას. ასევე, რეკომენდებულია ინფლუენსერისთვის მეტი შემოქმედებითი თავისუფლების მინიჭება კონტენტის წარმოებისას – მით უფრო მაშინ, როცა ის სარეკლამო შინაარსს თავის პირად გამოცდილებასთან აკავშირებს (Baker et al., 2020). გარდა ამისა, გამჭვირვალე კომუნიკაცია აუდიტორიასთან — მაგალითად, ჰეშთაგების გამოყენება (#ad, #Sponsored) — ეხმარება მომხმარებლებს გააცნობიერონ სარეკლამო შეტყობინა, რომ ნდობა არ დაიკარგოს. მეტად პოზიტიურად აღიქმება ისეთი ავთენტური კომუნიკაცია, რომელიც არ მალავს კომერციულ კავშირს და ღიადაა და გულწრფელად წარმოადგენს მას (Freberg, Graham, McGaughey, & Freberg, 2011).

ამრიგად, ავთენტურობის შენარჩუნება ინფლუენსერ მარკეტინგში მოითხოვს სტრატეგიულ მიდგომას, პარტნიორის სწორ შერჩევას და ბრენდის მესიჯის ადაპტირებას კონკრეტული ინფლუენსერის სტილთან.

2.2 ინვესტიციის ანაზღაურების (ROI) გაზომვა ინფლუენსერ მარკეტინგში. ინფლუენსერ მარკეტინგის ზრდასთან ერთად, ROI-ის, როგორც ეფექტიანობის ძირითადი მაჩვენებლის, ზუსტი და სრულყოფილი შეფასება იქცა ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან გამოწვევად თანამედროვე მარკეტინგულ პრაქტიკაში. ტრადიციული რეკლამისგან განსხვავებით, რომლის შედეგების გაზომვა ძირითადად ეფუძნება შეზღუდულ, მარტივად გასაზომ და გასაანალიზებელ მეტრიკებს, ინფლუენსერ მარკეტინგი მოიცავს მრავალპლატფორმიან და მრავალფეროვან აუდიტორიას, რაც ბუნებრივად ართულებს შედეგების ერთმნიშვნელოვან და პირდაპირ ზეგავლენაზე დაფუძნებულ შეფასებას (Keller, 2020).

ინფლუენსერებთან პარტნიორობა მოიცავს სხვადასხვა ტიპის კონტენტს, მათ შორის ვიდეოს, პოსტებსა და სთორებს, რომელთა გავლენა განისაზღვრება არა მხოლოდ მათი შეხედულებების რაოდენობით ან ჩართულობით, არამედ აუდიტორიის გემოვნებისა და ქცევის ინდივიდუალურ ნიუანსებზეც. შედეგად, ბრენდები ხშირად ვერ ხედავენ ინფლუენსერის აქტივობიდან პირდაპირი გაყიდვების ან ბრენდის ცნობადობის ზრდის ცალსახა კავშირს. მეტიც, მხოლოდ ჩართულობის ან კონვერტაციის მაჩვენებლებზე დაყრდნობით მიღებული დასკვნები შესაძლოა არასრული ან შეცდომაში შემყვანი იყოს (HypeAuditor, 2024).

ტრადიციული ინსტრუმენტები, როგორიცაა თვალთვალის ბმულები (tracking links) და ფასდაკლების კოდები, რაც ინტერაქციების ანალიზისთვის

გამოიყენება, ზოგჯერ ვერ ასახავს სრულად მომხმარებლის გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც კონვერტაცია ხდება ინფლუენსერ კონტენტის ზემოქმედების შემდეგ, მაგრამ სხვა არხებით. სწორად ეფექტური ROI-ის განსაზღვრისთვის თანამედროვე ბრენდები increasingly მიმართავენ მრავალმხრივ ანალიტიკურ მიდგომებს, რომელშიც უყურადღებოდ არ რჩება მომხმარებლის ქცევის მრავალარხიანი შემდგომი კვლევა, მომხმარებელთა სეგმენტაცია და მონაცემთა ინტეგრაცია სხვადასხვა პლატფორმასა და CRM სისტემებში. ასეთი მიდგომები იძლევა შესაძლებლობას, უფრო სრულყოფილად დაიჭიროს მომხმარებლის გზები (customer journey) და განისაზღვროს ინფლუენსერების ზემოქმედების სიღრმე ბიზნესის სხვადასხვა მაჩვენებელზე (Freberg et al., 2011). გარდა ამისა, ROI-ის შეფასება მარკეტინგულ კამპანიაში აღარ უნდა იყოს მკაცრად მხოლოდ ფინანსური მაჩვენებლების ჩარჩოში შეზღუდული, არამედ მისი მნიშვნელობა უნდა იქნეს გაფართოებული სტრატეგიულ დონეზე — რაც მოიცავს ბრენდის ცნობადობის ზრდას, აუდიტორიის ჩართულობის ხარისხს და მომხმარებლის ლოიალობის განმტკიცებას. ეს ფართო მიდგომა ბრენდებს საშუალებას აძლევს განიხილონ ინფლუენსერ მარკეტინგი არა როგორც მოკლევადიან ხარჯს, არამედ გრძელვადიან ინვესტიციას, რომელიც ამყარებს კონკურენტულ უპირატესობას (Keller, 2020). ამ გამოწვევების გათვალისწინებით, მომავალი ტენდენციები მოიცავს უფრო მოწინავე ტექნოლოგიების გამოყენებას — მათ შორის ხელოვნური ინტელექტის და მანქანური სწავლის მეშვეობით მომხმარებლის ქცევის პროგნოზირებას, რაც საშუალებას მისცემს ბრენდებს ზუსტად და ეფექტურად მართონ ინფლუენსერებთან პარტნიორობა და მაქსიმალურად გააუმჯობესონ ROI.

2.3 სამართლებრივი და ეთიკის საკითხები ინფლუენსერ მარკეტინგში

ინფლუენსერ მარკეტინგის სწრაფმა ევოლუციამ ციფრულ კომუნიკაციაში წარმოშვა ახალი სამართლებრივი ჩარჩოების შექმნის და მათთან შესაბამისობის უზრუნველყოფის საჭიროება. ეს გამოწვევა განპირობებულია ციფრული პლატფორმების განვითარებით და კომერციული კონტენტის ინტენსიური გავრცელებით, რაც მოითხოვს სამართლებრივი რეგულაციების სრულყოფას მომხმარებელთა ინფორმირებულობის, კომუნიკაციის გამჭვირვალობისა და ბაზრის სამართლიანი ფუნქციონირების უზრუნველსაყოფად.

სამართლებრივი თვალსაზრისით, სხვადასხვა სახელმწიფოს მარეგულირებელმა ორგანოებმა მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს ახალი რეგულაციების ჩამოყალიბებასა და განხორციელებაში. ისინი ავალდებულებენ ინფლუენსერებსა და ბრენდებს კომერციული პარტნიორობის ფაქტის მკაფიო და მიუკერძოებლად გამოცხადებაზე. კერძოდ, აშშ-ის ფედერალური სავაჭრო კომისიამ (Federal Trade Commission, FTC) 2021 წელს განაახლა შესაბამისი სახელმძღვანელო პრინციპები, რომელიც ავალდებულებს ინფლუენსერებსა და

ბრენდებს კომერციული პარტნიორობის შესახებ ინფორმაციის მკაფიო და დასამახსოვრებელ ფორმატში გამოვლენას. კერძოდ, რეკლამირებულ კონტენტში აუცილებელია ცხადად და ვრცლად განისაზღვროს მისი სპონსორობითობა ან ბრენდთან ოფიციალური პარტნიორობის არსებობა (FTC, 2021). აშშ-ს მსგავსად, ევროკავშირის წევრ ქვეყნებში მოქმედებენ მკაცრად სტანდარტიზებული რეგულაციები, რომლებიც მომხმარებელთა უფლებებს და რეკლამის ეტიკეტს იცავენ (European Advertising Standards Alliance, 2023). ეთიკური თვალსაზრისით, ინფლუენსერებს დაეკისრათ პასუხისმგებლობა, უზრუნველყონ რეკლამირებული პროდუქტისა და მომსახურების შესაბამისობა არა მხოლოდ საკუთარ პირად ღირებულებებთან, არამედ აუდიტორიის მოლოდინებსა და ინტერესებთან. ეს პასუხისმგებლობა მნიშვნელოვანია ბრენდის რეპუტაციის შენარჩუნებისა და აუდიტორიის ნდობის გამყარებისთვის, რადგან ინფლუენსერისა და მის აუდიტორიას შორის არსებულმა ურთიერთობამ უმნიშვნელოვანესი როლი შეასრულოს კომერციული აქტივობების ეთიკურ დონეზე. კომერციული ინტერესებისა და აუდიტორიის ნდობის ჰარმონიზება წარმოადგენს ინფლუენსერ მარკეტინგის სტრატეგიაში მთავარ მამოძრავებელ პრინციპს. ეთიკური პასუხისმგებლობა ინტეგრირდება მარკეტინგულ გადაწყვეტილებებში და არის გარანტი ბრენდის სანდოობისა და მომხმარებელთან ხანგრძლივი ურთიერთობის შესანარჩუნებლად (Audrezet et al., 2020).

გარდა ამისა, ეფექტური სამართლებრივი რეგულირება და ეთიკური სტანდარტების დაცვა მოითხოვს ინფლუენსერებსა და ბრენდებს შორის გამჭვირვალე კომუნიკაციას, შეთანხმებულ სამართლებრივ ჩარჩოებსა და სისტემატურ შიდა მონიტორინგსა და კონტროლს, რაც უზრუნველყოფს როგორც სამართლებრივ, ისე მორალურ ვალდებულებათა შესრულებას (Keller, 2020).

საერთაშორისო დონეზე, რეკლამის სტანდარტების ორგანიზაციები და წამყვანი სოციალური მედიის პლატფორმები აქტიურად თანამშრომლობენ ერთიანი, გამჭვირვალე და ეფექტური ნორმებისა და რეკომენდაციების ჩამოსაყალიბებლად ინფლუენსერ მარკეტინგის სფეროში. ორგანიზაციები World Federation of Advertisers (WFA), European Advertising Standards Alliance (EASA), Interactive Advertising Bureau (IAB) და Advertising Standards Authority (ASA) განსაზღვრავენ, ავრცელებენ და უწევენ ზედამხედველობას მარკეტინგული კომუნიკაციების ეთიკურ, სამართლებრივ და ხარისხობრივ სტანდარტებს. აღნიშნული ორგანიზაციები თანამშრომლობენ სოციალური მედიის წამყვან პლატფორმებთან, მაგალითად Meta, YouTube და TikTok, რათა შექმნან ერთიანი ჩარჩო, რომელიც უზრუნველყოფს როგორც სამართლებრივი რეგულაციების ეფექტურ შესრულებას, ისე ციფრული მარკეტინგის ეკოსისტემის მდგრად განვითარებასა და მომხმარებელთა ნდობის განმტკიცებას.

ამრიგად, ინფლუენსერ მარკეტინგში რეგულაციებთან შესაბამისობა უნდა განიხილებოდეს როგორც სტრატეგიული კომპონენტი, რომელიც ემსახურება სამართლიანობასა და გამჭვირვალობას ციფრული კომუნიკაციის სივრცეში, ამაღლებს ბრენდის ხარისხს და ხელს უწყობს მომხმარებელთან ხანგრძლივი ურთიერთობის ჩამოყალიბებას.

3. ინფლუენსერ მარკეტინგი - ბრენდის განვითარების სტრატეგიული ინსტრუმენტი. 3.1 მიზნობრივი მარკეტინგის გავლენა აუდიტორიის ჩართულობის ამაღლებაზე. ინფლუენსერ მარკეტინგი როგორც აღვნიშნეთ, ითვლება თანამედროვე მარკეტინგული კომუნიკაციების ერთ-ერთ ყველაზე ეფექტურ მექანიზმად, რომელიც ფოკუსირებულია კონკრეტულ, მიზნობრივ აუდიტორიაზე. განსხვავებით ტრადიციული მასობრივი რეკლამისგან, რომელიც მიმართულია ფართო და ზოგადად განსაზღვრულ სამიზნე ჯგუფზე, ინფლუენსერ მარკეტინგი მომხმარებლების მცირე, სპეციფიკურ ჯგუფებს მიმართავს, რაც ზრდის შეტყობინების ადრესატისთვის შესაბამისობას და მის მიმართ ინტერესის წარმოშობას (Kapitan & Silvera, 2016).

მიზნობრივი მარკეტინგი, როგორც თეორიული კონცეფცია, ეფუძნება პრინციპს, რომ ეფექტური კომუნიკაცია შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ შეტყობინება მორგებულია აუდიტორიის ინტერესებსა და საჭიროებებზე. ინფლუენსერები, როგორც ციფრული კომუნიკატორები, მომხმარებლებს შორის სანდოობის და ნდობის მქონე პირები არიან, რაც მათ შესაძლებლობას აძლევს გაცილებით ზუსტად და ეფექტურად მოახდინონ მიზნობრივი სეგმენტების ჩართულობა (Freberg et al., 2011).

გარდა ამისა, მიზნობრივი მარკეტინგის მოდელი გულისხმობს მომხმარებელთა სხვადასხვა სეგმენტების ფსიქოგრაფიული, დემოგრაფიული და ქცევითი მახასიათებლების იდენტიფიცირებას, რისი საშუალებითაც ბრენდებს შეუძლიათ შეიმუშაონ პერსონალიზებული კომუნიკაციის სტრატეგია, რომელიც პასუხობს აუდიტორიის კონკრეტულ მოლოდინებს (Smith & Zook, 2016).

ინფლუენსერ მარკეტინგის წარმატებულ პრაქტიკაზე შეიძლება ვისაუბროთ ბრენდ Glossier-ის მაგალითზე, რომელმაც მილენიალებისა და Z თაობის აუდიტორიაზე ორიენტირებული მიკროინფლუენსერებთან ეფექტური თანამშრომლობით შექმნა ერთგული მომხმარებელთა საზოგადოება. ამ სტრატეგიით, ბრენდმა მოახერხა მომხმარებელთა ჩართულობის ამაღლება და ბრენდის პოზიტიური იმიჯის დამკვიდრება (HypeAuditor, 2024).

Glossier-ის მსგავსად, ბრენდი Nike აქტიურად იყენებს მიზნობრივ ინფლუენსერ მარკეტინგს. ის თანამშრომლობს ფიტნეს-ინფლუენსერებთან, რომელთა აუდიტორია პირდაპირ ემთხვევა ბრენდის სამიზნე სეგმენტს. ეს მიდ-

გომა არა მხოლოდ ზრდის ბრენდის ცნობადობას, არამედ აძლიერებს მომხმარებელთა ლოიალურობას, რადგან აუდიტორია იდენტიფიცირდება ინფლუენსერების ღირებულებებსა და ცხოვრების წესთან (Freberg et al., 2011).

ანალოგიურად, Nike-ის პარტნიორობა ფიტნეს ინფლუენსერებთან მისი სპორტული ტანსაცმლის პოპულარიზაციისთვის ამ სტრატეგიის მაგალითია. ბრენდის ღირებულებების - გაძლიერებისა და ათლეტიზმის - განმასახიერებელ ინფლუენსერებთან თანამშრომლობით, Nike-მა ეფექტურად მიაღწია ფიტნესის მოყვარულებსა და სპორტსმენებს, გაზარდა ბრენდის ხილვადობა და შეაღწია იმ მომხმარებლებში, რომლებიც იდენტიფიცირდებიან ინფლუენსერების ცხოვრების წესთან (Freberg et al., 2011).

ამგვარად, ინფლუენსერ მარკეტინგი თანამედროვე ბრენდების განვითარების ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტიანი და სტრატეგიული ინსტრუმენტია, რომელიც მიზნობრივი აუდიტორიის სპეციფიკურ მახასიათებლებზე მორგებული კომუნიკაციის გზით უზრუნველყოფს მომხმარებელთა ჩართულობისა და ლოიალობის ზრდას. მისი ეფექტიანობა განპირობებულია იმით, რომ ინფლუენსერები, როგორც ციფრული მედიის სანდო ფიგურები, შეძლებენ შექმნან პირადი და ავთენტური კავშირი აუდიტორიასთან, რაც ტრადიციული რეკლამისთვის ხშირად მიუწვდომელია.

3.2 გრძელვადიანი პარტნიორობა ინფლუენსერებთან: ბრენდისადმი ლოიალობისა და ნდობის განმტკიცების სტრატეგია. ინფლუენსერებთან გრძელვადიანი და სტაბილური პარტნიორობის ჩამოყალიბება წარმოადგენს თანამედროვე მარკეტინგული სტრატეგიის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ასპექტს, რომელიც არსებით გავლენას ახდენს ბრენდისადმი მომხმარებელთა ლოიალობასა და მის მიმართ ნდობის ხარისხზე. აღნიშნული თანამშრომლობა სცდება ერთჯერადი კამპანიური აქტივობების ფარგლებს და უზრუნველყოფს უწყვეტ, თანმიმდევრულ კომუნიკაციურ პროცესს, რომელიც დროთა განმავლობაში ხელს უწყობს მომხმარებლის მხრიდან ემოციური და ღირებულებითი კავშირის ჩამოყალიბებას ბრენდის მიმართ.

ინფლუენსერების მეშვეობით განხორციელებული თანმიმდევრული და მიზნობრივი კომუნიკაცია განაპირობებს აუდიტორიის ჩართულობის ზრდას, სანდოობის გაძლიერებას და ლოიალური მომხმარებლების კონსოლიდაციას (Baker et al., 2020). აღნიშნულ პროცესში ინფლუენსერები აღარ განიხილებიან მხოლოდ როგორც რეკლამის გამავრცელებლები, არამედ წარმოჩნდნენ ბრენდის ციფრულ ელჩებად, რომელთა გავლენა სცილდება ტრადიციული მარკეტინგული არხების ფარგლებს და ეფუძნება ავთენტურ, ღირებულებაზე დაფუძნებულ კომუნიკაციას.

მაგალითად, კანის მოვლის ბრენდმა Olay-მ წარმატებით ჩამოაყალიბა გრძელვადიანი პარტნიორობა იმ ინფლუენსერებთან, რომლებიც რეალურად იყენებენ ბრენდის პროდუქტებს და გულწრფელად უზიარებენ საკუთარ

გამოცდილებას აუდიტორიას. ასეთი ავტენტური თანამშრომლობა არა მხოლოდ განაპირობებს ბრენდის ხილვადობისა და ავტორიტეტის ზრდას, არამედ მნიშვნელოვანწილად უწყობს ხელს მომხმარებელთა ნდობისა და ლოიალობის განმტკიცებას. ციფრული მარკეტინგის ინსტიტუტის (2024) მონაცემების თანახმად, მომხმარებელთა 75% უფრო მეტ ნდობას გამოხატავს იმ ბრენდების მიმართ, რომლებიც ინფლუენსერებთან ავტენტურ და მდგრად ურთიერთობას ავითარებენ, რაც კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს სტრატეგიული პარტნიორობის მნიშვნელობას ლოიალობის ფორმირებისა და შენარჩუნების პროცესში.

გარდა ამისა, ინფლუენსერებთან უწყვეტი ურთიერთობა მომხმარებელთა ჩართულობის დინამიკის ზრდის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან წინაპირობას წარმოადგენს. ინფლუენსერების მიერ ბრენდთან დაკავშირებული კონტენტის რეგულარული წარმოება ხელს უწყობს ბრენდის მუდმივ ხილვადობას სამიზნე აუდიტორიის ციფრულ სივრცეში, აძლიერებს მის მიმართ ცნობადობას და ზრდის განმეორებითი შეძენის მოტივაციას (Keller, 2020).

ამრიგად, ინფლუენსერებთან გრძელვადიანი თანამშრომლობა აღარ განიხილება მხოლოდ როგორც ტაქტიკური მარკეტინგული ინიციატივა, არამედ წარმოადგენს ბრენდის სტრატეგიული განვითარების აუცილებელ პირობას, რომელიც უზრუნველყოფს ღრმა, მდგრად და პერსონალიზებულ ურთიერთობას მომხმარებელთან და ხელს უწყობს ბრენდის პოზიციონირებას კონკურენტულ ბაზარზე.

3.3 მონაცემთა ანალიტიკის როლი ინფლუენსერ მარკეტინგის სტრატეგიების ოპტიმიზაციაში. ინფლუენსერ მარკეტინგი თანამედროვე მარკეტინგის არამარტო შემოქმედებითი და კომუნიკაციური პროცესია, არამედ მნიშვნელოვან მონაცემთა ანალიტიკაზე დაყრდნობილ დარგადაც ჩამოყალიბდა. მონაცემთა ანალიტიკა წარმოადგენს მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს, რომელიც საშუალებას აძლევს ბრენდებს გააუმჯობესონ თავიანთი სტრატეგიები და გაამარტივონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, განსაკუთრებით ინფლუენსერების შერჩევისა და კამპანიების ოპტიმიზაციის კუთხით.

პირველ რიგში, ბრენდები აგროვებენ და აანალიზებენ სხვადასხვა ტიპის მონაცემებს — მათ შორის, მომხმარებლის დემოგრაფიულ, ფსიქოგრაფიულ და ქცევით მონაცემებს, ასევე ინფლუენსერების მიერ შექმნილი კონტენტის ჩართულობისა და მიღწევის სტატისტიკას. ამ მონაცემთა გამოყენებით, შესაძლებელია დეტალურად შეფასდეს ინფლუენსერის ეფექტურობა კონკრეტულ სეგმენტზე და აუდიტორიის რეაქცია. როგორც აღნიშნავენ HypeAuditor-ის (2024) კვლევები, ჩართულობის მაჩვენებლების, აუდიტორიის ზრდის და კონვერტაციის ანალიზი დიდწილად განსაზღვრავს, თუ რომელ ინფლუენსერს აქვს ყველაზე მაღალი რეზონანსი ბრენდის სამიზნე აუდიტორიასთან.

ახალი ტექნოლოგიების, როგორიცაა ხელოვნური ინტელექტისა (AI) და მანქანური სწავლების ტექნოლოგიების განვითარება ქმნის ახალ შესაძლებლობებს მონაცემთა დამუშავებისა და ინტერპრეტაციის სფეროში. ხელოვნური ინტელექტის სისტემები სწრაფად აგროვებენ და აანალიზებენ დიდი მოცულობის მონაცემებს, რაც საშუალებას აძლევს მათ გამოავლინონ ისეთი ტენდენციები, რომლებიც ადამიანისთვის შესაძლოა შეუმჩნეველი ან მიუწვდომელი იყოს. ამის შედეგად, ბრენდებს შეუძლიათ გააანალიზონ ინფლუენსერების პორტფელი, მათი აუდიტორიის დემოგრაფიული შემადგენლობა და ქცევითი მახასიათებლები უფრო დეტალურად, რაც მნიშვნელოვნად ამარტივებს ინფლუენსერების შერჩევის პროცესს და ზრდის კამპანიის წარმატების ალბათობას (Freberg et al., 2011).

მონაცემთა ანალიტიკა წარმოადგენს მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს ბრენდების მარკეტინგულ საქმიანობაში, რადგან ის საშუალებას აძლევს ეფექტურად გაზომონ ინფლუენსერ კამპანიების ბიზნესზე ზემოქმედება. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია გაყიდვების მოცულობის ზრდის, ბრენდის ცნობადობის გაძლიერების და მომხმარებელთა ნდობის დონის გაზომვა. ROI-ს (ინვესტიციის დაბრუნების) ზუსტი შეფასება ხდება მომხმარებელთა ინტერაქციების, კონვერტაციებისა და გაყიდვების მონაცემების მუდმივი და სისტემატური მონიტორინგის საფუძველზე, რაც უზრუნველყოფს ობიექტურ და მეცნიერულად დასაბუთებულ ინფორმაციას მარკეტინგული სტრატეგიების ოპტიმიზაციისთვის და სამომავლო გადაწყვეტილებების ეფექტურ დაგეგმვაში (Keller, 2020).

საბოლოოდ, მონაცემთა ანალიტიკის ინტეგრაცია ინფლუენსერ მარკეტინგში ქმნის საფუძველს უფრო პერსონალიზებულ, ეფექტურ და მიზანმიმართულ კომუნიკაციაზე. ამ პროცესით ბრენდები არა მხოლოდ ზრდიან აუდიტორიის ჩართულობას, არამედ ამყარებენ მჭიდრო და მდგრად ურთიერთობებს მომხმარებლებთან, რაც კრიტიკულად მნიშვნელოვანია დღევანდელ კონკურენტულ და სწრაფად განვითარებად ბაზარზე.

დასკვნა. წარმოდგენილ ნაშრომში გაანალიზდა ინფლუენსერ მარკეტინგის მრავალმხრივი როლი ბრენდის პოზიციონირებაში. მიღებული შედეგები ცხადყოფს, რომ ინფლუენსერ მარკეტინგი მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს, როგორც ბრენდის ხილვადობის, ისე მის მიმართ ნდობისა და სანდოობის ზრდას, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც კონტენტი ავთენტურ და სანდო წყაროებს ეყრდნობა (Keller, 2020). კვლევა ხაზს უსვამს მიკრო-ინფლუენსერების განსაკუთრებულ ეფექტიანობას: მათი ჩართულობის მაჩვენებელი (8.7%) საგრძნობლად აღემატება მეგა-ინფლუენსერებისას (1.6%), რაც მიუთითებს მიზნობრივი აუდიტორიის სწორად შერჩევისა და მიზნობრივი კომუნიკაციის მაღალ მნიშვნელობაზე (HypeAuditor, 2024). თუმცა, ინფლუენსერ მარკეტინ-

გის წინაშე დგას ისეთი გამოწვევები, როგორებიცაა კომერციულ პარტნიორობაში ავთენტურობის შენარჩუნება, ინვესტიციის დაბრუნების (ROI) ზუსტი შეფასება და მარეგულირებელი მოთხოვნებთან - მათ შორის FTC-ისა და ევროკავშირის რეგულაციებთან - შესაბამისობის უზრუნველყოფა. აღნიშნული სირთულეები განსაკუთრებულ ყურადღებას საჭიროებს სტრატეგიული დაგეგმვის, ეთიკური ჩარჩოს დაცვისა და მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. ამის გათვალისწინებით, რეკომენდებულია ბრენდებმა მიმართონ: 1. **გრძელვადიანი და ავთენტური პარტნიორობების დამყარებას** ინფლუენსერებთან, რაც ზრდის მომხმარებელთა ნდობას და ლოიალობას; 2. **მონაცემთა ანალიტიკის აქტიურ გამოყენებას** კამპანიების შედეგების ზუსტი შეფასებისა და ოპტიმიზაციისთვის; 3. **მიუხედავად კომერციული ინტერესისა, კონტენტის ავთენტურობის** შენარჩუნებას, რათა შეინარჩუნონ აუდიტორიის ნდობა; 4. **მარეგულირებელი ნორმებისა და ეთიკის მკაცრი დაცვის უზრუნველყოფას**, რომ თავიდან აიცილონ სამართლებრივი და რეპუტაციული რისკები.

და ბოლოს, მომავალი კვლევები შესაძლოა ფოკუსირდნენ ინფლუენსერ მარკეტინგის ეფექტიანობის კომპარატიულ ანალიზზე სხვადასხვა ინდუსტრიებში, ასევე ახალი ტექნოლოგიების, მაგალითად, AI-ის და მონაცემთა მეცნიერების ინტეგრირებაზე მარკეტინგულ სტრატეგიებში. მსგავსი კვლევები დაეხმარება კომპანიებს ინფლუენსერ მარკეტინგის სტრატეგიული პოტენციალისა და რისკების ღრმა გააზრებაში თანამედროვე ციფრულ ეკოსისტემაში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- Audrezet, A., de Kerviler, G., & Moulard, J. (2020). The role of influencers in the consumer decision-making process: A systematic review. *Journal of Business Research*, 117, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.045>
- Baker, M. J., & Hart, S. (2020). *The Marketing Book* (7th ed.). Routledge.
- Digital Marketing Institute. (2024). *The Impact of Influencer Marketing on Consumer Behavior*. Retrieved from <https://www.digitalmarketinginstitute.com>
- Federal Trade Commission (FTC). (2021). *Disclosures 101 for Social Media Influencers*. Retrieved from <https://www.ftc.gov>
- Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K., & Freberg, L. (2011). Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. *Public Relations Review*, 37(1), 90-92. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.11.001>
- HypeAuditor. (2024). *The Nano-Influencer Effect: Q2 Industry Analysis*. Retrieved from <https://hypeauditor.com>
- HubSpot. (2024). *Consumer Trust in Influencer Marketing*. Retrieved from <https://www.hubspot.com>
- Keller, K. L. (2020). *Strategic Brand Management* (5th ed.). Pearson.

**დმიტრო კურზანცევი¹ სტანისლავ ბაკლანოვი²
იური ჰუსაკი³**

პოლტავის ეკონომიკისა და ვაჭრობის უნივერსიტეტი, უკრაინა

**ომის, ადდგენისა და გლობალური კონკურენციის პირობებში
უკრაინის ეკონომიკური განვითარების მამოძრავებლად
ინოვაციური სამრეწველო წარმოება**

აბსტრაქტი. გლობალიზაციის შემცირების და აშშ-სა და ჩინეთს შორის მიმდინარე სავაჭრო დაპირისპირების ფონზე, უკრაინა ფლობს უნიკალურ შესაძლებლობებს – მას შეუძლია ჩაანაცვლოს რიგი იმპორტის მიმართულეები, მოიზიდოს ინვესტიციები და იქცეს წარმოების ცენტრად. შესაბამისად, ახალი სამრეწველო წარმოება წარმოადგენს უკრაინის ეროვნული ეკონომიკური განვითარების მთავარ მამოძრავებელ ძალას ომის, ომისშემდგომი ადდგენისა და გლობალური კონკურენციის პირობებში. ინვესტიციების ბალანსის პრინციპის (61.8:38.2) განხორციელება ადგილობრივ და უცხოელ ინვესტორებს შორის უნდა იქცეს ეროვნული სამრეწველო წარმოების მართვის ფუნდამენტურ მარეგულირებელ სტანდარტად.

ამასთანავე, ავტორები ხაზს უსვამენ მეცნიერებაში, ინფრასტრუქტურასა და განათლებაში ინვესტირების გადაუდებელ საჭიროებას, რათა ქვეყანა

¹ **დმიტრო კურზანცევი**, პოლტავის ეკონომიკისა და ვაჭრობის უნივერსიტეტის მენეჯმენტის სპეციალობის დოქტორანტი. სამეცნიერო ხელმძღვანელი: პოლტავის ეკონომიკისა და ვაჭრობის უნივერსიტეტის მენეჯმენტის დეპარტამენტის პროფესორი, **ოქსანა ბონდარ-პიდგურსკა**.

² **სტანისლავ ბაკლანოვი**, პოლტავის ეკონომიკისა და ვაჭრობის უნივერსიტეტის მენეჯმენტის სპეციალობის დოქტორანტი. სამეცნიერო ხელმძღვანელი: პოლტავის ეკონომიკისა და ვაჭრობის უნივერსიტეტის მენეჯმენტის დეპარტამენტის პროფესორი, **ოქსანა ბონდარ-პიდგურსკა**.

³ **იური ჰუსაკი**, პოლტავის ეკონომიკისა და ვაჭრობის უნივერსიტეტის მენეჯმენტის სპეციალობის დოქტორანტი. სამეცნიერო ხელმძღვანელი: პოლტავის ეკონომიკისა და ვაჭრობის უნივერსიტეტის მენეჯმენტის დეპარტამენტის პროფესორი, **ოქსანა ბონდარ-პიდგურსკა**.

გადავიდეს ნედლეულზე ორიენტირებული ეკონომიკიდან წარმოებასა და ინოვაციებზე დაფუძნებულ მოდელზე.

აუცილებელია გლობალური ტენდენციების გათვალისწინება, როგორც ბიზნესის საკვანძო ორიენტირის, ვინაიდან ბიზნესი იზოლაციაში არ არსებობს. ეს არის „ტალღები“, რომლებიც ან აძლიერებს კომპანიებს, ან მათ გაკოტრებამდე მიჰყავს. კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად გადამწყვეტია ადაპტაცია გლობალურ ცვლილებებთან — მაკროეკონომიკური ტრანსფორმაციებიდან ტექნოლოგიურ გარღვევებამდე. შესაბამისად, ინდუსტრია 4.0-ისა და ინდუსტრია 5.0-ის ინტეგრაცია წარმოადგენს ეროვნულ წარმოებაში მოდერნიზაციის ძირითად მიმართულებებს და ღღეს ეს საკითხი გლობალურ და ეროვნულ დღის წესრიგშია.

ამ პირობებში აუცილებელია სტრატეგიული დარგების განსაზღვრა, რომლებიც საჭიროებენ სახელმწიფო მხარდაჭერას, და მათი ჰარმონიზაცია მოსახლეობის სასიცოცხლო ინტერესებთან. ინოვაციებზე დაფუძნებული ამ სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი სექტორების განვითარება უნდა გახდეს უკრაინის ეკონომიკური მდგრადობის საფუძველი ომისა და გლობალური გამოწვევების დროს.

გარდა ამისა, აუცილებელია მოიხსნას ეროვნული ეკონომიკის აღდგენის ძირითადი ბარიერები, რომლებიც დაკავშირებულია ომის პირობებთან და მაღალი კონკურენციის გლობალურ გარემოსთან. მათ შორისაა არასაკმარისი სამრეწველო პოტენციალი, რესურსების არაეფექტური გამოყენება, სუსტი ინოვაციური სისტემა და დაუხვეწავი ინსტიტუციური გარემო.

ამ კონტექსტში, ეკონომიკური მეცნიერების საზოგადოება გამოხატავს შემფოთებას ჩინეთის იაფი ექსპორტის ზედმეტი მოცულობის საფრთხის გამო, რაც უარყოფით გავლენას ახდენს შიდა მრეწველობის კონკურენტუნარიანობაზე. ამ საფრთხის შესამცირებლად, ჩვენ ვამტკიცებთ ინდუსტრია 4.0-ისა და ინდუსტრია 5.0-ის პრინციპებზე დაფუძნებული ინოვაციური სამრეწველო წარმოების განვითარების აუცილებლობას, როგორც უკრაინის ეკონომიკური ზრდის მამოძრავებელ ფაქტორს.

საკვანძო სიტყვები: ომი, უკრაინა, ეკონომიკის აღდგენა, გლობალური კონკურენცია, ინოვაციური სამრეწველო წარმოება, ეკონომიკური განვითარება.

**Dmytro Kurzantsev⁴, Stanislav Baklanov⁵,
Yuriy Husak⁶**

Poltava University of Economics and Trade, Ukraine

Innovative Industrial Production as a Driver of Ukraine's Economic Development in the Context of War, Recovery and Global Competition

Abstract. Against the backdrop of deglobalization and the ongoing U.S. - China trade confrontation, Ukraine holds unique opportunities – it can substitute a number of imports, attract investment, and become a manufacturing hub. Therefore, new industrial production is a key driver of Ukraine's national economic development amid war, post-war recovery, and global competition. The implementation of the investment balance principle (61.8:38.2) between domestic and foreign investors should become a fundamental regulatory standard for managing national industrial production.

At the same time, the authors emphasize the urgent need for investment in science, infrastructure, and education to transition from a raw material-based economy to a production and innovation-based model.

It is essential to take into account global trends as a reference point for businesses, which do not exist in isolation. These are the “waves” that can either elevate enterprises or lead them to bankruptcy. To remain competitive, it is crucial to adapt to global shifts - from macroeconomic changes to technological breakthroughs. Accordingly, the integration of Industry 4.0 and Industry 5.0 presents key pathways for modernizing national production and has become both a global and national mainstream agenda.

Under these conditions, it is necessary to identify a list of strategic industries requiring state support and to harmonize this list with the vital interests of the population. The development of these strategically important sectors on the basis of innovation should become the foundation of Ukraine's economic resilience in times of war and global challenges.

Moreover, key obstacles to rebuilding the national economy under war conditions and in a highly competitive global environment must be addressed. These include an

⁴ **Dmytro Kurzantsev**, Phd student in management at Poltava University of Economics and Trade. Scientific supervisor: Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, **Oksana Bondar-Pidgurska**.

⁵ **Stanislav Baklanov**, Phd student in management at Poltava University of Economics and Trade. Scientific supervisor: Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, **Oksana Bondar-Pidgurska**.

⁶ **Yuriy Husak**, Phd student in management at Poltava University of Economics and Trade. Scientific supervisor: Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, **Oksana Bondar-Pidgurska**.

insufficient basic industrial capacity, inefficient resource use, a weak innovation system, and an underdeveloped institutional environment.

In this context, the economic scientific community expresses concern about the threat of excessive cheap Chinese exports, which negatively affect the competitiveness of domestic industry. To counter this threat, we substantiate the importance and necessity of developing innovative industrial production based on the principles of Industry 4.0 and Industry 5.0 as a driver of Ukraine's economic growth.

Keywords: war, Ukraine, economic recovery, global competition, innovative industrial production, economic development.

Introduction. Maire recently warned of a growing threat to the global economy caused by the surplus of cheap Chinese exports. According to him, the rapid expansion of low-cost industrial goods production in China poses a danger not only to the EU and the United States but also to global economic stability. The issue of China's participation in the international trade system has become the subject of sharp criticism during the G7 Finance Ministers' meeting in Italy. Le Maire emphasized the need to strengthen coordination among developed countries, jointly assess China's industrial policy, and form a consolidated response to the problem of overproduction capacities threatening EU national manufacturers. For Ukraine, which aspires to integrate into the European economic space, these trends are highly relevant and amplify existing challenges. At the same time, the EU possesses tools to restore competitive balance, including the introduction of moderate tariffs in accordance with World Trade Organization (WTO) regulations [17]. Therefore, it becomes relevant to identify the priority directions for developing Ukraine's new industrial production, as well as instruments to increase its competitiveness and attract investment under current global challenges. It is equally important to outline the role of the industrial sector as a key driver of economic growth during wartime, post-war recovery, and in the global competitive environment.

Literature Review. The issues of industrial development have been highlighted in the works of domestic and foreign scholars, including O. Amosha, V. Antoniuk, Ya. Bazilyuk (Bondar-Pidgurska, O. V. 2015, 2), O. Bondar-Pidgurska (Bondar-Pidgurska, O. V., 2013. 1–8), V. Halasiuk (Halasiuk, V. 2023), A. Dlyhach, Ya. Zhalilo (Zhalilo, Ya. A., Bazilyuk, Ya. B., Kolomiets, O. O., et al., 2021), O. Kolomiets (Zhalilo, Ya. A., Bazilyuk, Ya. B., Kolomiets, O. O., et al., 2021), O. Novikova, and Yu. Yakymenko. However, the issue of developing new industrial production as a driver of the national economy remains insufficiently explored, while a comprehensive assessment of these processes during wartime, post-war, and globally competitive periods is absent. This determined the purpose of this research.

than half of enterprises identified sales difficulties as one of the most significant factors affecting their operations during wartime.

Findings and Discussion. The identified barriers to the development of new industry as a driver of the national economy during the war, post-war reconstruction, and global competition confirm the need for state support of its strategic sectors. In 2020, the Ministry for Strategic Industries of Ukraine presented a draft resolution of the Cabinet of Ministers, “On Certain Issues of the Development of Ukraine’s Industrial Purpose of the Study. The purpose of the article is to substantiate and position new industrial production as a driver of Ukraine’s economic development in the context of war, post-war reconstruction, and global competition, and to develop practical measures for implementing this process.

Materials and Methods. The information base comprises official web resources and scholarly works of Ukrainian researchers in the field of management. The study applies the methods of analysis and synthesis, tabular presentation, visualization, and logical generalization to determine directions for industrial production development, evaluate its impact on national economic competitiveness, and formulate conclusions.

Analysis of Current Research. An analysis of recent studies [16] revealed several key obstacles to the development of Ukraine’s industrial production amid technological challenges and global competition. These include an insufficient basic industrial potential, inefficient resource consumption, weakness of the national innovation system, and institutional deficiencies (Zhalilo, Ya. A., Bazilyuk, Ya. B., Kolomiets, O. O., et al., 2021, p. 177). The onset of Russia’s war against Ukraine exacerbated the risks of reduced economic resilience and technological lag. According to surveys, more rial Complex” (Ministry for Strategic Industries of Ukraine, 2023), which defined 17 strategically important sectors. However, as of March 2023, this document had not been adopted. Currently, the list approved by the Cabinet of Ministers Resolution No. 1143 of November 3, 2021⁷, remains valid. It includes the defense-industrial complex, as well as the aviation, space, mechanical engineering (including shipbuilding), metallurgical, and chemical industries.⁸

In our view, the list of strategic industrial sectors should be harmonized with the types of national security and the vital interests of the population. For example, V. V. Nemchenko defines food security as the state’s ability to meet the population’s food needs under conditions of limited financial and environmental resources (Nemchenko, V. V. 2012, p. 180). This indicates the necessity of including the food industry among the strategically important sectors. At the same time, the list of such sectors should

⁷ On Amendments to the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 127 of January 30, 2019: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1143 of November 3, 2021. Official website: zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws-/show/1143-2021-%D0%BF#Text> (accessed: August 5, 2024).

⁸ Problems and Prospects for the Development of Strategic Industrial Sectors of Ukraine (2019–2023). Official website: National Institute for Strategic Studies (NISS). Retrieved from <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/problemy-ta-perspektyvy-rozvytku-stratehichnykh-haluzey-promyslovosti> (accessed: August 5, 2024).

correspond to the country's resource capacities, support level, and technological development priorities.

At the present stage, the highest national economic interest of a socially oriented state lies in human development, improved living standards and quality of life, welfare, and citizens' security-based on respect for their rights, freedoms, and democratic progress. These priorities shape the strategic objectives of economic policy, reflecting the vital interests of individuals, society, and the state. However, their hierarchy changes under the influence of internal and external factors; therefore, the development of national industrial production should be viewed through the prism of satisfying vital interests by priority.

The development of national industrial production according to priorities identified using the expert method makes it possible to define relevant directions for meeting the population's vital needs and to develop programs for their implementation within the Horizon 2020 initiative (Halasiuk, V. 2023, 9). Strategically, Ukraine needs to transition from an agrarian to a production-innovation economic model to ensure its integration into the global economic space. Economically successful nations have achieved progress through investments in their own industries, innovation, education, and infrastructure (Halasiuk, V., 2023).

The innovative activity of strategically important industries serves as the foundation of Ukraine's economic resilience during war and post-war recovery. Broad reindustrialization based on technical and technological modernization will enhance competitiveness within the integration of Industries 4.0 and 5.0. To achieve this, it is necessary to increase investments in education, science, infrastructure, and logistics, adjust investment policy, and ensure effective corporate governance. The optimal ratio of domestic to foreign investments should be maintained at 61.8:38.2 (Bondar-Pidgurska, O. V., 2013).

At the current stage, Ukraine's strategic model of economic development is being implemented within the formation of Industry 4.0 and the emergence of Industry 5.0.

Industry 4.0 represents the core trend of the Fourth Industrial Revolution, characterized by production automation, real-time process management, and the implementation of cyber-physical systems capable of self-learning and self-optimization. Key technologies include the Internet of Things (IoT), digital ecosystems, big data with AI-based analytics, and digital platforms that integrate IoT into business processes, ensuring advanced analytics and forecasting (Nemchenko, V. V., 2012).

Industry 5.0 advances these approaches by combining human intelligence, technological innovation, and environmental responsibility. It is oriented toward human-centered, sustainable, and socially focused industrial development. According to the European Commission, Industry 5.0 aims to make industry more flexible, socially responsible, and environmentally balanced (Industry 5.0: Integrating Human Skills into Advanced Technologies, 2023; Industry 4.0, 2023).

Conclusions and Prospects for Further Research. Industries 4.0 and 5.0 are complementary stages of development that contribute to achieving the Sustainable Development Goals, enhancing resilience, and supporting the “green transition.” Within this innovative environment, it is possible to ensure the competitiveness of the national economy during war and post-war recovery through the transformation from a raw-material-based to a production-innovation model. Ukraine strategically needs to shift from an agrarian to a new production-oriented economic model, which will enable it to take an active position in the global market. This should become one of the key priorities of state economic policy after the war’s end.

The analysis of information sources and scholarly works confirmed the relevance of developing new industrial production as a key driver of Ukraine’s economic growth and the necessity of improving competitiveness during war, post-war reconstruction, and intensifying global competition. It was determined that the innovative activity of strategically important industrial sectors constitutes the foundation of economic resilience. A high level of competitiveness is achievable only under conditions of an innovative development model, effective corporate governance, and sufficient domestic and foreign investment, with an optimal ratio of 61.8:38.2.

Thus, the environment for ensuring national economic competitiveness is shaped within the development of Industries 4.0 and 5.0, which promote sustainable development, enhance resilience, and foster the transition to a production-innovation economic model.

Further research should focus on developing mechanisms for implementing Industries 4.0 and 5.0 in Ukraine’s strategic industrial sectors to achieve sustainable economic growth and integration into the global market.

References:

- Bitcoin and beyond: the promises of blockchain Prof. Jonathon Read - Luxembourg School of Business, Luxembourg Published on September 28, 2017;
- Bondar-Pidgurska, O. V. (2013). Harmonization of property relations in the Ukrainian industry in the context of innovative socially oriented development. *Economics of Development*, 1 (65), 52–57;
- Bondar-Pidgurska, O. V. (2015). On the issue of satisfying vital interests as a criterion for sustainable innovative socially oriented economic development. *Innovative Economy*, 4 (59), 30–36;
- Bondar-Pidgurska, O. V., & Koshman, V. A. (2023). Development of innovative activity in strategically important industrial sectors during the war and post-war reconstruction of Ukraine’s economy. In *Current Problems of Management: Theoretical and Practical Aspects*, Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference (Odessa, September 28, 2023) (pp. 98–100). Retrieved from <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13268> (accessed: August 5, 2024);

- Bondar-Pidgurska, O. V., Baklanov, S. O., Koshman, V. A., & Lobodin, O. O. (2023). Ensuring the competitiveness of the national economy: Corporate governance and investment attraction. In Features of Integration of Countries into the Global Economic and Political-Legal Space, Proceedings of the 10th International Scientific and Practical Conference (Mariupol, December 15, 2023) (pp. 128–131). Kyiv: Mariupol State University. Retrieved from <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13313> (accessed: August 5, 2024);
- Bondar-Pidgurska, O. V., Kurzantsev, D. V., & Baklanov, S. O. (2024). New industrial production as a driver of national economic development during war, post-war recovery, and global competition. International Scientific Journal „Internauka“. Series: Economic Sciences, 9, 19–26. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-9>;
- Bondar-Pidgurska, O. V. (2015). A scientific and methodological approach to forecasting and evaluating the effectiveness of sustainable innovative socially oriented economic development management based on a modernized Human Development Index. Problems of Economy, 4, 99–107;
- Bondar-Pidgurska, O. V. (2014). Anti-crisis aspects of industrial management in the context of sustainable innovative socially oriented state development. Science and Innovation, 7, 27–31;
- Bondar, O. (1998). Problems of innovation activity development. Business Inform, 9, 32–35;
- Halasiuk, V. (2023). A recipe for an economic miracle for Ukraine. Official website: Ekonomichna Pravda. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/20-23/11/7/706321/> (accessed: August 5, 2024);
- Activities of Domestic Enterprises During the War in Ukraine: Study of Actual State and Needs (July 2022). Kyiv: Center for Resource Efficient and Cleaner Production, 23 p.;
- Industry 5.0: Integrating Human Skills into Advanced Technologies (2023). Official website: Information Portal of Kirovohrad Region. Retrieved from <https://gre4k-a.info/zhyttia/74858-shcho-take-industriia-5-0-ta-iak-vona-mozhe-dopomohty-u-povoienanii-vidbudovi/> (accessed: August 5, 2024);
- Ministry for Strategic Industries of Ukraine (2023). Official website: Facebook.com. Retrieved from <https://www.facebook.com/photo/?fbid=112621477336036&set=pcb.1126215906> (accessed: August 5, 2024);
- Nemchenko, V. V. (2012). Food security of Ukraine. Collection of Scientific Works of VNAU. Series: Economic Sciences, 2(4[70]), 179–182;
- On Amendments to the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 127 of January 30, 2019: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1143 of November 3, 2021. Official website: zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1143-2021-%D0%BF#Text> (accessed: August 5, 2024);

- Problems and Prospects for the Development of Strategic Industrial Sectors of Ukraine (2019–2023). Official website: National Institute for Strategic Studies (NISS). Retrieved from <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/problemy-ta-perspektyvy-rozvytku-stratehichnykh-haluzey-promyslovosti> (accessed: August 5, 2024);
- Zhalilo, Ya. A., Bazilyuk, Ya. B., Kolomiets, O. O., et al. (2021). Thirty Years of Ukraine's Independence: Socio-Economic Results and Strategic Visions for the Future: Analytical Report. Edited by Dr. of Economics Ya. A. Zhalilo. Kyiv: NISS, 324 p.
- France Warns That Chinese Industry Threatens the Global Economy (2024). Official website: Minfin Media LLC. Retrieved from <https://minfin.com.ua/ua/2024/05/28/127839332/> (accessed: August 5, 2024);
- Industry 4.0 (2023). Official website: IT-Enterprise. Retrieved from <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/industry-4> (accessed: August 5, 2024).

ვახტანგ კუტალია¹ ვიკა ქარდავა²

სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

რბილი უნარების ინტეგრაცია საუნივერსიტეტო განათლებაში: სტრატეგიები და გამოწვევები

აბსტრაქტი. თანამედროვე განათლების მიზანი აღარ შემოიფარგლება მხოლოდ აკადემიური ცოდნის გადაცემით. იგი გულისხმობს სტუდენტების აღჭურვას იმ რბილი უნარებითაც, რომლებიც განსაზღვრავენ მათ წარმატებას პირად, აკადემიურ და პროფესიულ ცხოვრებაში. აღნიშნული სტატია მიზნად ისახავს რბილი უნარების ინტეგრაციის სტრატეგიებისა და გამოწვევების ანალიზს საუნივერსიტეტო განათლებაში, რაც უმნიშვნელოვანესია XXI საუკუნის გლობალურ გამოწვევებთან გასამკლავებლად.

კვლევა ეფუძნება თეორიულ-ანალიტიკურ მიდგომას და მოიცავს დოკუმენტურ ანალიზს, კონტენტ ანალიზსა და საუკეთესო პრაქტიკების მიმოხილვას. გამოყენებულია საერთაშორისო და ადგილობრივი ავტორების, მათ შორის Dr. K. Alex-ის, Zsolt Nagy-ის, Brian Tracy-სა და Assegid Habtewold-ის ნაშრომები. სტატია განიხილავს სტუდენტზე ორიენტირებული სწავლების მოდელს, ინოვაციური პედაგოგიური მეთოდების გამოყენებას (პროექტზე დაფუძნებული სწავლება, გუნდური მუშაობა, პრობლემებზე ორიენტირებული სწავლება) და ამ პრაქტიკების გავლენას რბილი უნარების განვითარებაზე.

¹ **ვახტანგ კუტალია**, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი ბიზნესისა და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის დოქტორანტი, სამეცნიერო ხელმძღვანელი: სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი **დავით ჯალაღონია**.

² **ვიკა ქარდავა**, ფილოლოგიის დოქტორი, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასისტენტ პროფესორი.

სტატიაში ხაზგასმულია გამოწვევები, რომლებიც ხელს უშლის რბილი უნარების სისტემურ ინტეგრაციას: კურიკულუმის სტრუქტურის სიხისტე, აკადემიური პერსონალის კომპეტენციების დეფიციტი და შეფასების უპირატესად ტრადიციული მოდელები. ავტორები გვთავაზობენ რეკომენდაციებს უნივერსიტეტებისთვის, მათ შორის ინტერდისციპლინური პროგრამების შექმნას, პედაგოგთა გადამზადებას და სწავლა-სწავლების პროცესში ციფრული ტექნოლოგიების ეფექტიან ინტეგრაციას.

მოცემული კვლევა ასახავს რბილი უნარების განვითარების აუცილებლობას და მიანიშნებს იმ ტრანსფორმაციულ პოტენციალზე, რაც ამ უნარების სისტემურ ინტეგრაციას აქვს უმაღლეს განათლებაში.

საკვანძო სიტყვები: რბილი უნარები, საუნივერსიტეტო განათლება, ინოვაციური პედაგოგიკა, სტუდენტზე ორიენტირებული სწავლება, შეფასების მეთოდები, ციფრული მეთოდების ინტეგრაცია.

Vakhtang Kutalia³, Vika Kardava⁴

Sokhumi State University

Integration of Soft Skills in Higher Education: Strategies and Challenges

Abstract. The aim of contemporary education is no longer limited solely to the transmission of academic knowledge. Rather, it encompasses the equipping of students with the soft skills that determine their

success in personal, academic and professional life. This article seeks to analyse the strategies and challenges of integrating soft skills into university-level education, which is paramount for addressing the global challenges of the 21st century. The study is anchored in a theoretical-analytical approach and comprises documentary analysis, content analysis and a review of best practices. It draws on international and local authors, including Dr. K. Alex, Zsolt Nagy, Brian Tracy and Assegid Habtemwold. The paper explores the student-centred teaching model, the use of innovative pedagogical methods (project-based learning, teamwork, problem-based learning) and the impact of these practices on the development of soft skills. The article

³ **Vakhtang Kutalia**, PhD student at the Faculty of Business and Social Sciences, Sukhumi State University, scientific supervisor: Professor of Sokhumi State University **David Jala-gonia**.

⁴ **Vika Kardava**, Doctor of Philology, Assistant Professor at Sokhumi State University.

further highlights the challenges impeding the systemic integration of soft skills: curriculum rigidity, deficiencies in academic staff competencies and the predominance of traditional assessment models. The authors propose recommendations for universities, including the creation of interdisciplinary programmes, training of pedagogical staff and the effective integration of digital technologies into the teaching-learning process. This research reflects the necessity of developing soft skills and points to the transformational potential that their systematic integration holds for higher education.

Key words: Soft skills, Higher education, Student-centered learning, Innovative pedagogy, Assessment strategies, Digital technology integration.

შესავალი. თანამედროვე ეპოქაში, როდესაც ცოდნის ცვალებადობა და ტექნოლოგიური განვითარება ქმნის უწყვეტი განახლების მოთხოვნას, საუნივერსიტეტო განათლება დგება ახალი გამოწვევების წინაშე. შრომის ბაზარი და სამოქალაქო გარემო სულ უფრო მეტად მოითხოვს იმ უნარებს, რომლებიც სცდება დარგობრივ კომპეტენციებს და მოიცავს ადამიანის მოქნილობას, კრიტიკულ აზროვნებას, თანამშრომლობის უნარს, ემოციურ ინტელექტს, პასუხისმგებლობასა და სხვა ე. წ. რბილ უნარებს (soft skills). ამ ფონზე, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, როგორ და რა ფორმით ხდება აღნიშნული უნარების ინტეგრაცია უმაღლესი განათლების სისტემაში.

საუნივერსიტეტო სივრცე დღეს მხოლოდ ცოდნის გადაცემის ადგილი აღარ არის - ის უნდა გახდეს პლატფორმა, რომელიც ხელს შეუწყობს სტუდენტთა პიროვნულ, პროფესიულ და სოციალურ განვითარებას. თუმცა, მრავალი კვლევა მიუთითებს, რომ უმაღლესი განათლების ტრადიციული მოდელები ჯერ კიდევ ვერ პასუხობს სრულად ამ მიზანს. ქართულ რეალობაში კი ეს პრობლემა კიდევ უფრო მწვავედ დგას - არ არსებობს სისტემური მიდგომა რბილი უნარების განვითარების ხელშესაწყობად, აკადემიური პერსონალი ხშირად არ ფლობს შესაბამისი სწავლების მეთოდებს, ხოლო სასწავლო კურიკულუმები არ ასახავენ თანამედროვე შრომის ბაზრის მოთხოვნებს.

ამ სტატიის მიზანია რბილი უნარების ინტეგრაციის სტრატეგიებისა და გამოწვევების კვლევა საუნივერსიტეტო განათლებაში. ანალიზის საგანს წარმოადგენს ის პრაქტიკები, რომლებითაც ხდება რბილი უნარების განვითარება სტუდენტებში, არსებული ინსტიტუციური ბარიერები და პედაგოგიური მიდგომების ეფექტიანობა. კვლევის შედეგები ემსახურება როგორც თეორიულ ჩარჩოს დახვეწას, ისე პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავებას უნივერსიტეტებისთვის - როგორც საქართველოში, ისე სხვა ანალოგიური საგანმანათლებლო კონტექსტებისთვის.

დისკუსია. რბილი უნარები (soft skills) - ინდივიდის პიროვნულ, სოციალურ და პროფესიულ ეფექტიანობასთან დაკავშირებული უნარები - დღეს მსოფლიო განათლების სისტემების ცენტრალურ ფოკუსს წარმოადგენს. საერთაშორისო ორგანიზაციების, როგორიცაა UNESCO (2016), OECD (2019) და World Economic Forum (2020), კვლევები ხაზგასმით მიუთითებს, რომ ცოდნა და ტექნიკური კომპეტენცია უკვე აღარ არის საკმარისი. თანამედროვე მოქალაქე უნდა ფლობდეს ისეთ უნარებს, როგორიცაა კრიტიკული აზროვნება, კომუნიკაცია, გუნდური მუშაობა, თვითმართვა და ემოციური ინტელექტი.

Prashant Sharma (2020) რბილ უნარებს განიხილავს როგორც ცვალებად გარემოში ადაპტაციის, ეფექტიანი ურთიერთქმედების და პიროვნული ზრდის განმაპირობებელ ფაქტორს. მისი აზრით, ეს უნარები მიზანმიმართული სწავლების გზით განვითარებადია, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ უნივერსიტეტი ქმნის სტრუქტურულად ინტეგრირებულ, სტუდენტზე ორიენტირებულ საგანმანათლებლო მოდელს.

ქართული რეალობა განსხვავებული გამოწვევებით გამოირჩევა. აკადემიური ლიტერატურა ამ თემაზე ჯერ კიდევ მცირერიცხოვანია, თუმცა ბოლო წლებში გამოჩნდა რიგი ნაშრომები, რომლებიც ყურადღებას ამახვილებს რბილი უნარების ნაკლებობაზე ქართულ უმაღლეს საგანმანათლებლო სივრცეში. მაგალითად, ნინო თოფურიძე (2021) წერს, რომ „საუნივერსიტეტო სწავლების ტრადიციული ფორმები საქართველოში მხოლოდ დეკლარირებულად ითვალისწინებს რბილი უნარების განვითარებას და რეალურად ამ მიმართულებით სტრუქტურული ინტეგრაცია ძალზე სუსტია“. ასევე, მარი არჩვაძე (2022) აღნიშნავს, რომ „უნივერსიტეტებში არ არსებობს ინსტიტუციური სტრატეგიები, რომლებიც სტუდენტებში მიზანმიმართულად უწყობენ ხელს რბილი უნარების სისტემურ განვითარებას“.

თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში (თსუ) 2020 წელს განხორციელებული კვლევის თანახმად, რომელიც 500 სტუდენტსა და 100 აკადემიურ პირთა შორის ჩატარდა, სტუდენტთა 68% მიიჩნევს, რომ უნივერსიტეტი საკმარისად არ უწყობს ხელს კომუნიკაციისა და კრიტიკული აზროვნების უნარების განვითარებას. პროფესორ-მასწავლებელთა 54%-მა კი აღიარა, რომ არ ფლობს სათანადო პედაგოგიურ ინსტრუმენტებს, რომლებიც ამ უნარების ინტეგრირებას საგნობრივი სწავლების პროცესში შეუწყობს ხელს.

ქართულ საუნივერსიტეტო სივრცეში რბილი უნარების ინტეგრაციის თვალსაჩინო მაგალითს წარმოადგენს სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტში 2023 წელს განხორციელებული პილოტური საგანმანათლებლო პროექტი – „რბილი უნარების გაძლიერება საუნივერსიტეტო სივრცეში“. პროექტი მიზნად ისახავდა აკადემიური პერსონალისა და სტუდენტების ცნობიერების

ამაღლებას რბილი უნარების როლზე და ამ უნარების ინტეგრირებას სწავლების ყოველდღიურ პროცესში. პროექტის ფარგლებში ჩატარდა მიზნობრივი ტრენინგები, სემინარები და პრაქტიკული ვორქშოპები თემებზე, როგორიცაა: ეფექტური კომუნიკაცია და აქტიური მოსმენა, ემოციური ინტელექტი და კონფლიქტის მართვა, დროის მართვა და პრეზენტაციის უნარები, ლიდერობა და ტექნიკური ცოდნა თანამედროვე დეველოპერისთვის საკმარისი აღარ არის. Nagy-ის მიხედვით, პროგრამისტის, ინჟინრის თუ ანალიტიკოსის კარიერული წინსვლა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ისეთ უნარებზე, როგორიცაა ეფექტიანი კომუნიკაცია, გადაწყვეტილების მიღება, კრეატიულობა, გუნდური დინამიკის მართვა და პროფესიული ეთიკა. ავტორი საუნივერსიტეტო პროგრამებს ურჩევს, ტექნიკური საგნების სწავლების პარალელურად მოახდინონ ამ უნარების ინტეგრირება, რაც განსაკუთრებით აქტუალურია ქართული ტექნოლოგიური უნივერსიტეტებისთვის, სადაც სწავლების შინაარსი ჯერ კიდევ ძლიერ ტექნოცენტრულია.

მნიშვნელოვანი წვლილი რბილი უნარების განვითარების საკითხში შეაქვს ბრაიან თრეისის ნაშრომს „მიზნები“ (Goals, 2003), სადაც ავტორი დეტალურად განიხილავს თვითმართვის, მიზნებგუნდურ მუშაობას. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობოდა სწავლების ინტერაქტიურ და პრაქტიკულ მეთოდებს, რაც გულისხმობდა სტუდენტური ჯგუფური სამუშაოების, რეალური შემთხვევების ანალიზისა და პრეზენტაციების ინტეგრაციას აკადემიურ პროცესში. პროექტში ჩართული იყო 6 ფაკულტეტის 100-ზე მეტი სტუდენტი და 30-მდე აკადემიური თანამშრომელი.

შედეგების მონიტორინგმა აჩვენა, რომ მონაწილე სტუდენტების რბილი უნარების დონე საგრძნობლად გაიზარდა, გაუმჯობესდა მათი ჩართულობა ლექციებში, ხოლო აკადემიური პერსონალის ნაწილი დამოუკიდებლად შეუდგა საკუთარ კურსებში რბილი უნარების კომპონენტების ინტეგრაციას.

აღნიშნული ინიციატივა მაგალითს იძლევა, თუ როგორ შეიძლება უნივერსიტეტებმა მიზანმიმართულად და სტრუქტურირებულად შეუწყონ ხელი რბილი უნარების სისტემურ განვითარებას და გადადგან ქმედითი ნაბიჯები მათი საგანმანათლებლო პოლიტიკის განახლებაში.

აგრეთვე, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტში ფუნქციონირებს ინტერდისციპლინარული სწავლების მოდელი, რომელიც პროექტზე დაფუძნებული სწავლების (Project-Based Learning) ელემენტებს მოიცავს. სტუდენტები მუშაობენ პრაქტიკულ ამოცანებზე მცირე ჯგუფებში, რაც ხელს უწყობს მათ თანამშრომლობის, დროის მართვისა და პრობლემის გადაჭრის უნარების გაძლიერებას. მსგავსი პრაქტიკა წარმატებით დაინერგა აგრეთვე საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში ინჟინერიის პროგრამებზე, სადაც ტექნიკურ

საგნებთან ერთად გათვალისწინებულია რბილი უნარების მოდულები (2023 წლის აკადემიური პროგრამების მიმოხილვის მიხედვით).

ასე რომ, როგორც საერთაშორისო, ისე ადგილობრივ დონეზე მკვეთრად იკვეთება რბილი უნარების მნიშვნელობა, თუმცა ინტეგრაციის ეფექტიანობა ჯერ კიდევ ფარდობითია და მოითხოვს საგნობრივ, ინსტიტუციურ და პოლიტიკურ დონეზე სისტემურ გადახედვას.

ინდოელი ავტორის, Dr. K. Alex-ის ნაშრომი "Soft Skills: Know Yourself and Know the World" (2012) ფართო ხედვას სთავაზობს მკითხველს რბილი უნარების ინტეგრირებული განვითარების შესახებ. ავტორი რბილ უნარებს მოიაზრებს როგორც პიროვნული და სოციალური კომპეტენციების ერთობლიობას, რომელთა საფუძველი თვითშეცნობასა და გარე სამყაროსთან ადეკვატურ ურთიერთობაშია. მისი მიდგომა განსაკუთრებით ეფექტიანია საუნივერსიტეტო სივრცისთვის, სადაც სტუდენტს სჭირდება არა მხოლოდ პროფესიული, არამედ ცხოვრებისეული უნარების ათვისება - თვითპრეზენტაცია, დროის მართვა, პიროვნული ზრდა, მოლაპარაკების ხელოვნება და ლიდერობა. Alex ხაზს უსვამს, რომ უნივერსიტეტებმა უნდა უზრუნველყონ სტუდენტების „whole personality development“, რაც მხოლოდ კურსის შინაარსზე კი არა, სასწავლო გარემოს სრულ სტრუქტურასა და ურთიერთობების კულტურაზეცაა დამოკიდებული (Alex, K. 2012).

განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ტექნოლოგიური პროფილის სპეციალისტებისთვის განკუთვნილ რბილ უნარებს Zsolt Nagy-ის წიგნში „Soft Skills to Advance Your Developer Career" (2019), სადაც ავტორი ხაზგასმით მიუთითებს, რომ ის დასახვის, მოტივაციისა და დროის ეფექტური მართვის სტრატეგიებს. თრეისის აზრით, მიზნების ქონა და მათი სისტემური დაგეგმვა ადამიანს არა მხოლოდ კარიერულ, არამედ ინტელექტუალურ და ემოციურ ზრდაში ეხმარება. აღნიშნული უნარები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ხდება საუნივერსიტეტო სივრცეში, სადაც სტუდენტები ხშირად აკადემიური დატვირთვის ფონზე ვერ ახერხებენ ინდივიდუალური განვითარების სწორ ორგანიზებას. თრეისი აქცენტს აკეთებს მოქმედების სტრატეგიულ დაგეგმვაზე, რაც პირდაპირ კავშირშია ისეთი რბილი უნარების განვითარებასთან, როგორიცაა თვითდამოწმება, შედეგზე ორიენტირებულობა და პასუხისმგებლობა (Nagy, Z., 2020).

Assegid Habtewold თავის ნაშრომში „Soft Skills That Make or Break Your Success“ ხაზგასმით მიუთითებს, რომ XXI საუკუნეში წარმატება დამოკიდებულია არა მხოლოდ სპეციალისტის ტექნიკურ კომპეტენციებზე, არამედ იმ რბილ უნარებზე, რომლებიც განსაზღვრავს მის ემოციურ ინტელექტს, ეთიკურ ქცევას, გავლენის ხარისხს და ლიდერობის კულტურას. Habtewold-ის

მიხედვით, ეს უნარები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია უნივერსიტეტში, სადაც მომავალი პროფესიონალების პიროვნული ფორმირება ხდება. ის საუნივერსიტეტო სივრცეს განიხილავს როგორც განვითარებადი ლიდერობის აკადემიას, სადაც სტუდენტი უნდა აღიზარდოს როგორც პასუხისმგებლანი, თვითრეფლექსიური და კოლაბორაციული სუბიექტი. ავტორი მოუწოდებს უნივერსიტეტებს, მიზანმიმართულად დანერგონ ისეთი პრაქტიკები, რომლებიც რბილ უნარებს სტრუქტურულად აუმაღლებს სასწავლო პროცესში (Habtewold, A., 2011).

წინამდებარე კვლევა წარმოადგენს თეორიულ-ანალიტიკურ ნაშრომს, რომელიც ეფუძნება დოკუმენტურ ანალიზს, შედარებით შეხედულებებსა და თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურის შერჩევით შეფასებას. სამუშაოს ფარგლებში განხილულია როგორც საერთაშორისო, ისე ქართულენოვანი ავტორების ნაშრომები, მათ შორის — Dr. K. Alex (Soft Skills: Know Yourself and Know the World), Zsolt Nagy (Soft Skills to Advance Your Developer Career), ბრაიან ტრეისი (მიზნები) (Tracy, B., 2003), Assegid Habtewold-ის მასალები (Habtewold, A., 2011), ასევე ქართველ მკვლევართა - ნინო თოფურიძის (თოფურიძე, ნ., 2021), მარი არჩვაძის (არჩვაძე, მ., 2022) და სხვათა მიერ ჩატარებული კვლევები.

კვლევის ძირითადი მეთოდია შინაარსობრივი ანალიზი (content analysis), რომელიც მიზნად ისახავს რბილი უნარების ინტეგრაციის სტრატეგიების, პრაქტიკებისა და გამოწვევების გამოვლენას საუნივერსიტეტო განათლების კონტექსტში. ანალიზი ფოკუსირებულია იმაზე, თუ როგორ არიან წარმოდგენილი რბილი უნარები სხვადასხვა აკადემიური მოდელში, როგორია საერთაშორისო და ადგილობრივი ტრენდების შესაბამისობა და რამდენად რეალურია მათი დანერგვის შესაძლებლობები ქართულ უმაღლეს საგანმანათლებლო სივრცეში.

კვლევა აგრეთვე ეყრდნობა დოკუმენტურ წყაროებს, მათ შორის საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს, სხვადასხვა უნივერსიტეტის ოფიციალურ პროგრამებსა და პოლიტიკურ დოკუმენტებს (მაგალითად, თსუ, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის და ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის სასწავლო გეგმები), რაც ხელს უწყობს საგნობრივი ჩარჩოს ჩამოყალიბებას და შეფასებას ადგილობრივი პრაქტიკის კონტექსტში (საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, 2023; თსუ, კომპეტენციების ჩარჩო, 2024; ილიაუნი, აკადემიური პოლიტიკა, 2024).

ლიტერატურისა და დოკუმენტური ანალიზის საფუძველზე გამოიკვეთა, რომ რბილი უნარების ინტეგრაცია საუნივერსიტეტო განათლებაში მსოფლიოს მასშტაბით უკვე აღიარებულია ერთ-ერთ პრიორიტეტულ მიმართუ-

ლებად, თუმცა საქართველოში აღნიშნული პროცესი ჯერ კიდევ ფარდობითად ახალ ეტაპზე იმყოფება. საერთაშორისო ავტორთა - Dr. K. Alex-ის, Zsolt Nagy-ის, Brian Tracy-ისა და Assegid Habtewold-ის - ნაშრომებში ხაზგასმულია ისეთი უნარების განვითარება, როგორებიცაა: კომუნიკაცია, გუნდური მუშაობა, ლიდერობა, დროის მართვა, თვითშეფასება და ემოციური ინტელექტი. ეს უნარები თანამედროვე უნივერსიტეტის კურსდამთავრებულისთვის გარდაუვალია როგორც აკადემიური, ისე პროფესიული წარმატებისთვის.

თანამედროვე საგანმანათლებლო სივრცეში სტუდენტზე ორიენტირებული სწავლების მოდელი და რბილი უნარების განვითარება განუყოფელი კომპონენტებია ეფექტური და მდგრადი საუნივერსიტეტო განათლების უზრუნველსაყოფად. კვლევამ აჩვენა, რომ მხოლოდ საგნობრივი კომპეტენციების ფლობა აღარ არის საკმარისი პროფესიულ გარემოში სრულფასოვანი ინტეგრაციისთვის. კომუნიკაციის, კრიტიკული აზროვნების, პრობლემების გადაჭრის, გუნდური მუშაობის, ლიდერობისა და ემოციური ინტელექტის უნარები დღეს უკვე იმ აუცილებელ კომპეტენციებს მიეკუთვნება, რომლებიც სტუდენტს ხელს უწყობს რეალურ ცხოვრებაში გამოწვევების წარმატებით დაძლევაში.

სწავლების ტრადიციული მიდგომებიდან ინოვაციური და დინამიკური პრაქტიკისკენ გადასვლა გულისხმობს აკადემიური გარემოს ადაპტაციას, სადაც სტუდენტი აღარ არის მხოლოდ ინფორმაციის მიმღები, არამედ აქტიური მონაწილეა სასწავლო პროცესის დაგეგმვასა და განხორციელებაში. ამ პროცესში გადამწყვეტ როლს ასრულებს ინტერაქციულ-კონსტრუქტივისტული მიდგომა, პროექტზე დაფუძნებული სწავლება, აქტიური სწავლების მეთოდები და ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება, რაც ხელს უწყობს სტუდენტებში რბილი უნარების მიზნობრივ განვითარებას.

დასკვნა. მიღწეული შედეგები აჩვენებს, რომ საუნივერსიტეტო სივრცეში რბილი უნარების ინტეგრირება არა მხოლოდ ამდიდრებს სტუდენტის აკადემიურ გამოცდილებას, არამედ ზრდის მათ შანსებს პროფესიულ წარმატებაზე. შესაბამისად, მიზანშეწონილია, მომავალი საგანმანათლებლო სტრატეგიები გათვლილი იყოს როგორც რბილი, ისე პროფესიული უნარების პოლიტურ განვითარებაზე. ეს მოითხოვს როგორც მასწავლებელთა გადამზადებასა და კურიკულუმის მოდერნიზებას, ასევე პოლიტიკის დონის მხარდაჭერას, რათა უზრუნველყოფილ იქნას კონკურენტუნარიანი, მოქნილი და სოციალური პასუხისმგებლობის მქონე კადრების მომზადება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- Alex, K. (2012). *Soft Skills: Know Yourself and Know the World* (Revised ed.). S. Chand Publishing;
- Habtewold, A. (2011). *Soft Skills That Make or Break Your Success. Success Pathways*, LLC;
- Nagy, Z. (2020). *Soft Skills to Advance Your Developer Career: Don't Let Your Strength Become Your Weakness*. Apress;
- Tracy, B. (2003). *Goals!: How to Get Everything You Want - Faster Than You Ever Thought Possible*. Berrett-Koehler Publishers;
- არჩვაძე, მ. (2022). სტუდენტზე ორიენტირებული სწავლება და პიროვნული უნარების ინტეგრაცია. *მასწავლებლის ჟურნალი*, 5 (1).
- თოფურიძე, ნ. (2021). რბილი უნარების განვითარების საჭიროება და გამოწვევები ქართულ უმაღლეს განათლებაში. *საქართველოს განათლების პოლიტიკის მიმოხილვა*, 3(2).
- თსუ, კომპეტენციების ჩარჩო (2024) თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი. სასწავლო გეგმის სტრუქტურა და კომპეტენციების ჩარჩო. აღებულია <https://tsu.ge/> სარეგისტრაციო სისტემიდან;
- ილიაუნი, აკადემიური პოლიტიკა (2024) ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის აკადემიური პოლიტიკა და სწავლების სტანდარტები. აღებულია <https://iliauni.edu.ge/>.
- საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო. (2023). *უმაღლესი განათლების განვითარების სტრატეგია 2023-2030*. თბილისი: განათლების სამინისტრო.

რუსუდან მარკოზაშვილი¹
სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

მწვანე ბიზნესის კონცეფცია

აბსტრაქტი. მწვანე ბიზნესი წარმოადგენს ეკონომიკურ საქმიანობას, რომელიც მიმართულია გარემოზე უარყოფითი ზემოქმედების შემცირებასთან ერთად, რესურსების ეფექტიან გამოყენებასა და სოციალური კეთილდღეობის გაძლიერებას. სტატიის მიზანია გაანალიზოს საქართველოს ბაზარზე მოქმედი მწვანე ბიზნესის კომპანიები, მათ შორის Tene, Polivim, Adjara Group, BioAgro, Georgian Solar, Lisi Development, Greens / Eco Hub Georgia და Waste-Lisi, გამოყოფილ იქნეს მათი მიღწევები, გამოწვევები და მდგრადი პრაქტიკები. კვლევა ეფუძნება კომპანიების საჯარო მოხსენებებს, წლიურ ანგარიშებს და საერთაშორისო კვლევებს, რაც უზრუნველყოფს მონაცემების ზუსტ წარმოდგენას. კვლევის შედეგად აღმოჩნდა, რომ ქართული კომპანიები იყენებენ ინოვაციურ ეკო-ტექნოლოგიებს, ზრდიან ენერგოეფექტიანობას, უზრუნველყოფენ ნარჩენების ეფექტურ მართვას და აფართოებენ ადგილობრივ და საერთაშორისო ბაზრებს. ძირითადი გამოწვევები დაკავშირებულია მაღალი ინვესტიციებით, ტექნოლოგიური განახლების საჭიროებით, მომხმარებელთა დაბალ ცნობიერებასთან და სახელმწიფო მხარდაჭერის არასისტემურობასთან. სტატია წარმოადგენს კრიტიკულ ანალიზს, აჩვენებს ტენდენციებს, რეკომენდაციებს მდგრადი ბიზნეს-პოლიტიკისთვის და ავლენს პოტენციალს მწვანე ეკონომიკის განვითარებისთვის საქართველოში.

საკვანძო სიტყვები: მწვანე ბიზნესი, მდგრადი განვითარება, საქართველო, ენერგოეფექტიანობა, ნარჩენების მართვა, ინოვაციები.

¹ **რუსუდან მარკოზაშვილი**, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიზნესისა და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების სპეციალობის დოქტორანტი. სამეცნიერო ხელმძღვანელი: სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი ელისო ლანჩავა.

Rusudan Markozashvili²

Sokumi State University

Green Business Concept

Abstract. Green business represents economic activities aimed at minimizing negative environmental impact, promoting resource efficiency, and enhancing social welfare. This study analyzes green business companies operating in Georgia, including Tene, Polivim, Adjara Group, BioAgro, Georgian Solar, Lisi Development, Greens / Eco Hub Georgia, and WasteLisi, highlighting their achievements, challenges, and sustainable practices. Based on public reports, annual statements, and international research, the study provides an accurate presentation of data. Findings indicate that Georgian companies implement innovative eco-technologies, increase energy efficiency, manage waste effectively, and expand both local and international markets. Main challenges include high investments, technological update needs, low consumer awareness, and unsystematic state support. This article presents a critical analysis, identifies trends, and provides recommendations for sustainable business policy, showcasing the potential for green economy development in Georgia.

Keywords: green business, sustainable development, Georgia, energy efficiency, waste management, innovation.

შესავალი. თანამედროვე გლობალური ეკონომიკა გადადის მდგრადი განვითარების პრინციპებზე. კლიმატის ცვლილება, ენერგეტიკული უსაფრთხოება და ბუნებრივი რესურსების შემცირება ქმნიან საჭიროებას მწვანე ბიზნესის კონცეფციის დანერგვისათვის. საქართველოში მწვანე ეკონომიკის განვითარება საწყის ეტაპზეა, თუმცა ბოლო წლების განმავლობაში მზარდი ინტერესი აღინიშნება გარემოსდაცვითი ბიზნესმოდელების მიმართ. მწვანე ბიზნესი ხელს უწყობს კომპანიების კონკურენტუნარიანობას, ახალი სამუშაო ადგილების შექმნას და საზოგადოების ეკოლოგიური ცნობიერების ამაღლებას.

მწვანე ბიზნესი წარმოადგენს ეკონომიკურ საქმიანობას, რომელიც მიმართულია გარემოზე უარყოფითი ზემოქმედების შემცირებასთან ერთად, რესურსების ეფექტიან გამოყენებასა და სოციალური კეთილდღეობის გაძლიერებაზე. მისი თეორიული საფუძველი ეფუძნება მდგრადი განვითარების სამპილარულ მოდელს: ეკონომიკური, ეკოლოგიური და სოციალური ასპექ-

² **Rusudan Markozashvili**, PhD student in Business Administration at Sokhumi State University, Faculty of Business and Social Sciences. Scientific supervisor: Professor of Sokhumi State University **Eliso Lanchava**.

ტების ჰარმონიზაცია. მწვანე ბიზნესი განსხვავდება კლასიკური კაპიტალისტური მოდელისგან, რადგან იგი მოიცავს მოგების მიღებას, თუმცა თანაბრად ზრუნავს გარემოსა და სოციალურ კეთილდღეობაზე.

საქართველოს ეკონომიკური კონტექსტი. საქართველოში მწვანე ბიზნესის განვითარება ჯერ კიდევ საწყის ეტაპზეა, თუმცა ბოლო წლებში მკვეთრი პროგრესი აღინიშნება. ენერგიის წარმოება და მოხმარება ჯერაც მაღალია ნახშირისა და არაგადამუშავებული ნარჩენების წილით, რის გამოც სახელმწიფომ და კერძო სექტორმა დაიწყეს განახლებადი ენერგიის, ენერგოეფექტიანობის და ეკო-ტექნოლოგიების დანერგვა. 2023 წელს განახლებადი ენერგიის წილი მთლიან ენერგომიქსში შეადგენდა 29%, რაც მეტყველებს მზარდი ინტერესი მზის, ქარის და ბიომასის ენერგიების მიმართ (Geostat, 2024).

დისკუსია. სასოფლო-სამეურნეო სექტორში გამოყოფილია მცირე, მაგრამ სწრაფად მზარდი ორგანულ-სერტიფიცირებული წარმოება, რომელიც ემსახურება როგორც ადგილობრივ ბაზარს, ასევე ექსპორტს. ქართული მწვანე საწარმოები ცდილობენ გამოიყენონ ინოვაციური მეთოდები, როგორიცაა წიაღისეულის მოხმარების ოპტიმიზაცია, წყლის ეფექტური მართვა, ნარჩენების რეციკლირება და ორგანული სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის წარმოება.

ურბანული განვითარება და ინფრასტრუქტურა ასევე გადის მდგრადი პრაქტიკების გზაზე. კერძო კომპანიები და მუნიციპალიტეტები ახორციელებენ ენერგოეფექტიან საცხოვრებელ და საზოგადოებრივ სივრცეებს, რაც ზრდის საზოგადოების ეკოლოგიურ ცნობიერებას და ხელს უწყობს დაბინძურების შემცირებას.

სტრატეგიული გამოწვევებია:

- ✓ ინვესტიციების სიმცირე მწვანე ტექნოლოგიებში;
- ✓ რეგულაციების არასისტემურობა;
- ✓ მომხმარებელთა დაბალი ცნობიერება მწვანე პროდუქტებისა და სერვისების მიმართ;
- ✓ ტექნოლოგიური განახლების საჭიროება თანამედროვე სტანდარტების შესანარჩუნებლად.

ამ ფონზე, მწვანე ბიზნესი საქართველოში წარმოადგენს პოტენციურ ეკონომიკური ზრდის და სოციალური განვითარების მამოძრავებელ ძალას, რომელიც ამცირებს გარემოზე ზემოქმედებას, ზრდის სამუშაო ადგილებს და ხელს უწყობს მდგრადი განვითარების მიზნების შესრულებას.

ქართული კომპანიების მოკლე მიმოხილვა

Tene – ეკო-USB კაბელების წარმოება გადამუშავებული პლასტიკისგან. მიღწევები: ადგილობრივი ბაზრის გაფართოება, საერთაშორისო პარტნიორობთან თანამშრომლობა, ეკო-პროექტებში ჩართულობა. გამოწვევები: ინვესტიცია, მიწოდების ჯაჭვის მართვა, ტექნოლოგიური განახლება.

Polivim – პლასტიკის გადამუშავება (PET, PP, PE), ნარჩენების შეგროვება და სუფთა მასალების წარმოება. მიღწევები: ხარისხის სტანდარტები, ადგილობრივი ბაზრის გაფართოება, ექსპორტი. გამოწვევები: დაბალი ცნობიერება, რეგულაციების ცვლილებები, ფინანსური რესურსები.

Adjara Group – მწვანე სასტუმროები, ენერგოეფექტიანი სისტემები, ნარჩენების მართვა, ადგილობრივი პროდუქციის გამოყენება. მიღწევები: საერთაშორისო სერტიფიკატები, მომხმარებლის ნდობა. გამოწვევები: ინვესტიციები, რეგულაციები, ტექნოლოგიური მხარდაჭერა.

BioAgro – ორგანული სასოფლო-სამეურნეო პროდუქცია, სერტიფიცირებული ხილი, ბოსტნეული, მარცვლეული. მიღწევები: ექსპორტის ზრდა, ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტები, მდგრადი წარმოების მეთოდები. გამოწვევები: სერტიფიკაციის პროცედურები, კონკურენცია ქიმიურად დამუშავებულ პროდუქტებთან, მიწოდების ქსელი.

Georgian Solar – მზის პანელები და სადგურების მშენებლობა. მიღწევები: 280-მდე მზის სადგური, ენერგეტიკული დამოუკიდებლობის გაძლიერება, ნახშირორჟანგის შემცირება. გამოწვევები: ინვესტიცია, ენერგიის ტარიფების სტაბილურობა, ტექნოლოგიური განახლება.

Lisi Development – ურბანული ეკო-სივრცეები (Lisi Lake Eco District), ენერგოეფექტიანი საცხოვრებელი და საზოგადოებრივი სივრცეები. მიღწევები: ეკო-სივრცეების მოწყობა, საზოგადოების ჩართულობის გაზრდა. გამოწვევები: მშენებლობის ღირებულება, რეგულაციები, ინფრასტრუქტურული შეზღუდვები.

Greens / Eco Hub Georgia – სტარტაპების მხარდაჭერა ეკო-ინოვაციებში. მიღწევები: ახალი სტარტაპები, ცოდნის მიწოდება, მცირე ბიზნესის გაძლიერება. გამოწვევები: სახელმწიფო მხარდაჭერის ნაკლებობა, ბაზრის შეზღუდვა, ფინანსური რესურსების სიმცირე.

WasteLisi – ელექტრონული ნარჩენების გადამუშავება (ძველი კომპიუტერები, ტელეფონები, ბატარეები). მიღწევები: ნარჩენების ეფექტური მართვის სისტემა, 1.200 ტონა ელექტრონული ნარჩენის გადამუშავება. გამოწვევები: არასისტემური სახელმწიფო მხარდაჭერა, მოსახლეობის დაბალი ჩართულობა, ფინანსური შეზღუდვები.

მსოფლიო მხარდაჭერა საქართველოს. საქართველო აქტიურად იღებს საერთაშორისო მხარდაჭერას მწვანე ეკონომიკის განვითარებაში, რაც

მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ქვეყნის მდგრადი განვითარების გზაზე. World Bank-ის მხარდაჭერით ქვეყანაში განხორციელდა ორი ძირითადი ოპერაცია — „GRAIL Project” და „First Green and Resilient Georgia Development Policy Operation”, რომლებიც ჯამში \$125 მილიონს შეადგენენ და მიზნად ისახავენ კლიმატური გამოწვევების, განსაკუთრებით წყლის მენეჯმენტისა და სუბსიდიათა ეფექტიანი გამოყენების, მართვას.

European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) ახალ სტრატეგიას ახორციელებს, რომელიც მოიცავს განახლებადი ენერგიის პროექტებს, ენერგოეფექტიანობის გაძლიერებას და მწვანე ინფრასტრუქტურის განვითარების მხარდაჭერას.

United Nations Development Programme (UNDP) და European Union საქართველოში ახორციელებენ ინიციატივას წრიული ეკონომიკის (Circular Economy) განვითარებისთვის, რომელიც €4.4 მილიონით დაფინანსდება. პროექტი მოიცავს ნარჩენების ეფექტური მართვის, გადამუშავების სისტემების გაძლიერების და მწვანე ინოვაციების სტიმულირების ღონისძიებებს.

ასევე, EBRD-სა და Green Climate Fund (GCF) ერთობლივი ფინანსური პაკეტი US\$ 25 მილიონი განკუთვნილია მწვანე სესხების პროგრამისთვის საქართველოში, რაც ხელს უწყობს კლიმატის ცვლილების წინააღმდეგ ბრძოლასა და მწვანე ინვესტიციების ზრდას.

ეს მხარდაჭერა უზრუნველყოფს არა მხოლოდ ფინანსურ რესურსებს, არამედ ხელს უწყობს ტექნოლოგიური ინოვაციების დანერგვას, ენერგოეფექტიანობის გაზრდას და ნარჩენების მართვის სისტემების გაუმჯობესებას, რაც მნიშვნელოვანია საქართველოს მწვანე ეკონომიკის მდგრადი განვითარებისთვის.

საქართველოს მთავრობის მხარდაჭერა მწვანე ბიზნესისთვის. საქართველოს მთავრობა აქტიურად თანამშრომლობს საერთაშორისო პარტნიორებთან და ახორციელებს ღონისძიებებს, რომლებიც მიზნად ისახავენ მწვანე ეკონომიკის განვითარებას და მცირე და საშუალო ბიზნესების (SMEs) წახალისებას. SME Development Strategy 2021-2025-ში ნათქვამია, რომ ქვეყნის სტრატეგიული პრიორიტეტია ენერგოეფექტიანობის გაზრდა, გარემოზე ზემოქმედების შემცირება და მწვანე ინოვაციების ინტეგრირება ბიზნეს სექტორში (Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia, 2021).

სახელმწიფო სააგენტო Enterprise Georgia მხარს უჭერს ბიზნესების განვითარებას გარემოსდაცვითი და სოციალური სტანდარტების დაცვის ფარგლებში, კერძოდ ESMS (Environmental and Social Management System) სისტემის დანერგვით.

ევროკავშირის EU4Environment პროგრამა, რომლის ფარგლებში საქართველოს მთავრობა სარგებლობს, უზრუნველყოფს ინვესტიციებს მწვანე წარმოებაში, წრიულ ეკონომიკაში (circular economy) და რესურსების ეფექტიან გამოყენებაში SME-ებისთვის.

ამ პროგრამებისა და ინიციატივების საშუალებით საქართველოში მნიშვნელოვნად გაზრდილია ფინანსური მხარდაჭერა მწვანე ინოვაციების დანერგვისთვის, მხარდაჭერილია განათლება და ტექნოლოგიური ტრენინგები, რაც ხელს უწყობს მდგრადი ეკონომიკური განვითარებისა და მწვანე ბიზნესის გაძლიერებას.

ანალიზი: როგორც უკვე აღვნიშნეთ საქართველოს აქვს მსოფლიო და ადგილობრივი ხელისუფლების აქტიური მხარდაჭერა მწვანე ბიზნესის მიმართულებით, რაც შედეგებზეც აისახება. თუმცა პრობლემები კვლავ რჩება, რაც ძირითადად დაკავშირებულია ინვესტიციებთან, სახელმწიფო რეგულაციებთან, მცირე ბიზნესების მხარდაჭერასთან, ცნობიერების ამაღლებასთან და ასე შემდეგ.

ტენდენციები:

- ✓ ეკოლოგიური ინოვაციების ზრდა;
- ✓ ეკონომიკური სარგებელი ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის პარალელურად;
- ✓ სახელმწიფო და რეგულატორული მხარდაჭერის ნაკლებობა;
- ✓ სოციალური ჩართულობის მნიშვნელობა;
- ✓ ფინანსური მხარდაჭერა.

რეკომენდაციები:

- ✓ სახელმწიფო სტიმულირება მწვანე ინოვაციებისთვის;
- ✓ საგანმანათლებლო ჩართულობის გაძლიერება;
- ✓ ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურის განვითარება;
- ✓ სტარტაპებისა და ინოვაციების მხარდაჭერა;
- ✓ ბაზრის მართვა და მონიტორინგი.

დასკვნა. მწვანე ეკონომიკა საქართველოში პროგრესირებს და იძლევა ეკონომიკურ, სოციალურ და ეკოლოგიურ სარგებელს. წარმატებისთვის აუცილებელია სახელმწიფო ჩართულობა, ტექნოლოგიური მხარდაჭერა და საზოგადოების აქტიური ჩართულობა. კვლევა წარმოაჩენს რეალურ გამოწვევებს, მიღწევებს და რეკომენდაციებს მწვანე ბიზნესის მდგრადი განვითარების უზრუნველსაყოფად.

გამოყენებული ლიტერატურა:

Adjara Group. (2023). *CSR and Sustainability Report*. Batumi: Adjara Group.
BioAgro. (2023). *Organic Agriculture Performance Report*. Tbilisi: BioAgro.

- Geostat. (2024). *Energy Balance of Georgia 2023*. Tbilisi: National Statistics Office of Georgia;
- Georgian Solar. (2023). *Annual Report on Solar Energy Projects in Georgia*. Tbilisi: Georgian Solar;
- Greens / Eco Hub Georgia. (2023). *Green Startups Development Report*. Tbilisi: Eco Hub Georgia;
- Lisi Development. (2023). *Eco District and Sustainable Urban Development Report*. Tbilisi: Lisi Development;
- Polivim. (2023). *Plastic Recycling Annual Report*. Tbilisi: Polivim;
- Tene. (2023). *Sustainable Cable Production Report*. Tbilisi: Tene.;
- WasteLisi. (2023). *Electronic Waste Recycling Report*. Tbilisi: WasteLisi;
- UNDP Georgia. (2022). *Green Economy and Sustainable Development in Georgia*. Tbilisi: United Nations Development Programme.;
- World Bank. (2023). *Georgia: Renewable Energy and Green Business Development*. Washington, DC: World Bank;
- WWF Georgia. (2022). *Environmental Sustainability in Private Sector*. Tbilisi: WWF;
- World Bank. (2023). *Georgia moves towards greener, more resilient development with support of two new World Bank projects*. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/03/24/georgia-moves-towards-greener-more-resilient-development-with-support-of-two-new-world-bank-projects>
- EBRD. (2021). *EBRD adopts new country strategy for Georgia*. Retrieved from <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2021/ebird-adopts-new-country-strategy-for-georgia.html>
- UNDP. (2025). *Circular Economy in Georgia*. Retrieved from <https://www.undp.org/georgia/press-releases/circular-economy>
- EBRD & GCF. (2024). *EBRD and GCF support green lending in Georgia*. Retrieved from <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2024/ebird-gcf-and-tbc-bank-support-green-lending-in-georgia.html>
- Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia. (2021). *SME Development Strategy 2021-2025*. Tbilisi: Government of Georgia. Retrieved from https://www.economy.ge/uploads/files/2017/ek_politika/sme_strategy/-2021-2025_eng.pdf;
- Enterprise Georgia. (2022). *Environmental and Social Management System (ESMS)*. Tbilisi: Enterprise Georgia. Retrieved from <https://www.enterprisegeorgia.gov.ge/files/1/ESMS.pdf>;
- European Union & United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). (2023). *EU4Environment – Resource Efficient and Cleaner Production in Georgia*. Retrieved from <https://georgia.un.org/en/252739-eu-funded-programme-green-economy-brings-resource-efficiency-core-georgian-industries>

მარია კლდიაშვილი¹, ია ნადირაშვილი²

საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი, კავკასიის
საერთაშორისო უნივერსიტეტი

**ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაცია საცალო ვაჭრობის
მიწოდების ჯაჭვის მართვაში: ხელოვნური ინტელექტი, მონაცემთა
ელექტრონული გაცვლის პრაქტიკა და პერსპექტივები
საქართველოს FMCG სექტორისთვის**

აბსტრაქტი. ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაცია საცალო ვაჭრობის მიწოდების ჯაჭვის მართვაში ქმნის ახალ შესაძლებლობებს პროცესების ოპტიმიზაციისა და ეფექტიანობის ამაღლებისთვის. საქართველოში, განსაკუთრებით FMCG (სწრაფად მოძრავი სამომხმარებლო საქონელი) სექტორში, აღნიშნულ პროცესში განსაკუთრებული როლი ენიჭება მონაცემთა ელექტრონულ გაცვლას (EDI) და ხელოვნური ინტელექტის (AI) დანერგვას. EDI უზრუნველყოფს სტრუქტურირებული და ავტომატიზებული მონაცემთა გაცვლას პარტნიორებს შორის, ხოლო AI უწყობს ხელს მოთხოვნის პროგნოზირებას, მარაგების მართვას და ოპტიმალური ლოგისტიკური გადაწყვეტილებების მიღებას. ნაშრომი მიზნად ისახავს საქართველოში ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაციის პრაქტიკისა და პოტენციალის შეფასებას საცალო ვაჭრობის მიწოდების ჯაჭვში. სტატიაში გაანალიზებულია EDI-ისა და AI-ის პრაქტიკული გამოყენება, მათი უპირატესობები და გამოწვევები საერთაშორისო პრაქტიკის საფუძველზე. მიღებული მიგნებები მიუთითებს, რომ EDI-ისა და AI-ის სინერგიული გამოყენება შესაძლოა იქცეს გარდამტეხ სტრატეგიულ ინსტრუმენტად საქართველოს საცალო სექტორისთვის, რაც გაზრდის

¹ მარია კლდიაშვილი, ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი, ასოცირებული პროფესორი, საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი.

² ია ნადირაშვილი, კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის დოქტორანტი. სამეცნიერო ხელმძღვანელი: ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი, საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი მარია კლდიაშვილი.

კონკურენტუნარიანობას, განავითარებს მომხმარებელზე მორგებულ მენეჯ-მენტს და შექმნის უფრო მდგრადი მიწოდების ჯაჭვს.

საკვანძო სიტყვები: ციფრული ტექნოლოგიები (DT), ხელოვნური ინტელექტი (AI), საცალო ვაჭრობა (Retail), მიწოდების ჯაჭვის მართვა (SCM), მონაცემთა ელექტრონული გაცვლა (EDI), სწრაფად მბრუნავი სამომხმარებლო პროდუქტები (FMCG), საქართველოს ბაზარი.

Maria Kldiashvili³, Ia Nadirashvili⁴

Georgian National University, Caucasus International University

Integration of Digital Technologies in Retail Supply Chain Management: Artificial Intelligence, Electronic Data Interchange Practices, and Prospects for Georgia's FMCG Sector

Abstract. The integration of digital technologies into retail supply chain management creates new opportunities for optimization and improved efficiency. In Georgia's FMCG (Fast-Moving Consumer Goods) sector, Electronic Data Interchange (EDI) and Artificial Intelligence (AI) are becoming key enablers of transformation. EDI facilitates automated and standardized data exchange between partners, while AI enhances demand forecasting, inventory control, and data-driven logistics decisions. This study aims to assess the current practices and future potential of digital technology integration within the Georgian retail supply chain. The article analyzes the implementation, benefits, and challenges of EDI and AI, drawing on both local insights and international experience. The findings indicate that the combined use of EDI and AI can become a transformative strategic tool for Georgia's retail industry—enhancing competitiveness, enabling customer-centric operations, and contributing to a more resilient and sustainable supply chain.

Keywords: Digital Technologies (DT), Artificial Intelligence (AI), retail, supply chain management (SCM), electronic data interchange (EDI), fast-moving consumer goods (FMCG), Georgian market.

შესავალი. ციფრული ტექნოლოგიების სწრაფი განვითარება სრულიად ცვლის მიწოდების ჯაჭვის კლასიკურ მოდელებს. თანამედროვე ბიზნესებისთვის, განსაკუთრებით საცალო ვაჭრობაში, წარმატება სულ უფრო მეტად არის დამოკიდებული მონაცემებზე დაფუძნებულ გადაწყვეტილებებსა და

³ **Maria Kldiashvili**, Doctor of Business Administration, Associate Professor, Georgian National University.

⁴ **Ia Nadirashvili**, PhD student at the Caucasus International University. Scientific supervisor: Doctor of Business Administration, Associate Professor of the Georgian National University **Maria Kldiashvili**.

პროცესების ავტომატიზაციაზე. ხელოვნური ინტელექტი (AI) და მონაცემთა ელექტრონული გაცვლა (EDI) მნიშვნელოვნად აყალიბებს მიწოდების ჯაჭვის მართვის სტანდარტებს. საქართველოში FMCG სექტორი ერთ-ერთი ყველაზე დინამიური და კონკურენტული დარგია. ამავდროულად, ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაცია ჯერ კიდევ არ არის საკმარისად გავრცელებული, განსაკუთრებით EDI-ისა და AI-ის მიმართულებით, რაც კი წარმოადგენს პროცესების ეფექტიანობისა და გადაწყვეტილებების ხარისხის ზრდის მნიშვნელოვან რეზერვს. კომპანიები, რომლებიც აგრეგირებულ და ხელით მართვად მონაცემებზეა დამოკიდებული, ხშირად აწყდებიან შეფერხებებს მიწოდების ჯაჭვში — როგორც დროის, ისე ფინანსური რესურსების თვალსაზრისით. აღნიშნული ხელს უშლის პროდუქციის დროულ მიტანას, ართულებს მოთხოვნის პროგნოზირებას და ამცირებს მომხმარებელზე მორგებულობას. EDI ტექნოლოგიების დანერგვა აუმჯობესებს მონაცემთა გადაადგილების სისწრაფეს, ამცირებს ადმინისტრაციულ ხარჯებს და ამადლებს ოპერაციულ გამჭვირვალობას. AI კი, თავის მხრივ, უზრუნველყოფს დიდი მონაცემების ანალიზს, ხელს უწყობს მოთხოვნის პროგნოზირებას, მარაგების ოპტიმიზაციასა და მიწოდების სტრატეგიის მოქნილ დაგეგმვას. მოცემული თემა აქტუალურია არა მხოლოდ ტექნოლოგიური ტენდენციების თვალსაზრისით, არამედ ადგილობრივი ეკონომიკის განვითარების ჭრილშიც. ნაშრომი მიზნად ისახავს გაარკვიოს, როგორ შეუძლიათ EDI-სა და AI-ს პლატფორმებს გააუმჯობესონ მიწოდების ჯაჭვის მართვა, შექმნან კონკურენტული უპირატესობა და დააჩქარონ ციფრული ტრანსფორმაცია საქართველოს FMCG საცალო ინდუსტრიაში.

მოცემული ნაშრომის მიზანია შეისწავლოს და გააანალიზოს მონაცემთა ელექტრონული გაცვლის (EDI) და ხელოვნური ინტელექტის (AI) ინტეგრაციის შესაძლებლობები და გავლენა მიწოდების ჯაჭვის მართვაზე საქართველოს FMCG საცალო ვაჭრობის სექტორში.

წინამდებარე ნაშრომი არის ქვესექტორული ანალიზის და მიმოხილვითი ტიპის. ის მიზნად ისახავს საქართველოს FMCG საცალო ვაჭრობის სექტორის შეფასებას ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაციის კონტექსტში, EDI პლატფორმების დანერგვის პერსპექტივით. მონაცემთა შეგროვება და ანალიზი მოხდა არსებული სამეცნიერო ლიტერატურის, სამეცნიერო სტატიების და ინდუსტრიული ანგარიშების საცალო ვაჭრობისა და მიწოდების ჯაჭვის მართვის თემების ჭრილში.

ვინაიდან მონაცემთა ელექტრონული გაცვლა (EDI) არის რთული და მრავალმხრივი სფერო, რომელიც მოიცავს ტექნოლოგიას, კომუნიკაციას და ბიზნეს პროცესებს. რამდენიმე თეორია და ჩარჩო შეიძლება გამოყენებულ იქნას EDI განხორციელების სხვადასხვა ასპექტის გასაგებად და გასაანალიზებლად. განვიხილოთ რამდენიმე ასეთი თეორია და კონცეფცია. Supply Chain

Management Theory (SCM): ეს თეორია ეყრდნობა მასალის, ინფორმაციისა და ფულადი ნაკადების კოორდინაციის პრინციპებს და აღნიშნავს, რომ მონაცემთა ინტეგრირებული მართვა კრიტიკულია ბიზნესის ეფექტიანობისთვის (Mentzer, Dewitt, & Keebler, 2001). Electronic Data Interchange (EDI) Conceptual Model: EDI სისტემების თეორიული საფუძველი ეყრდნობა სტანდარტიზებული ინფორმაციის გაცვლის სტრუქტურას პარტნიორებს შორის მიწოდების ჯაჭვში - სწრაფი, ზუსტი და უსაფრთხო კომუნიკაციისათვის (Ngai, 2011). ორგანიზაციათაშორის ურთიერთობის (IOR=Inter organizational Relations) თეორია: იკვლევს ორგანიზაციებს შორის ურთიერთობების დინამიკას. EDI ხელს უწყობს ინფორმაციის გაცვლას და თანამშრომლობას ბიზნეს პარტნიორებს შორის. ეს თეორია შეიძლება გამოყენებულ იქნას იმის გასაანალიზებლად, თუ როგორ მოქმედებს EDI ორგანიზაციათაშორის ურთიერთობებზე, ნდობის ჩამოყალიბებაზე და მთლიან თანამშრომლობაზე მიწოდების ჯაჭვებში (Oliver, 1990). სტრატეგიული შესაბამისობის მოდელი (Strategic Alignment Model): ეს მოდელი ფოკუსირებულია ინფორმაციული ტექნოლოგიების ბიზნეს სტრატეგიასთან შესაბამისობაში მოყვანაზე. EDI-ს კონტექსტში, მნიშვნელოვანია იმის გაგება, თუ როგორ შეესაბამება მისი განხორციელება ორგანიზაციის საერთო ბიზნეს სტრატეგიას. ეს მოდელი გვეხმარება შევაფასოთ, მხარს უჭერს თუ არა EDI სტრატეგიულ მიზნებს და აძლიერებს თუ არა მათ (Henderson, 1993). ეს თეორიები იძლევა საფუძველს EDI-ს სხვადასხვა ასპექტების გასაანალიზებლად ორგანიზაციულ პროცესებსა და ურთიერთობებზე, დაწყებული მიმღებლობით და განხორციელებით მის ზემოქმედებამდე.

ჩვენი ნაშრომის ობიექტს წარმოადგენს მიწოდების ჯაჭვის მართვის სისტემა საქართველოს FMCG საცალო ვაჭრობის სექტორში, განსაკუთრებით იმ კომპონენტების ქრილში, რომლებიც დამოკიდებულია მონაცემთა გაცვლაზე, პროგნოზირებასა და ტექნოლოგიურ ინტეგრაციაზე. ხოლო საგანს - მონაცემთა ელექტრონული გაცვლის და ხელოვნური ინტელექტის გავლენა მიწოდების ჯაჭვის ეფექტიანობაზე საქართველოს FMCG საცალო სექტორში.

ნაშრომი ამდიდრებს ციფრული ტრანსფორმაციის თეორიულ ჩარჩოს, ამასთანავე ხელს უწყობს ლიტერატურული ვაკუუმის შევსებას საქართველოში - კონკრეტულად, საცალო ვაჭრობაში EDI და AI ტექნოლოგიების თეორიული გააზრების კუთხით, რაც ამ დრომდე ნაკლებად იყო გამოკვლეული. პრაქტიკული თვალსაზრისით, ნაშრომი წარმოადგენს მნიშვნელოვან გზამკვლევს საქართველოს FMCG საცალო სექტორისთვის - კომპანიებისთვის, რომლებიც ისწრაფვიან მიწოდების ჯაჭვის ეფექტიანობის, მომხმარებელზე მორგებულობისა და პროგნოზირების სიზუსტის გაზრდისკენ ციფრული გადაწყვეტილებების (EDI და AI) ინტეგრაციის გზით. ნაშრომი ეხმარება მენეჯერებს, ლოგისტიკის სპეციალისტებსა და IT გუნდებს უკეთ გააცნობიერონ

EDI და AI სისტემების დანერგვის უპირატესობები, გამოყენების სფეროები და ბარიერები. წარმოდგენილი რეკომენდაციები შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას როგორც ბიზნეს სტრატეგიების დასაგეგმად, ასევე საჯარო სექტორის ინიციატივებისთვის. რაც შეეხება ციფრული ინფრასტრუქტურის განვითარებას, ტექნოლოგიური ტრენინგების მხარდაჭერასა და მცირე კომპანიების გაძლიერებას, ნაშრომი პრაქტიკულად ააშკარავებს იმ კრიტიკულ ასპექტებს, როგორიცაა ოპერაციული სიზუსტე, დროული მიწოდება, მოთხოვნის პროგნოზირება, მომხმარებლის კმაყოფილება და მცირე კომპანიების კონკურენტუნარიანობა - რაც განსაზღვრავს საცალო ვაჭრობის წარმატებას.

მრავალმა ავტორმა შეიტანა წვლილი მონაცემთა ელექტრონული გაცვლის შესახებ (EDI) ლიტერატურის შექმნაში, რომლებიც გვთავაზობენ მოცემული სისტემების განვითარებას, სარგებელსა და გამოწვევებს. ჩვენს სტატიაში განვიხილავთ რამდენიმე ცნობილ ავტორს და მათ ნამუშევრებს, რომლებიც დაკავშირებულია EDI-სთან. მიწოდების ჯაჭვის მართვა (SCM) ისტორიულად ჩამოყალიბდა, როგორც ინსტრუმენტი რესურსების ნაკადების — მასალების, ინფორმაციისა და ფინანსების კოორდინაციისთვის წარმოებიდან საბოლოო მომხმარებელამდე. ავტორები, ჩოპრა, კრისტოფერი და მინდელი განსაზღვრავენ მიწოდების ჯაჭვს როგორც სისტემას, რომელიც ქმნის და აწვდის ღირებულებას მომხმარებელს, სადაც ინფორმაციის დროული მოძრაობა კრიტიკულ როლს ასრულებს (Chopra, 2016; Christopher, 2016; 1998). ავტორები, როგორებიც არიან Kache & Seuring და Queiroz (Kache, 2017; Queiroz, 2019) აღნიშნავენ, რომ ციფრული ტექნოლოგიები - მათ შორის დიდი მონაცემები, ინტერნეტ-ნივთები (IoT), Blockchain და EDI - ზრდის პროცესების გამჭვირვალობასა და სისწრაფეს. ციფრული ტრანსფორმაცია გარდაქმნის ტრადიციულ მიწოდების ჯაჭვებს ინტეგრირებულ ქსელებად, რომლებიც რეალურ დროში რეაგირებენ მოთხოვნაზე. მონაცემთა ელექტრონული გაცვლის (EDI) კონცეფცია წარმოადგენს სტანდარტიზებული ელექტრონული დოკუმენტების გაცვლის სისტემას ბიზნეს პარტნიორებს შორის, რომელიც ანაცვლებს ტრადიციულ ხელით შესრულებულ სამუშაოს და ქაღალდის დოკუმენტაციებს. Beamon (Beamon, 1998) და Hazen (Hazen B. T., 2016) ხაზს უსვამენ, რომ EDI ამცირებს ადამიანურ შეცდომებს, აჩქარებს მიწოდების პროცესს და აუმჯობესებს მარაგების მართვას. მიუხედავად ამისა, ტექნიკური სტანდარტიზაციის, კიბერუსაფრთხოებისა და მაღალი საწყისი დანახარჯების პრობლემები კვლავ აქტუალურია განვითარებადი ბაზრებისთვის, მათ შორის საქართველოსთვის. ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრირებამ მიწოდების ჯაჭვში შეცვალა პროგნოზირების, მოთხოვნის ანალიზისა და ოპტიმიზაციის მიდგომები.

Ivanov & Dolgui (Ivanov & Dolgui, 2020) განმარტავენ, რომ AI სისტემები (მაგ. მანქანური სწავლება, პროგნოზირების ალგორითმები) ამცირებენ მოლოდინის ცდომილებას და ოპტიმიზაციას უკეთებენ ლოჯისტიკურ ქსელებს. Fosso Wamba (Fosso Wamba, 2021) კი მიუთითებენ, რომ AI ქმნის რეალურ დროში მორგებულ მიწოდების სისტემებს, რაც უმნიშვნელოვანესია FMCG ინდუსტრიაში, სადაც პროდუქციის სისწრაფე და დროულობა გადამწყვეტია. თანამედროვე კვლევები (Grewal, 2021) აჩვენებენ, რომ EDI და AI-ს ინტეგრირებული გამოყენება - მაგალითად, შეკვეთების ავტომატური დამუშავება EDI-ით და მოთხოვნის პროგნოზირება AI-ის მოდელებით - მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს საცალო პროცესების ეფექტიანობას, ამცირებს მარაგის დეფიციტს და ზრდის მომხმარებლის კმაყოფილებას. რაც შეეხება ქართულ აკადემიურ სივრცეს, ამ დრომდე არ მოკლულა EDI და AI ინტეგრაცია საცალო მიწოდების ჯაჭვში. მცირე აქცენტები გაკეთებულია ზოგად ციფრულ ტრანსფორმაციაზე ან ლოჯისტიკაზე, მაგრამ კონკრეტული ქეისები, რომლებიც მიმოიხილავს ციფრულ სისტემებს საქართველოში მოქმედი კომპანიების ჭრილში, პრაქტიკულად არ არსებობს - რაც ზრდის წინამდებარე ნაშრომის მნიშვნელობას (Mahroof, 2020).

დისკუსია. მიწოდების ჯაჭვის მართვა (Supply Chain Management-SCM) წარმოადგენს თანამედროვე ბიზნესის ერთ-ერთ მთავარ ფუნქციურ სფეროს, რომელიც აერთიანებს ყველა იმ პროცესს, რაც საჭიროა პროდუქციის ან მომსახურების მიწოდებისთვის მომხმარებელამდე. SCM ჩამოყალიბდა, როგორც მულტიფუნქციური სისტემა, სადაც ეფექტიანობას განსაზღვრავს ინფორმაციის სიზუსტე და სიჩქარე. მონაცემთა ელექტრონული გაცვლის სისტემის და ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრაცია მიწოდების ჯაჭვში განიხილება, როგორც ეფექტიანობის ამაღლების მექანიზმი.

საცალო ვაჭრობა წარმოადგენს მიწოდების ჯაჭვის საბოლოო რგოლს, რომელიც უშუალოდ უკავშირდება მომხმარებელს. სწორედ საცალო რგოლში ხდება მომხმარებლის ქცევებისა და მოთხოვნის რეალური ანარეკლი, რაც სისტემას აძლევს შესაძლებლობას დაგეგმოს წარმოება და დისტრიბუცია. საცალო სექტორი ასევე მოქმედებს, როგორც მონაცემთა დამგროვებელი ჰაბი და გამავრცელებელი ერთეული, განსაკუთრებით თანამედროვე ტექნოლოგიების პირობებში, რაც ზრდის მის სტრატეგიულ მნიშვნელობას მიწოდების ჯაჭვში. ციფრული ტრანსფორმაცია მიწოდების ჯაჭვში ქმნის ბიზნეს პროცესების რედიზაინს და ავტომატიზაციას ტექნოლოგიების გამოყენებით. მიწოდების ჯაჭვში ეს გულისხმობს ისეთი გადაწყვეტილებების დანერგვას, როგორიცაა EDI, AI, IoT, Big Data, Cloud Computing და Blockchain. მეცნიერთა კვლევები (Kache & Seuring, 2017; Ivanov & Dolgui, 2020) ცხადყოფს,

რომ ციფრული ტრანსფორმაცია ზრდის პროცესების გამჭვირვალობას, ამცირებს ხარჯებს და ამადლებს ოპერატიულ მოქნილობას, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია FMCG სექტორისთვის. საერთო ჯამში, ციფრული ტრანსფორმაცია მიწოდების ჯაჭვში განიხილება, როგორც სტრატეგიული აუცილებლობა, რომელიც აყალიბებს ახალ კონკურენტულ სტანდარტებს, ამადლებს მოქნილობასა და გამჭვირვალობას, ამცირებს ხარჯებს და ქმნის ახალ ღირებულებებს მომხმარებლისთვის.

მონაცემთა ელექტრონული გაცვლის სისტემა (Electronic Data Interchange – EDI) წარმოადგენს სტრუქტურირებულ ტექნოლოგიურ ჩარჩოს, რომელიც საშუალებას აძლევს საწარმოო და კომერციულ ორგანიზაციებს ავტომატურად გაცვალონ სტანდარტიზებული ბიზნეს დოკუმენტები, როგორიცაა არის შეკვეთები, ინვოისები, გადაზიდვის შეტყობინებები, გადახდის დადასტურებები და მარაგების სტატუსი, ელექტრონული გზით, ადამიანის ჩარევის გარეშე (Turban et al., 2018; Turban, 2018). აღნიშნული ტექნოლოგია მიზნად ისახავს კომუნიკაციის გაუმჯობესებას, მონაცემთა ნაკადების ოპტიმიზაციას და პროცესების ავტომატიზაციას მიწოდების ჯაჭვში. EDI-ის ძირითადი ღირებულება მდგომარეობს ოპერატიული სისწრაფის, მონაცემების სიზუსტისა და პროცესების ეფექტიანობის ზრდაში. მისი გამოყენება მნიშვნელოვნად ამცირებს დოკუმენტაციის დამუშავების დროს, აუმჯობესებს მონაცემების სინქრონიზაციას პარტნიორებს შორის და ამცირებს ადამიანის შეცდომების ალბათობას (Beamon, 1998). Hazen და მისი თანაავტორები (Hazen B. T., 2016) აღნიშნავენ, რომ EDI ასევე აძლიერებს პარტნიორულ კოორდინაციას, რაც აუცილებელია კომპლექსური მიწოდების ქსელების მმართველობისთვის, განსაკუთრებით მაშინ, როცა საუბარია FMCG სექტორის მიწოდების მართვის სისტემაზე, გარდა ამისა, EDI წარმოადგენს გარდამავალ საფეხურს სრულად ციფრული მიწოდების ჯაჭვის მშენებლობისკენ. მისი ინტეგრაცია შესაძლებელია ისეთი ტექნოლოგიების მეშვეობით, როგორებიცაა ERP სისტემები, ღრუბლოვანი პლატფორმები და დიდი მოცულობის მონაცემების ანალიტიკა, რაც მთლიანად ცვლის მიწოდების ქსელის რეაქციის სისწრაფესა და სტრატეგიულ შესაძლებლობებს (Premkumar, 1997).

თუმცა, მიუხედავად მრავალი სარგებლისა, EDI სისტემის დანერგვა დაკავშირებულია არაერთ გამოწვევასთან. ერთ-ერთი მთავარი დაბრკოლებაა ტექნიკური სტანდარტების მრავალფეროვნება და არათანმიმდევრულობა სხვადასხვა ინდუსტრიასა და გეოგრაფიულ ბაზარზე, რაც ართულებს ერთიანი პლატფორმების დამკვიდრებას (Chwelos, 2001). ამას ემატება საწყისი საინვესტიციო დანახარჯები, რომელიც მოიცავს როგორც პროგრამული უზრუნველყოფის, ასევე ტრენინგისა და პროცესების გარდაქმნის ხარჯებს.

ასევე მნიშვნელოვანი ბარიერია EDI-ს სისტემური ინტეგრაცია უკვე არსებულ ბიზნეს მოდელებსა და IT ინფრასტრუქტურაში, რაც ხშირად მოითხოვს ინდივიდუალურად მორგებულ გადაწყვეტებს და პროცესების რესტრუქტურისაციას. EDI-ის წარმატებული დანერგვის წინაპირობაა არა მხოლოდ ტექნოლოგიური მზაობა, არამედ პარტნიორებს შორის ნდობა, სტანდარტებზე შეთანხმება და პროცედურული სტაბილურობა - რაც მას გარდაქმნის არა მხოლოდ ტექნოლოგიურ, არამედ სტრატეგიულ პროექტად.

AI ტექნოლოგიები გამოიყენება მიწოდების ჯაჭვში მოთხოვნის პროგნოზირებისთვის, მარაგების ოპტიმიზაციისთვის და ლოგისტიკური ქსელების ადაპტაციისთვის (Fosso Wamba, 2021). AI ასევე ხელს უწყობს რეალურ დროში მონაცემების ანალიზს, რაც ზრდის რეაქციის სისწრაფეს გარე ცვლილებებზე - რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ცვალებად ბაზრებზე, როგორიცაა FMCG საცალო სექტორი. ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქცია მიწოდების ჯაჭვში არის მოთხოვნის პროგნოზირება, სადაც AI უზრუნველყოფს გაყიდვების, სეზონურობისა და ბაზრის სხვა ცვლადების ანალიზს ისტორიული მონაცემებისა და გარე ფაქტორების საფუძველზე. Fosso Wamba და მისი თანაავტორები აღნიშნავენ, რომ AI-ს მეშვეობით შესაძლებელი ხდება პროგნოზების მაღალი სიზუსტე, რაც ამცირებს ქარბ მარაგებსა და მარაგების წყვეტის რისკებს. მარაგების ოპტიმიზაცია კიდევ ერთი კრიტიკული სფეროა, სადაც AI ხელს უწყობს ინვენტარის დონის რეალურ დროში მონიტორინგსა და ავტომატურ განახლებას, რაც უზრუნველყოფს რესურსების ეფექტიან გამოყენებას. გარდა ამისა, AI ამუშავებს დიდი მოცულობის რეალურ დროში მონაცემებს, რაც იძლევა შესაძლებლობას, მიწოდების ქსელი სწრაფად და მოქნილად რეაგირებდეს გარე ცვლილებებზე, როგორიცაა მიწოდების შეფერხება, ბაზრის ცვალებადობა, ან მომხმარებელთა ქცევის ცვლილება. ეს ფუნქციონალი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია FMCG საცალო სექტორში, რომელიც გამოირჩევა მაღალი დინამიკითა და დროისადმი მგრძნობიარე ოპერაციებით (Min, 2021). AI ასევე იძლევა გადაწყვეტილებების ავტომატიზაციისა და ოპტიმიზაციის შესაძლებლობას მთელი მიწოდების ჯაჭვის მასშტაბით, დაწყებული მოწოდებიდან დამთავრებული უკან დაბრუნების მენეჯმენტით. ინტელექტუალური ალგორითმები გამოიყენება მარშრუტების დაგეგმვისთვის, ტრანსპორტირების ხარჯების შემცირებისთვის და მწარმოებელთან შეკვეთების ავტომატურად სინქრონიზაციისთვის. გარდა ფუნქციური სარგებლისა, AI-ის ინტეგრაცია ქმნის სტრატეგიულ უპირატესობას კონკურენტულ ბაზრებზე. ორგანიზაციები, რომლებიც წარმატებით იყენებენ AI-ს მიწოდების ჯაჭვში, გამოირჩევიან მოქნილობით, მომხმარებელზე მორგებულ შეთავაზებებითა და ოპერაციული ხარჯების შემცირებით. მიუხედავად იმი-

სა, რომ საერთაშორისო პრაქტიკაში EDI-AI ინტეგრაცია უკვე ფართოდ გამოიყენება - განსაკუთრებით FMCG და ელექტრონული კომერციის სფეროებში - საქართველოს საცალო ბაზრისთვის აღნიშნული მიდგომა ჯერ კიდევ საწყის ეტაპზეა. არსებული ორგანიზაციები უმეტესწილად იყენებენ ცალკეული პროგრამულ გადაწყვეტებს, მაშინ როცა ინტეგრირებული და პროგნოზირებაზე დაფუძნებული ავტომატიზაცია ჯერ კიდევ არ არის სისტემატიზებული პრაქტიკა. ეს გარემოება მიუთითებს კვლევისა და პრაქტიკული ექსპერიმენტების საჭიროებაზე, რომელიც დაადასტურებს EDI-AI მოდელის ეფექტიანობას ლოკალურ კონტექსტში და შეაფასებს ტექნოლოგიური მზაობისა და ორგანიზაციული კულტურის დონეს.

საქართველოს სწრაფად მბრუნავი საცალო მოხმარების პროდუქტების ვაჭრობის (FMCG) სექტორის მიმოხილვა. საქართველოში საცალო ვაჭრობის სფეროში წარმოდგენილია არაერთი საერთაშორისო კომპანია, განვითარდა ინფრასტრუქტურა, გაიზარდა შემოთავაზებული პროდუქტების მრავალფეროვნება და ხარისხი. შესაბამისად, სექტორის განვითარებასთან ერთად, ასევე გაიზარდა მოთხოვნა მომხმარებელთა მხრიდან. მომხმარებლის მოთხოვნების ზრდას განაპირობებს გლობალური კონკურენციის გავლენაც ქართულ ბაზარზე (რითეილ ასოციაცია, PMC research, 2023). ბოლო ათწლეულის განმავლობაში, მუდმივად იზრდება საცალო ვაჭრობის ინდუსტრია, თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ განვითარების ტემპები ზრდის ტემპს მნიშვნელოვნად ჩამორჩება, რაც გამოხატულია საცალო ვაჭრობის სექტორის ფინანსური მაჩვენებლებში. მოგების კოეფიციენტების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ სექტორს საკმაოდ დაბალი მოგების მარჟა და აქტივებზე უკუგება აქვს, რაც მიგვანიშნებს, რომ მაღალი გაყიდვების მიუხედავად, სექტორი მაღალი ხარჯებით გამოირჩევა. ინდუსტრიის ბიზნეს საქმიანობისთვის ხელის შემშლელ ფაქტორებად და მაღალი ხარჯების საფუძვლად შესაძლოა მივიჩნიოთ: საშუალო ძალის ნაკლებობა, მაღალი საოპერაციო ხარჯები, გაზრდილი სახელფასო ხარჯები, სასაქონლო მარაგების მიწოდების უწყვეტობის უზრუნველყოფის პრობლემა, ლოგისტიკური ცენეტრების არ არსებობა და სხვა (რითეილ ასოციაცია, PMC research , 2023).

როგორც ვხედავთ, სწრაფად მბრუნავი სამომხმარებლო პროდუქტების საცალო ვაჭრობის სექტორი სწრაფად იზრდება საქართველოში, თუმცა ზრდის ტემპს განვითარების ტემპს იმავე ტემპით ვერ მიყვება. ამ უკანასკნელის გარეშე კი ბიზნესის ეფექტურობა და კონკურენტული უპირატესობის შექმნა ბაზარზე მნიშვნელოვნად რთულდება. სწრაფად მბრუნავი პროდუქტების ქართულ ბაზარზე მოქმედი ბიზნესების მომგებიანობის მაჩვენებელიც მნიშვნელოვნად ჩამორჩება იმავე სექტორის რეგიონის მაჩვენებლებს,

რაც რამდენიმე ფაქტორით იხსნება, მათ შორის: მაღალი კონკურენცია, რის გამოც რითეილერები საფასო ომში ერთვებიან და შესაბამისად ეს ამცირებს მათ მარჟას, ასევე არასტანდარტიზირებული ბიზნეს პროცესების და ტექნოლოგიების გამოყენების ნაკლებობა. ამასთანავე უნდა აღინიშნოს, რომ FMCG ბაზარი განვითარების ეტაპზეა. ბიზნეს პროცესების, მათ შორის მიწოდების ჯაჭვის მართვა ძირითადად ხდება ადამიანური რესურსების ჩართულობით, კომუნიკაცია გაფანტული და დროში აცდენილია, ხოლო არსებული მონაცემების ანალიზი მრავლობით ადამიანურ რესურსებზე დაყრდნობით, რომელიც თავისთავად არ არის დაზღვეული შეცდომებისგან, ამავდროულად დროში არაეფექტურია და არ იძლევა განზოგადების და მრავლობითი ფაქტორების დაკავშირების და ანალიზის საფუძველს. შესაბამისად, მონაცემებზე დაყრდნობილი გადაწყვეტილებების მიღება არც თუ ისე ადვილია მაშინ, როცა საცალო ვაჭრობაში ყოველი წუთი გადამწყვეტია. საცალო ვაჭრობაში სანდო და დროული ინფორმაცია, სწრაფი ლავირების და დროული გადაწყვეტილებების საშუალებას იძლევა. ეს უკანასკნელი კი ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობის ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორია.

დღევანდელ რეალობაში საქართველოში მოქმედი მაღაზიათა ქსელებში თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენების საჭიროებას უფრო და უფრო მეტად ხედავენ, თუმცა ვინაიდან ეს უკავშირდება მნიშვნელოვან საკითხებს, როგორიც არის ფინანსური ინვესტიციები, ორგანიზაციული მზაობა, ტექნოლოგიური გადაწყობა და სხვა, მოკლევადიან პერსპექტივაში მათ უწევთ მიიღონ გადაწყვეტილება, რომელი ტექნოლოგიების დანერგვა დაიწყონ უახლოეს პერიოდში, როგორ გაართვან თავი არსებულ გამოწვევებს და შეინარჩუნონ კონკურენტული უპირატესობა. ერთ-ერთ ძირითად რეკომენდაციად, რომელსაც ბოლო წლების განმალვობაში არაერთი კლავითი ორგანიზაცია მიუთითებს, არის ლოგისტიკურ ცენტრებზე ორიენტაცია, ბიზნეს პროცესების ავტომატიზაცია, გაციფრულება და მიწოდების ჯაჭვის მართვა, რაც საშუალებას მისცემდა ბიზნესებს მიუხედავად მაღალი ინვესტიციების ამ მიმართულებით, გრძელვადიან პერსპექტივაში ხარჯების ოპტიმიზაციის შედეგად ეფექტურად მართონ პროცესები. თიბისი კაპიტალის 2023 წლის ანგარიშში ასევე ვეცნობით: ჩვენი გამოცდილებიდან გამომდინარე, თანამედროვე მართვის მეთოდების გამოყენება მიწოდების ჯაჭვისა და კატეგორიების მენეჯმენტში ყველაზე მაღალ ღირებულებას იძლევა კომპანიებისთვის. პროდუქტის მოთხოვნის ანალიზი მაღაზიებს საშუალებას აძლევს განათავსონ შეკვეთები საჭირო დროს და საჭირო რაოდენობით, რაც იცავს მაღაზიას მარაგის დეფიციტისგან დიდი მოთხოვნის დროს. მონაცემთა დამუშავების მნიშვნელობაზე არის საუბარი გალთხმარგეთის მერ ჩატა-

რებული კვლევის ანგარიშშიც, სადაც ხაზს უსვამენ, რომ მზარდი კონკურენციის პირობებში მაშინ, როცა მოსახლეობის რაოდენობის ზრდა არ არის მოსალოდნელი, ბიზნესისთვის მნიშვნელოვან ამოცანად რჩება ახალი მომხმარებლის მოზიდვა. ამ საკითხის გადასაჭრელად ბიზნესებმა უნდა დაიწყონ შიდა მონაცემთა ხარისხიანი გენერირება, დამუშავება და ანალიზი, შესაბამისად კი მომხმარებლისათვის შეთავაზებების პერსონალიზაცია. ასევე დღის წესრიგში დგება საოპერაციო ეფექტურობის ზრდა, რისთვისაც მნიშვნელოვანია რითილ ტექნოლოგიების დანერგვა.

დასკვნა და რეკომენდაციები სწრაფად მბრუნავი სამომხმარებლო პროდუქტების საცალო ვაჭრობის ბიზნეს სექტორის კომპანიებისთვის. ჩვენს მიერ მოკვლეული და შესწავლილი მასალების საფუძველზე შევიმუშავეთ ორი ფუნდამენტური რეკომენდაცია, რომელიც განსაზღვრავს ციფრული ტრანსფორმაციის მდგრად და შედეგზე ორიენტირებულ განხორციელებას: EDI და AI სისტემების სტრატეგიული დანერგვა-კომპანიებმა უნდა განსაზღვრონ ციფრული ტრანსფორმაციის სტრატეგია და თანმიმდევრული დანერგვის გეგმა, რომელიც ითვალისწინებს როგორც მონაცემთა ავტომატიზაციას (EDI), ასევე პროგნოზირების ალგორითმების (AI) თანმიმდევრულ ინტეგრაციას მიწოდების ჯაჭვში; და პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება: აუცილებელია შიდა ორგანიზაციული განვითარება, თანამშრომელთა სამუშაო უნარების ზრდა, ციფრული კომპეტენციების გაძლიერება ოპერაციული, IT და ლოგისტიკის გუნდებში.

ნაშრომში განხილულია ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაციის მნიშვნელობა საცალო ვაჭრობის მიწოდების ჯაჭვის მართვაში, განსაკუთრებული ყურადღება გამახვილდა მონაცემთა ელექტრონული გაცვლის (EDI) და ხელოვნური ინტელექტის (AI) ტექნოლოგიებზე. წინამდებარე ნაშრომის ფოკუსი იყო საქართველოს FMCG სექტორი - როგორც ერთ-ერთი ყველაზე აქტიური და მზარდი დარგი, რომელიც საჭიროებს ოპერაციული ეფექტიანობის, მონაცემთა სიზუსტისა და მომხმარებელზე მორგებული მიდგომების გაძლიერებას. მიღებული მიგნებების საფუძველზე დადგინდა, რომ: EDI სისტემები უზრუნველყოფენ ავტომატიზებულ და სტანდარტიზებულ კომუნიკაციას ბიზნეს პარტნიორებს შორის, რაც ამცირებს დროს, ხარჯებს და შეცდომების ალბათობას. AI ინსტრუმენტები ეხმარებიან კომპანიებს პროგნოზირებაში, გადაწყვეტილებების ოპტიმიზაციასა და პროცესების რეალურ დროში ადაპტაციაში. ორივე ტექნოლოგიის ინტეგრირებული გამოყენება (EDI + AI) ქმნის სტრატეგიულ უპირატესობას საცალო სექტორისთვის, რაც უზრუნველყოფს მიწოდების ჯაჭვის მოქნილობას, გამჭვირვალობასა და მომხმარებელზე მორგებულობას. შემდგომში კვლევებისათვის მნიშვნელოვანი იქნება

ამ პროცესების რაოდენობრივი შეფასება და ტექნოლოგიური მზაობის დეტალური შესწავლა საქართველოს ბაზარზე.

ჩვენს მიერ გამოყენებული აბრევიატურების განმარტებები: ციფრული ტექნოლოგიები - DT; ხელოვნური ინტელექტი - AI; საცალო ვაჭრობა - Retail; მიწოდების ჯაჭვის მართვა - SCM; მონაცემთა ელექტრონული გაცვლა - EDI; სწრაფად მბრუნავი სამომხმარებლო პროდუქტები - FMCG; ინტერნეტ-ნივთები - IoT; მონაცემთა ბაზების თანაჯაჭადობა - Blockchain.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- Beamon, B. M. (1998). Supply chain design and analysis: Models and methods. *International Journal of Production Economics*, 281-294. doi:[https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00079-6](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00079-6);
- Chopra, S. &. (2016). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Pearson Education;
- Christopher, M. (2016; 1998). Logistics and Supply Chain Management. In *Logistics and Supply Chain Management. 5th ed.* Pearson Education;
- Chwelos, P. B. (2001). Research report: Empirical test of an EDI adoption model. *Information Systems Research*, 12(3), 304–321. doi:<https://doi.org/10.1287/isre.12.3.304.9708>;
- Fosso Wamba, S. A. (2021). Artificial intelligence (AI) enabled supply chain analytics for performance improvement. *The International Journal of Logistics Management*, 32(2), 510–537. doi:<https://doi.org/10.1108/IJLM-04-2020-0166>;
- Grewal, D. R. (2021). The Future of Retailing. *J. Journal of Retailing*, 97 (1), 1–6. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.12.005>;
- Hazen, B. T. (2016). Back in business: Operations research in support of big data analytics for operations and supply chain management. *Annals of Operations Research*, 270(1–2), 201–211. doi:<https://doi.org/10.1007/s10479-016-2235-0>;
- Hazen, B. T. (2016, Hazen, B. T., Skipper, J. B., Ezell, J. D., & Boone, C. A. (2016). Big data and predictive analytics for supply chain sustainability: A theory-driven research agenda. *Computers & Industrial Engineering*, 101, 592–598. doi:<https://doi.org/10.1016/j.cie.2016.09>.
- Henderson, J. C. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 4–16. doi:<https://doi.org/10.1147/sj.381.0004>.
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020; MAr). A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0. *Production Planning & Control*, 32 (9), 775–788. doi:DOI: 10.1080/09537287.2020.1768450.

- Kache, F. &. (2017). Challenges and opportunities of digital information at the intersection of Big Data Analytics and supply chain management. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(1), 10–36. doi:<https://doi.org/10.1108/>;
- Mahroof, K. (2020). Digital transformation in retail: A review and future research directions. *Journal of Business Research*, 117, 290–301. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.019>;
- Mentzer, J. T., Dewitt, W., & Keebler, J. S. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 1–25. doi:<https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x> ;
- Min, H. (2021). Artificial intelligence in supply chain management: Theory and applications. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 24 (1), 1–24. doi:<https://doi.org/10.1080/13675567.2020.1782860>.
- Neil Charness, W. R. (2016). Psychology of aging. (sciencedirect, Ed.) *sciencedirect*, Pages 389407. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/book/9780124114692/handbook-of-thepsychology-of-aging>;
- Ngai, E. W. (2011). Information technology, operational, and management competencies for supply chain agility: Findings from case studies. *Journal of Strategic Information Systems*, 20(3), 232–249. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2010.11.002>;
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. In *Academy of Management Review* (pp. 15 (2), 241–265). doi:<https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308156> ;
- PMCG. (2023 დეკემბერი). საცალო ვაჭრობის სექტორული კვლევა. Retail Association. Research@pmcginternational.com | pmcresearch.org.
- Premkumar, G. R. (1997). Implementation of electronic data interchange: An innovation diffusion perspective. *Journal of Management Information Systems*, 11(2), 157–186. doi: <https://doi.org/10.1080/07421222.1994.11518045>;
- Queiroz, M. M. (2019). Blockchain adoption in supply chain management: Empirical evidence from an emerging economy. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(5), 925–956. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03>;
- Turban, E. P. (2018). Information Technology for Management: On-Demand Strategies for Performance, Growth and Sustainability (11th ed.). Wiley;
- Galt & Taggart, 26 იანვარი 2024 წ. (n.d.);
- თიბისი კაპიტალი. (2023, may 4). fmcg-sector-overview. Tbilisi, Georgia: <https://tbccapital.ge/ge/publications/all-publications/singleview/30005784-fmcg-sectoroverview>;
- რითეილ ასოციაცია, PMC research. (2023, december 8). საცალო ვაჭრობის სექტორის კვლევა. (P. research, Ed.). თბილისი, საქართველო.

გურამ სოფრომაძე¹
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

**მევენახეობის სასოფლო-სამეურნეო პოლიტიკა საქართველოში:
ევროკავშირის დრმა და ყოვლისმომცველი თავისუფალი
ვაჭრობის ჩარჩოსთან შესაბამისობა და ინტეგრაციის ბარიერები**

აბსტრაქტი. სტატია იკვლევს საქართველოს სასოფლო-სამეურნეო პოლიტიკის განვითარებას მევენახეობის მიმართულებით ევროკავშირსა და საქართველოს შორის გაფორმებული დრმა და ყოვლისმომცველი თავისუფალი ვაჭრობის ზონის (DCFTA) ჩარჩოში. როგორც მსოფლიოს ერთ-ერთ უძველეს მეღვინეობის ქვეყანას, საქართველოს ბოლო ათწლეულში განხორციელებული აქვს მნიშვნელოვანი ინსტიტუციური და რეგულაციური რეფორმები, რომლებიც მიზნად ისახავს სურსათის უვნებლობის, პროდუქტის ხარისხის და სოფლის განვითარების პოლიტიკის ევროკავშირის *acquis communautaire*-თან ჰარმონიზაციას.

კვლევა ეფუძნება პოლიტიკისა და სავაჭრო ანალიზის მიდგომას, რომლის ფარგლებშიც შეფასდა DCFTA-ით ნაკარნახევი პოლიტიკის ინსტრუმენტების გავლენა მევენახეობის სექტორის მოდერნიზაციაზე, ექსპორტის დივერსიფიკაციაზე და ინსტიტუციურ რესტრუქტურეზაციაზე. ანალიზის საფუძველს წარმოადგენს ოფიციალური სტატისტიკური მონაცემები, დოკუმენტური წყაროები და სექტორული განვითარების დინამიკის შეფასება.

კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ DCFTA-მ ხელი შეუწყო საქართველოს მევენახეობის სექტორში სტრუქტურული გარდაქმნის პროცესს, მათ შორის ხარისხის კონტროლის მექანიზმების გაუმჯობესებას, საექსპორტო ბაზრების დივერსიფიკაციას და სახელმწიფო ინსტიტუციების რეფორმირებას.

¹ **გურამ სოფრომაძე**, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი. სამეცნიერო ხელმძღვანელი: საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი მაია ბენია.

თუმცა, მაინც გამოიკვეთა მნიშვნელოვანი სტრუქტურული ბარიერები - მიწის საკუთრების ფრაგმენტაცია, ფინანსურ რესურსებზე შეზღუდული ხელმისაწვდომობა და რეგულაციების რთული შესაბამისობის მოთხოვნები - რომლებიც ზღუდავენ მცირე და საშუალო მეწარმეთა სრულფასოვან მონაწილეობას ევროკავშირის ბაზარზე ინტეგრაციის პროცესში.

კვლევა აჩვენებს, რომ საქართველოს მევენახეობის მდგრადი კონკურენტუნარიანობის მიღწევა საჭიროებს სერტიფიცირების ინფრასტრუქტურის განვითარებას, ციფრული ტრაქსაბელობის სისტემების დანერგვას და კლიმატგუმდლავრებელი აგროტექნოლოგიების დანერგვას. ამასთან, საქართველოს უძველესი მეღვინეობის ტრადიციის ჰარმონიზება ევროკავშირის თანამედროვე სტანდარტებთან ქმნის სტრატეგიულ შესაძლებლობას ქვეყნის პოზიციის გასაძლიერებლად როგორც ევროპულ, ისე გლობალური დვინის ეკონომიკაში.

საკვანძო სიტყვები: საქართველო, მევენახეობა, მეღვინეობა, DCFTA; ტერუარის ზონირება, PDO, სერტიფიცირება, ციფრული ტრაქსაბელობა, აგროტექნოლოგიები, მიწის ფრაგმენტაცია, დვინის კონკურენტუნარიანობა, ადგილობრივი ვაზის ჯიშები, გლობალური დვინის ბაზარი, მდგრადი სოფლის მეურნეობა.

Guram Sofromadze²

Georgian Technical University

Agricultural Policy of Viticulture in Georgia: Alignment with the EU DCFTA Framework and Barriers to Integration

Abstract. This article examines the evolution of Georgia's agricultural policy in the field of viticulture within the framework of the EU–Georgia Deep and Comprehensive Free Trade Area (DCFTA). As one of the world's oldest wine-producing countries, Georgia has implemented significant institutional and regulatory reforms over the past decade to harmonize its food safety, product quality, and rural development policies with the EU *acquis communautaire*.

The study employs a policy and trade analysis approach to assess how DCFTA-driven policy instruments have influenced modernization, export diversification, and

² **Guram Sofromadze**, PhD student at the Georgian Technical University. Scientific supervisor: Professor of Georgian Technical University **Maia Benia**.

institutional restructuring in the viticulture sector. The analysis is based on official statistical data, documentary sources, and evaluations of sectoral development trends.

Findings indicate that the DCFTA has supported structural transformation in Georgia's viticulture sector, including improvements in quality control mechanisms, diversification of export markets, and reform of public institutions. Nevertheless, significant structural barriers persist - including land fragmentation, limited access to financial resources, and complex compliance requirements - which constrain small and medium-sized producers from fully benefiting from EU market integration.

The study highlights that sustainable competitiveness in Georgian viticulture depends on the development of certification infrastructure, implementation of digital traceability systems, and adoption of climate-resilient agricultural practices. Aligning Georgia's ancient winemaking tradition with modern EU standards represents a strategic opportunity to strengthen the country's position in both the European and global wine economy.

Keywords: Georgia; Viticulture; Winemaking; DCFTA; Terroir zoning; PDO; Certification; Digital traceability; Agro-technologies; Land fragmentation; Wine competitiveness; Indigenous grape varieties; Global wine market; Sustainable agriculture.

Introduction. Viticulture is one of Georgia's oldest and most symbolic economic sectors, tracing its origins back more than 8,000 years. The country's diverse micro-climates and indigenous grape varieties—over 525 registered species—make Georgian wine a unique product of global heritage. Since the signing of the Association Agreement (AA) and the DCFTA with the European Union in 2014, Georgia has undertaken wide-ranging reforms to approximate its legislation and production standards to those of the EU, aiming to increase competitiveness and export potential.

The DCFTA created a new framework for Georgia's agricultural modernization, emphasizing food safety, quality infrastructure, and institutional capacity building. However, the alignment process remains complex, as Georgian viticulture operates under structural constraints such as fragmented land ownership, limited mechanization, and low access to finance for small and medium-sized wine producers.

Discussion. DCFTA Provisions Relevant to Agriculture and Viticulture - The DCFTA establishes a gradual integration of Georgia's agricultural sector into the EU single market, provided that national legislation complies with the EU *acquis communautaire*. Key policy areas include:

Sanitary and Phytosanitary (SPS) Measures - harmonization with EU regulations to ensure food safety, plant health, and animal welfare.

Geographical Indications (GIs) – protection of traditional products such as Kakheti, Tsinandali, Mukuzani, and Kindzmarauli, enhancing their market recognition in the EU.

Quality Infrastructure and Certification – development of laboratories, accreditation bodies, and conformity assessment institutions aligned with ISO 17025 and ISO 22000 standards.

Rural Development Policy (CAP approximation) – adoption of instruments inspired by the EU’s Common Agricultural Policy (CAP), emphasizing rural diversification, sustainability, and innovation.

For the wine sector, the DCFTA has been instrumental in eliminating tariffs, encouraging export diversification, and promoting compliance with EU labeling and traceability requirements.

Institutional Framework and Policy Reforms - Following the DCFTA’s entry into force, Georgia restructured its agricultural governance to ensure policy coherence and EU approximation. The Ministry of Environmental Protection and Agriculture of Georgia (MEPA) introduced several key reforms:

Food Safety and SPS Strategy (2019-2030) - aligning national standards with EU Regulation (EC) No 853/2004 on food hygiene. Law on Vine and Wine (amended 2017) - strengthening quality control mechanisms, appellation protection, and export certification. National Wine Agency (NWA) - empowered to manage GI registration, export promotion, and laboratory verification.

Rural Development Strategy (2021-2027) - integrating viticulture into the broader rural economy and supporting small producers through the ENPARD (European Neighbourhood Programme for Agriculture and Rural Development). Despite these advancements, the institutional capacity remains uneven, particularly at the local government and small-farmer level, where knowledge of EU standards and digital traceability tools is limited.

Economic and Trade Impact - Since 2014, Georgia’s wine exports have grown significantly, exceeding 95 million liters in 2024, with approximately 12–15% directed toward EU markets. While the Russian and post-Soviet markets remain dominant, diversification toward the EU has been strategically prioritized. The DCFTA facilitated the following outcomes: Zero-tariff access for wine exports to the EU; Increased foreign investment in winery modernization; Improved branding through GI recognition and quality labeling; Enhanced competitiveness of boutique and organic wineries. However, EU market penetration remains limited due to high compliance costs, strict SPS requirements, and marketing challenges for small producers unfamiliar with Western distribution networks.

Barriers and Constraints - Although Georgia has achieved substantial legislative approximation, several barriers hinder the full realization of DCFTA benefits for viticulture:

Regulatory Complexity and Cost Burden - Compliance with EU SPS and labeling standards requires laboratory testing, certification, and traceability systems that are often financially inaccessible for small producers.

Fragmented Land Ownership - Average vineyard size is less than 1 hectare, complicating economies of scale and mechanization efforts. Limited Access to Finance - Commercial banks impose high interest rates, and state subsidy programs remain insufficient for full modernization. Institutional Gaps - Regional agricultural offices lack technical capacity for enforcement and advisory services.

Environmental and Climate Challenges - Increasing temperatures and drought frequency threaten grape quality, necessitating adaptive viticultural practices and irrigation systems.

Export Market Dependence - Heavy reliance on CIS markets exposes producers to geopolitical volatility, while EU market access remains underutilized.

Strategic Opportunities and Policy Recommendations - To enhance the alignment between Georgian viticulture and EU standards under the DCFTA, several policy measures are recommended: Establish a National Certification and Traceability Platform, integrating blockchain-based product tracking for wine origin verification.

Support Small Producers through Cluster Development, cooperative models, and collective branding initiatives. Promote Biodynamic and Organic Viticulture, leveraging Georgia's natural advantages and global demand for sustainable products. Enhance Technical Education in enology, viticulture, and agricultural engineering through EU-Georgia academic cooperation.

Invest in Climate-Smart Agriculture - precision irrigation, soil analysis, and early warning systems. Develop the "Georgian Terroir Atlas", a comprehensive geo-mapping system for regional differentiation and marketing. These initiatives would align the sector with the EU Green Deal and the Farm to Fork Strategy, reinforcing Georgia's reputation as a sustainable wine producer.

The DCFTA has become a transformative mechanism for aligning Georgia's viticulture policy with European standards. While legislative and institutional progress is evident, the path toward full integration remains constrained by structural and financial barriers. Overcoming these requires coordinated efforts between the government, private sector, and international partners to modernize infrastructure, improve quality systems, and strengthen rural capacities.

Conclusion. Ultimately, Georgia's ancient wine culture-supported by modern policy instruments and DCFTA-based cooperation-can position the country as a model of sustainable viticulture and agri-export competitiveness in the wider Eastern Partnership region.

References:

European Commission (2024). EU - Georgia Association Agreement and DCFTA Implementation Report. Brussels;

MEPA (2023). Agricultural and Rural Development Strategy of Georgia 2021-2027. Tbilisi;

National Wine Agency (2024). Annual Report on Georgian Wine Exports. Tbilisi;

OECD (2022). Agricultural Policy Monitoring and Evaluation: Eastern Partner Countries. Paris;

World Bank (2023). Georgia Agriculture Competitiveness Project Review. Washington, D.C.;

Kasradze, T., Nutsubidze, M., & Kapanadze, P. (2022). Recent Opportunities for Increasing Georgian Wine Export - Incentives or Obstacles to Improving Wine Quality. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 8(1). <https://doi.org/10.26417/357fcq80>;

Focused on Georgian wine exports, legislative reform and quality improvement in the context of export markets including EU;

Dinello, N., & Charaia, V. (2024). Is Winemaking Central to Georgia's Economy? Globalization and Business, 18. <https://doi.org/10.35945/gb.2024.18.006>;

Looks at the broader economic and social role of viticulture in Georgia, including structural challenges and opportunities;

Bochorishvili, B., & Baakashvili, G. (2024). Trade Diversification: The Potential of DCFTAs to Reduce Dependence on a Few Export Markets and Commodities – The Case of Georgia. Geocase Policy Paper;

A policy-oriented paper analysing how DCFTA might help Georgia move beyond dependence on limited export markets/commodities;

“Ex-post evaluation of the implementation of the Deep and Comprehensive Free Trade Area between the EU and its Member States and Georgia” (2023). Publications Office of the EU;

Official EU evaluation of how the DCFTA has been implemented in Georgia, with relevance for agricultural alignment;

Ministry of Environmental Protection and Agriculture of Georgia (MEPA). (2024, Nov 27). “According to the DCFTA Agreement, national standards in food safety, veterinary medicine, and plant protection will align with EU requirements by 2028.” (Press release);

Government statement reflecting commitments under DCFTA in the agricultural sector;

Food and Agriculture Organization (FAO). (n.d.). Georgia – One Country One Priority Product (OCOP) Regional Knowledge Platform. FAO;

Contains viticulture statistics, indigenous grape varieties, and contextual background for Georgian wine production;

“What is DCFTA / Commitments under the DCFTA / DCFTA Roadmap” – MEPA website. (n.d.);

Official national documentation on the obligations, roadmap and regulatory alignment for Georgian agriculture under DCFTA;

“Food Trade Standards – How Georgia’s food safety standards are improving under the EU-Georgia DCFTA.” (n.d.). European External Action Service (EEAS) PDF;

Document describing sanitary/ phytosanitary (SPS) alignment and quality infrastructure improvements in Georgia via DCFTA;

U.S. Commercial Service / International Trade Administration. (2023, Nov 30). Georgia - Agricultural Sector Country Commercial Guide. U.S. Department of Commerce;

Provides an up-to-date overview of Georgia’s agricultural & wine sectors, export focus (including EU markets) and structural issues.

ბექა სხირტლაძე¹
სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

**სოციალური მედიის პლატფორმების ტიპოლოგია და
მათი როლი მარკეტინგში**

აბსტრაქტი. თანამედროვე ციფრულ ეპოქაში, სოციალური მედიის პლატფორმები, ძალიან მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ტურიზმის მარკეტინგული სტრატეგიის ჩამოყალიბებაში. აღნიშნული, განპირობებულია მომხმარებელთან უშუალო, ემოციური და ვიზუალური კომუნიკაციის შესაძლებლობით. პლატფორმების ტიპოლოგიური ანალიზი, როგორც ამას Armutcu და კოლეგები (2023), Icoz და სხვ. (2018), ასევე Neuhofer და Varkaris (2017) გვთავაზობენ, ცხადყოფს, რომ თითოეულ პლატფორმას, გააჩნია უნიკალური ფუნქციური მახასიათებელი, რაც გავლენას ახდენს ბრენდის მარკეტინგულ ეფექტიანობაზე.

ვიზუალური პლატფორმები (Instagram, Pinterest) ქმნიან ემოციურ კავშირს, რაც მნიშვნელოვანია მოგზაურობის ინსპირაციის ეტაპზე, ხოლო ტექსტზე ორიენტირებული პლატფორმები (Twitter, Reddit) ხელს უწყობენ დეტალური ინფორმაციის მიწოდებას პოტენციური მომხმარებლისთვის. ჰოლისტური პლატფორმები, როგორიცაა Facebook, აერთიანებს თითოეულ ელემენტს და ქმნის მრავალფეროვან კომუნიკაციურ მხარეს.

Neuhofer და Varkaris ხაზს უსვამენ იმას, რომ მომხმარებლის გადაწყვეტილების პროცესში, პლატფორმების როლი ციკლურია და მოიცავს მუდმივ ჩართულობას, გამოცდილების გაზიარებასა და ემოციური კავშირის გაღრმავებას. ამ კონტექსტში, მომხმარებელი არა მხოლოდ ინფორმაციის მიმღე-

¹ ბექა სხირტლაძე, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიზნესისა და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის ბიზნეს ადმინისტრირების სადოქტორო პროგრამის სტუდენტი. სამეცნიერო ხელმძღვანელი: სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი გიორგი ბერულავა.

ბია, არამედ აქტიური მონაწილეა, რომელიც ქმნის და ავითარებს ბრენდის იმიჯს.

ამრიგად, სოციალური მედიის ტიპოლოგიური გააზრება, ტურიზმის სექტორისთვის, წარმოადგენს აუცილებელ წინაპირობას წარმატებული მარკეტინგული სტრატეგიების დასაგეგმად – სტრატეგიებისა, რომლებიც აერთიანებენ ტექნიკურ შესაძლებლობებს, ემოციურ საჭიროებებს და მომხმარებელზე ორიენტირებულ კომუნიკაციას.

საკვანძო სიტყვები: სოციალური მედია, ტურიზმი, მარკეტინგული სტრატეგია, პლატფორმების ტიპოლოგია, მომხმარებლის ჩართულობა.

Beka Skhirtladze²

Sokhumi State University

The Typology of Social Media Platforms and Their Role in Marketing

Abstract. In today's digital era, social media platforms play a vital role in shaping marketing strategies in the tourism sector. This importance stems from their ability to enable direct, emotional, and visual communication with consumers. As highlighted by Armutcu et al. (2023), Icoz et al. (2018), and Neuhofer & Varkaris (2017), analyzing the typology of these platforms reveals that each one possesses unique functional characteristics that significantly influence marketing effectiveness.

Visual platforms such as Instagram and Pinterest foster emotional connections, which are particularly important during the inspiration phase of the travel decision-making process. In contrast, text-based platforms like Twitter and Reddit facilitate the delivery of detailed information to potential travelers. Holistic platforms such as Facebook combine these elements, creating a diverse and interactive communication environment.

Neuhofer and Varkaris emphasize that the role of platforms in consumer decision-making is cyclical, involving continuous engagement, experience sharing, and the deepening of emotional bonds. In this context, the consumer is not merely a passive receiver of information but an active participant who shapes and contributes to the brand's image.

Therefore, understanding the typology of social media platforms is essential for designing effective marketing strategies in the tourism industry - strategies that integrate technical capabilities, emotional appeal, and consumer-centered communication.

² **Beka Skhirtladze**, Student of the Doctoral Program in Business Administration, Faculty of Business and Social Sciences, Professor at Sokhumi State University **Giorgi Berulava**.

Keywords: Social media, Tourism, Marketing strategy, Platform typology, Customer engagement.

შესავალი. თანამედროვე ციფრული მარკეტინგის პირობებში, სოციალური მედიის პლატფორმები იქცა ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან ინსტრუმენტად, რომელიც განაპირობებს მომხმარებელთან კომუნიკაციას და ბრენდის ცნობადობის ზრდას. სოციალური მედიის პლატფორმების ტიპოლოგიის გააზრება და მათი როლის დეტალური შესწავლა, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ტურიზმის სექტორში, სადაც, ემოციური და ვიზუალური კომუნიკაცია მჭიდროდ არის დაკავშირებული მომხმარებლის გადაწყვეტილების მიღების პროცესთან. ამ თავის მიზანია გაანალიზოს პლატფორმების ტიპოლოგია და მათი როლი მარკეტინგში, დაყრდნობით ისეთ ავტორიტეტულ წყაროებს, როგორიცაა Armutcu, Tan, Amponsah და Parida (2023), Icoz, Kutuk და Icoz (2018) და Neuhofer და Varkaris (2017).

პირველ რიგში, მნიშვნელოვანია განისაზღვროს, რომ სოციალური მედიის პლატფორმების მრავალფეროვნება განაპირობებს მათი მარკეტინგული ფუნქციების განსხვავებულ სპეციფიკას. როგორც Armutcu და კოლეგები (2023) აღნიშნავენ, პლატფორმების ტიპოლოგია, შეიძლება დაიყოს რამდენიმე ძირითად კატეგორიად, რომლებიც მოიცავს ვიზუალურ პლატფორმებს (მაგალითად, Instagram და Pinterest), ტექსტზე ორიენტირებულ პლატფორმებს (მაგალითად, Twitter და Reddit), ვიდეო კონტენტზე ფოკუსირებულ პლატფორმებს (YouTube, TikTok) და ჰოლისტურ პლატფორმებს (Facebook), რომლებიც აერთიანებენ სხვადასხვა ტიპის კონტენტს. ასეთი კლასიფიკაცია მნიშვნელოვანი საფუძველია მარკეტინგული სტრატეგიების სწორად დაგეგმვისათვის, ვინაიდან, თითოეული ტიპის პლატფორმა ითხოვს სხვადასხვა სახის კონტენტს და მომხმარებელთან ურთიერთობის განსხვავებულ ფორმებს.

ამგვარი ტიპოლოგიის გააზრება, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ტურიზმის ინდუსტრიაში, სადაც, მომხმარებელი ინფორმაციას ეძებს არა მხოლოდ ფუნქციური კრიტერიუმებით, არამედ ემოციური და ესთეტიკური საჭიროებებითაც (Icoz, Kutuk, & Icoz, 2018). მაგალითად, ვიზუალურ პლატფორმებზე ისეთი კონტენტის გამოქვეყნება, რომელიც ასახავს ადგილობრივი დესტინაციების სილამაზეს, მომხმარებელში ქმნის დადებით ემოციურ მოლოდინებს და აძლიერებს მათ მოტივაციას მოგზაურობის დაგეგმვისას. ტექსტუალურ პლატფორმებზე კი, მნიშვნელოვანი ხდება დეტალური ინფორმაციის მიწოდება, რომელიც პასუხობს მომხმარებლის სპეციფიკურ შეკითხვებს და ამყარებს ბრენდის ავტორიტეტს.

Neuhofer და Varkaris (2017) თავიანთ კვლევაში ხაზს უსვამენ იმ ფაქტს, რომ სხვადასხვა პლატფორმის სპეციფიკა, განსაზღვრავს იმას, თუ როგორ

აღიქვამს მომხმარებელი ინფორმაციას და როგორ მონაწილეობს კომუნიკაციის პროცესში. ისინი მიუთითებენ, რომ მომხმარებლის გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ყოველი ეტაპი, დაკავშირებული შეიძლება იყოს, კონკრეტული პლატფორმის ფუნქციურ მახასიათებელთან. მაგალითად, მოგზაურობის ინსპირაციის ეტაპზე, ვიზუალური პლატფორმები ახდენენ დიდ გავლენას, ხოლო, საბოლოო დეტალების გადამოწმებისას ტექსტზე დაფუძნებული პლატფორმები იძენს განსაკუთრებულ მნიშვნელობას. ეს მიდგომა კიდევ ერთხელ ამტკიცებს, რომ სოციალური მედიის მარკეტინგი არ შეიძლება იყოს ერთგვაროვანი და მოითხოვს პლატფორმების სიდრმისეულ ანალიზსა და მათი უნიკალური მახასიათებლების გათვალისწინებას.

Armutcu და მისი თანაავტორები (2023) განსაკუთრებით უსვამენ ხაზს, სოციალური მედიის პლატფორმების როლს მომხმარებელთა ჩართულობის ზრდაში. ისინი ამტკიცებენ, რომ სოციალური მედიის პლატფორმები, ქმნიან ისეთი ტიპის ურთიერთქმედებას, რომელიც ემყარება არა მხოლოდ ინფორმაციის მიწოდებას, არამედ, მომხმარებლის აქტიურ ჩართულობას და გამოხმაურებას. მაგალითად, Instagram-ის „სტორები“ და TikTok-ის მოკლე ვიდეოები ქმნის დაუყოვნებელ და პერსონალიზებულ კომუნიკაციას, რაც აძლიერებს ემოციურ კავშირს მომხმარებელსა და ტურისტულ ბრენდს შორის. ამგვარი კომუნიკაცია, ხელს უწყობს არა მხოლოდ ინფორმაციის მიწოდებას, არამედ, მომხმარებლის სურვილების და მოლოდინების უკეთ გააზრებასაც, რაც საბოლოოდ ზრდის მარკეტინგული აქტივობების ეფექტიანობას.

Icoz, Kutuk და Icoz (2018) თავიანთ ნაშრომში განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ სოციალურ მედიაში მომხმარებლის როლის შეცვლას. მათი შეფასებით, სოციალური მედიის პლატფორმები, ქმნიან ახალ გარემოს, სადაც, მომხმარებელი არა მარტო ინფორმაციის მიმღებია, არამედ აქტიური მონაწილე. მომხმარებელთა მიმოხილვები და შეფასებები, ქმნის ახალ სოციალურ ქსელს, რომელიც განსაზღვრავს ბრენდის მიმართ ნდობას და საბოლოო გადაწყვეტილების პროცესს. ეს გარემოება, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ტურიზმის სექტორზე, სადაც, გამოცდილების სანდოობა და ავთენტურობა, ხშირად, გადამწყვეტი მნიშვნელობის მატარებელია.

Neuhofer და Varkaris (2017) ასევე მიუთითებენ, რომ სოციალური მედიის პლატფორმების ტიპოლოგია, ქმნის ახალ რეალობას მარკეტინგისთვის. მათი შეფასებით, პლატფორმების სპეციფიკა და მომხმარებელთა ჩართულობა, ქმნიან მრავალსაფეხუროვან და ციკლურ გადაწყვეტილების პროცესს, რომელიც მოიცავს მუდმივ ინფორმაციის ძიებას, მომხმარებელთა გამოცდილების გაზიარებას და ბრენდთან ემოციური კავშირის გამყარებას. ეს მიდგომა, იძლევა შესაძლებლობას, პლატფორმების ტიპოლოგიის გამოყენებისას,

გავითვალისწინოთ არა მხოლოდ ინფორმაციული ასპექტები, არამედ, ემოციური და სოციალური მექანიზმები, რაც მნიშვნელოვანი ფაქტორია ტურისტული მარკეტინგის წარმატებისთვის.

Armutcu და მისი თანაავტორები (2023) განსაკუთრებით, ხაზს უსვამენ, სოციალურ მედიაში, ვიზუალური კონტენტის მნიშვნელობას. მათი აზრით, ვიზუალური პლატფორმები, ქმნიან გამოცდილების იმიტაციის შესაძლებლობას, რომელიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ტურისტული მომსახურების შეფასებაში და საბოლოო გადაწყვეტილებაში. მათ მიერ ჩატარებული კვლევები აჩვენებს, რომ ვიზუალური კონტენტი, რომელიც ასახავს დესტინაციის უნიკალურობას, ზრდის მომხმარებლის ემოციურ ჩართულობას და აყალიბებს მოლოდინს მომავალ მოგზაურობასთან დაკავშირებით. ეს მოლოდინი კი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებისას, რაც აჩვენებს, რომ პლატფორმების ტიპოლოგია არა მხოლოდ ტექნიკური, არამედ ემოციური და ფსიქოლოგიური მნიშვნელობითაც გამორჩეულია.

Icoz, Kutuk და Icoz (2018) სოციალური მედიის პლატფორმების მარკეტინგულ როლს განიხილავენ არა მხოლოდ კომუნიკაციის ეფექტიანობის კუთხით, არამედ, ბრენდის იმიჯის ფორმირების თვალსაზრისითაც. მათი აზრით, პლატფორმები ქმნიან მრავალმხრივ სივრცეს, სადაც ბრენდის იდენტობა ჩამოყალიბდება მომხმარებლის მიერ შექმნილი კონტენტის, ოფიციალური რეკლამების და პლატფორმის სპეციფიკური კულტურული მახასიათებლების ურთიერთქმედების შედეგად. მაგალითად, ვიზუალურად მიმზიდველი სურათები და ვიდეოები, ქმნის ემოციურ დამოკიდებულებას ბრენდის მიმართ, რაც იძლევა საშუალებას, კომპანიებმა მოახდინონ საკუთარი თავის პოზიციონირება, როგორც მომხმარებლის ემოციურ მოთხოვნებზე მორგებული ორგანიზაცია.

Neuhofer და Varkaris (2017) ხაზს უსვამენ, რომ სოციალური მედიის პლატფორმების გამოყენება მარკეტინგული მიზნებისთვის, უნდა ემყარებოდეს არა მხოლოდ პლატფორმების ტექნიკურ შესაძლებლობებს, არამედ მათ სოციალურ ფუნქციებსაც. ისინი აღნიშნავენ, რომ სოციალურ მედიაში, მომხმარებლებს, სურთ იყვნენ არა მხოლოდ მიმღებები, არამედ მონაწილეები, რომლებიც ახდენენ კონტენტის შექმნას და მასში ჩართულობას. სწორედ ეს ჩართულობა, ქმნის ახალ ურთიერთობებს, მომხმარებელსა და ბრენდს შორის, რაც ზრდის ნდობასა და ლოიალურობას.

ამგვარად, სოციალური მედიის პლატფორმების ტიპოლოგიის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ თითოეული პლატფორმა, ქმნის უნიკალურ შესაძლებლობებს და გამოწვევებს ტურიზმის მარკეტინგში. ვიზუალური პლატფორმები, აქცენტს აკეთებენ ემოციურ და ესთეტიკურ ასპექტებზე, ტექსტზე დაფუძნე-

ბული პლატფორმები კი ქმნიან სივრცეს დეტალური ინფორმაციის გაცვლისთვის. თითოეული ტიპი მოითხოვს ინდივიდუალურად მორგებულ სტრატეგიას, რომელიც გაითვალისწინებს მომხმარებლის ქცევასა და მის ემოციურ მოლოდინებს.

დასკვნა. სოციალური მედიის პლატფორმების ტიპოლოგიის გააზრება, თანამედროვე ციფრული მარკეტინგის პირობებში, კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, განსაკუთრებით ტურიზმის სექტორისთვის, სადაც, მომხმარებლის ემოციური და ესთეტიკური მოთხოვნები, მარკეტინგულ კომუნიკაციაში, მნიშვნელოვან როლს ასრულებს. როგორც განხილული ავტორები ასახელებენ, სხვადასხვა ტიპის პლატფორმა - იქნება ეს ვიზუალური, ტექსტზე დაფუძნებული თუ ჰოლისტური - მარკეტინგული სტრატეგიის განსხვავებულ მიდგომებს და კონტენტის სპეციფიკას საჭიროებს.

ვიზუალური პლატფორმები, როგორიცაა Instagram და Pinterest, ეფექტურად ავლენენ დესტინაციის უნიკალურობას და მომხმარებელში პოზიტიური ემოციების გაღვივებით, აძლიერებენ მოგზაურობის დაგეგმვის მოტივაციას. ტექსტუალურ პლატფორმებზე კი, მომხმარებელი ეძებს სი-დრმისეულ, სანდო და სპეციფიკურ ინფორმაციას, რაც ხელს უწყობს გადაწყვეტილების საბოლოო მიღებას. სოციალური მედიით შექმნილი მომხმარებელთა აქტიური ჩართულობა, ურთიერთგაგება და უკუკავშირი, ქმნის მძლავრ მექანიზმს, ბრენდის იმიჯის ფორმირებისა და ნდობის გამყარებისთვის.

ამგვარად, სოციალური მედიის პლატფორმების ეფექტური გამოყენება მარკეტინგში, მოითხოვს მათი სპეციფიკური მახასიათებლების, მომხმარებლის ქცევისა და ემოციური მოლოდინების გათვალისწინებას. მხოლოდ ასეთ შემთხვევაში იქნება შესაძლებელი ტურისტული მარკეტინგის ეფექტიანობის გაზრდა და მომხმარებელთან გრძელვადიანი კავშირის ჩამოყალიბება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

Armutcu, N., Tan, M., Amponsah, C. T., & Parida, V. (2023);
Icoz, O., Kutuk, M. J., & Icoz, O. (2018);
Neuhof, B., & Varkaris, E. (2017).

ირმა შომახია¹ ლელა მირცხულავა²
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, სოხუმის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი

მედიის როლი სპეციალური საჭიროების მქონე ბავშვების სოციალურ ინტეგრაციაში

აბსტრაქტი. თანამედროვე საზოგადოებაში მასმედია ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ძალად იქცა სოციალური რეალობის კონსტრუირების პროცესში. ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარებამ და კომუნიკაციის გლობალიზაციამ მნიშვნელოვნად შეცვალა მედიის როლი - ის აღარ შემოიფარგლება მხოლოდ ინფორმაციის გადაცემით, არამედ აქტიურად მონაწილეობს სოციალური აღქმების, კულტურული ნარატივებისა და ღირებულებითი სისტემების ფორმირებაში. აღნიშნული ტენდენცია განსაკუთრებულად თვალსაჩინოა ბავშვების განათლებისა და სოციალურ ინტეგრაციაში, სადაც მედია ხდება როგორც ინფორმაციის, ასევე სოციალური ქცევის მედიატორი.

სპეციალური საჭიროების მქონე ბავშვების შემთხვევაში მედია მნიშვნელოვნად ზემოქმედებს მათი სოციალური ადაპტაციის პროცესზე, რადგან თანამედროვე კომუნიკაციური ტექნოლოგიები ფორმირებენ მათ სოციალურ სივრცესა და ურთიერთობის შესაძლებლობებს. მედია შესაძლოა გახდეს როგორც სოციალური ჩართულობის, ასევე იზოლაციის ფაქტორი, რაც დამოკიდებულია მის შინაარსსა და გამოყენების კონტექსტზე. ამ პროცესში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ინკლუზიურ მედიას, რომელიც არა მხოლოდ უზრუნველყოფს ინფორმაციის მიწოდებას, არამედ ასრულებს სოციალური მხარდაჭერისა და ინტეგრაციის ფუნქციას.

¹ **ირმა შომახია**, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ფსიქოლოგიის მიმართულების დოქტორანტი. სამეცნიერო ხელმძღვანელი: სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი **კახა კოპალიანი**.

² **ლელა მირცხულავა**, ფილოლოგიის დოქტორი, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი.

ალბერტ ბანდურას სოციალური დასწავლის თეორიის მიხედვითაც ქცევის სწავლა ძირითადად ხორციელდება დაკვირვების და იმიტაციის გზით. მედია წარმოადგენს სიუჟეტებისა და პერსონაჟების სისტემას, რომელიც აუდიტორიას სთავაზობს ქცევის მოდელებს, მათ შორის სოციალური ინტეგრაციისა და ინკლუზიის სტრატეგიებს. მედია, როგორც სწავლების აქტიური სივრცე, ხელს უწყობს არა მხოლოდ ინფორმაციის მიღებას, არამედ სოციალური ნორმებისა და ღირებულებების გადაფასებასა და ტრანსფორმაციას.

ამ კონტექსტში მედია შესაძლოა იქცეს მნიშვნელოვან ინსტრუმენტად სპეციალური საჭიროების მქონე ბავშვების სოციალურ ინტეგრაციაში - როგორც კომუნიკაციის, სოციალური ჩართულობის, ასევე ინკლუზიური განვითარების მხარდაჭერის სივრცედ.

საკვანძო სიტყვები: მედია, სსსმ ბავშვები, სოციალური ინტეგრაცია, ალბერტ ბანდურა, სოციალური დასწავლის თეორია.

Irma Shomakhia³ Lela Mirtskhulava⁴
Georgian Technical University, Sokhumi State University

The Role of Media in the Social Integration of Children with Special Needs

Abstract. In contemporary society, mass media has become one of the most significant forces in the process of constructing social reality. The development of information technologies and the globalization of communication have substantially transformed the role of media - it no longer merely transmits information but actively participates in shaping social perceptions, cultural narratives, and value systems. This tendency is particularly evident in the education and social integration of children, where media functions as both an informational and a behavioral mediator.

In the case of children with special needs, media significantly influences their process of social adaptation, as modern communication technologies shape their social environment and opportunities for interaction. Media can become both a factor of social inclusion and isolation, depending on its content and the context in which it is used. In this process, inclusive media plays a particularly important role, as it not only provides information but also performs the function of social support and integration.

According to Albert Bandura's social learning theory, behavior is primarily acquired through observation and imitation. Media represents a system of narratives and characters that offer audiences models of behavior, including strategies for social

³ **Irma Shomakhia**, PhD student in Psychology at the Georgian Technical University. Scientific supervisor: Professor of Sokhumi State University **Kakha Kopaliani**.

⁴ **Lela Mirtskhulava**, Doctor of Philology, Associate Professor at Sokhumi State University.

integration and inclusion. As an active learning environment, media contributes not only to the acquisition of information but also to the re-evaluation and transformation of social norms and values.

Within this context, media can become an important instrument for the social integration of children with special needs - as a space for communication, social engagement, and the support of inclusive development.

Keywords: Media, Children With Special Needs, Social Integration, Albert Bandura, Social Learning Theory.

შესავალი. თანამედროვე სამყაროში მედია იქცა ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს სოციალურ ინსტრუმენტად, რომელიც არა მხოლოდ ინფორმაციის გადაცემას, არამედ სოციალური რეალობის ფორმირებასაც უზრუნველყოფს. მეცნიერთა აზრით, მედიის გავლენა ადამიანის ცნობიერებაზე იმდენად ყოვლისმომცველია, რომ ის თანამედროვე კულტურის „სიმბოლურ მედიატორად“ იქცა. სწორედ ამიტომ, მედიის ფუნქცია აღარ შემოიფარგლება ინფორმაციის გავრცელებით - იგი აქტიურად მონაწილეობს სოციალური აღქმების, ღირებულებითი ორიენტაციებისა და ქცევის ნორმების კონსტრუირებაში.

ჩვენი კვლევა ემყარება ცნობილი მეცნიერის ბანდურას (Bandura, 1977) ხედვას, რომელმაც სოციალურ დასწავლის თეორიაში ხაზი გაუსვა დაკვირვებითი სწავლების მექანიზმს, რომლის მიხედვითაც ინდივიდი ქცევით მოდულებს იძენს იმიტაციისა და დაკვირვების გზით. ჩვენ ვთვლით, რომ ეს თეორია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ბავშვთა მედია-ქცევის კვლევისას, რადგან მედია სწორედ ქცევითი მოდულების მთავარი წყაროა. ბავშვი, რომელიც ყოველდღიურად ეკონტაქტება მედიას - მულტფილმების, თამაშების, ინტერნეტ-პლატფორმების თუ სოციალური ქსელების სახით - სწავლობს არა მხოლოდ ინფორმაციის მიღებას, არამედ ემოციების გამოხატვას, სოციალური ურთიერთობის წესებსა და თვითიდენტობის კონსტრუირებას.

კვლევების მიხედვით, მედიის გავლენა ბავშვზე ორმხრივია - ის შეიძლება გახდეს როგორც შემეცნებითი განვითარების და სოციალური ინტეგრაციის რესურსი, ასევე იზოლაციისა და ემოციური დისბალანსის წყარო. მეცნიერების, პ. ვალკენბერგისა და ჯ. პიოტროვსკის (Valkenburg, Piotrowski: 2017) აზრით, მედიის ზემოქმედება დამოკიდებულია შინაარსზე, გამოყენების ინტენსივობაზე და იმ სოციალურ გარემოზე, რომელშიც ბავშვი იზრდება. შესაბამისად, ინფორმაციული ტექნოლოგიების სწორი გამოყენება შეიძლება იქცეს ბავშვის განვითარების მხარდამჭერად, ხოლო უკონტროლო და სტერეოტიპული შინაარსი - მისი სოციალიზაციის დამთრგუნველ ფაქტორად.

დისკუსია. განსაკუთრებული მნიშვნელობა მედიის როლს ენიჭება სპეციალური საჭიროების მქონე ბავშვების განვითარებისას. ინკლუზიური განათლების კონცეფცია ეფუძნება იდეას, რომ ყველა ბავშვს, მიუხედავად მისი ფიზიკური ან ინტელექტუალური თავისებურებებისა, უნდა ჰქონდეს თანაბარი წვდომა განათლებასა და სოციალურ ცხოვრებაზე. მეცნიერმა მ. აინსკოუმ (Ainscow: 2020). აღნიშნა, რომ ინკლუზიური განათლება არ არის მხოლოდ საგანმანათლებლო რეფორმა, არამედ სოციალური სამართლიანობის პრინციპზე დამყარებული პროცესია, რომელიც მოითხოვს საზოგადოების ყველა დონის - განსაკუთრებით მედიის - აქტიურ მონაწილეობას.

ჩვენი აზრით, სწორედ მედია არის ის სივრცე, სადაც საზოგადოებრივი ცნობიერება ფორმირდება და სადაც განსხვავებულობის აღქმა ხშირად ან პოზიტიური ინტეგრაციის, ან სტიგმატიზაციის ფორმით ვლინდება. UNESCO-ს 2020 წლის ანგარიშში (UNESCO: 2020). ხაზგასმულია, რომ მედია მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ინკლუზიური განათლების პოპულარიზაციაში და მისი შინაარსობრივი პოლიტიკა პირდაპირ მოქმედებს საზოგადოების დამოკიდებულებაზე განსხვავებული შესაძლებლობების მქონე ბავშვების მიმართ. UNICEF-ის 2022 (UNICEF Georgia: 2022). მონაცემებით კი, საქართველოში ჯერ კიდევ არსებობს სირთულეები სპეციალური საჭიროების მქონე ბავშვების მიმართ საზოგადოებრივი ცნობიერების ამაღლების მიმართულებით, რასაც ხშირად ხელს უშლის მედიის ზედაპირული ან სენსაციური მიდგომა.

მედიის გავლენა ბავშვის სოციალურ და ემოციურ განვითარებაზე განსაკუთრებით მწვავედ იჩენს თავს ადრეულ ასაკში. ამერიკის პედიატრთა აკადემიამ (American Academy of Pediatrics American Academy of Pediatrics: 2019) აჩვენა, რომ ბავშვების ღიდ ნაწილს ეკრანთან გატარებული დრო ცვლის ცოცხალ კომუნიკაციას მშობლებთან, რაც იწვევს ემოციური კავშირის დეფიციტს და ენის განვითარების შეფერხებას. ჩვენ ვთვლით, რომ ეს ტენდენცია განსაკუთრებით საფრთხის შემცველია იმ ბავშვებისთვის, რომელთაც სოციალური ადაპტაციისთვის დამატებითი მხარდაჭერა სჭირდებათ.

ამავდროულად, მედია შეიძლება იქცეს პოზიტიურ რესურსადაც - თუ ის მიზანმიმართულად გამოიყენება განათლებისა და სოციალური ინტეგრაციის ხელშეწყობისთვის. ამ მხრივ მნიშვნელოვანია მეცნიერების: ჯ. ვეტონიემისა და ე. კარნას (Vetoniemi, Kärnä 2021). კვლევა, რომელმაც აჩვენა, რომ ინკლუზიური მედიაპროდუქტები (საგანმანათლებლო გადაცემები, ინტერაქტიული თამაშები, დოკუმენტური სერიები) ხელს უწყობს სპეციალური საჭიროების მქონე ბავშვების თვითშეფასებასა და თანატოლებთან ინტეგრაციას.

ქართული რეალობა ამ მხრივ კვლავ გარდამავალ ეტაპზეა. განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრომ წამოიწყო ინკლუზიური განათლების განვითარების სტრატეგია, თუმცა მედიის ჩართულობა ამ პროცესში შეზღუდულია. მედიის განვითარების ფონდის მონიტორინგმა აჩვენა, რომ ქართულ ტელევიზორებში იშვიათად გვხვდება სპეციალური საჭიროების მქონე ბავშვების პოზიტიური გამოსახულება - უმეტესად ისინი წარმოჩენილნი არიან როგორც პრობლემის, ხოლო არა შესაძლებლობის სიმბოლო. ჩვენ ვთვლით, რომ ეს ტენდენცია საჭიროებს მიზნობრივ ცვლილებებს - მედია-პოლიტიკის დონეზე, შინაარსობრივად და საზოგადოებრივი ცნობიერების ამაღლების გზით.

ამრიგად, თანამედროვე კომუნიკაციური გარემო აჩენს როგორც საფრთხეებს, ისე შესაძლებლობებს. ერთი მხრივ, მედია შეიძლება გახდეს სოციალური იზოლაციის კატალიზატორი, ხოლო მეორე მხრივ - ინკლუზიური განათლებისა და თანასწორობის რეალური მხარდამჭერი. შესაბამისად, აუცილებელია განისაზღვროს ისეთი მედია-სტრატეგიები, რომლებიც ხელს შეუწყობს სპეციალური საჭიროების მქონე ბავშვების სოციალური ინტეგრაციის პროცესს, გააძლიერებს მშობლებისა და პედაგოგების ჩართულობას და შექმნის პოზიტიურ საინფორმაციო სივრცეს, სადაც მრავალფეროვნება აღიქმება როგორც ნორმა, და არა გამონაკლისი.

გამოვყოთ რამდენიმე მნიშვნელოვანი საკითხი:

✓ **მედია, როგორც სოციალური რეალობის კონსტრუქციის ფაქტორი**

ბევრი მეცნიერი მიუთითებს, რომ თანამედროვე მედია აღარ არის მხოლოდ ინფორმაციის გადამცემი მექანიზმი - ის მონაწილეობს საზოგადოებრივი ცნობიერებისა და სოციალური ურთიერთობების ჩამოყალიბებაში. ბერგერისა და ლუკმანის ნაშრომში *The Social Construction of Reality* (Berger, 1966) ნათქვამია, რომ საზოგადოება ქმნის საკუთარ რეალობას იმ მნიშვნელობების მეშვეობით, რომლებიც კომუნიკაციით ვრცელდება. ამ მოსაზრებით, მედია ერთ-ერთი მთავარი არხია, რომლის საშუალებითაც იქმნება კოლექტიური წარმოდგენები, სოციალური იდენტობები და კულტურული ნარატივები.

აქვე არ უნდა დაგვავიწყდეს მეცნიერის, ბანდურას უმნიშვნელოვანესი კვლევა, სადაც მან ხაზგასმით აღნიშნა, რომ ქცევა, ღირებულებები და სოციალური ნორმები ხშირად ისწავლება დაკვირვების გზით (Bandura, 1977). სწორედ მედია უზრუნველყოფს იმ მოდელების შეთავაზებას, რომლებიც ბავშვის ქცევისა და აზროვნების ფორმირებაზე ახდენენ გავლენას. მეცნიერი მიიჩნევს, რომ მედიის გავლენა განსაკუთრებით ძლიერია ბავშვობის ასაკში, როცა ინდივიდის თვითიდენტობა ჯერ კიდევ ჩამოყალიბების პროცესშია.

ჩვენი აზრით, ეს თეორია მჭიდროდ უკავშირდება იმ მიდგომას, რომლის მიხედვითაც მედია შეიძლება განვიხილოთ როგორც ერთგვარი „სოციალური პედაგოგი“. ის ავითარებს არა მხოლოდ ცოდნას, არამედ სოციალურ აღქმებს, ურთიერთობის წესებსა და ემოციურ რეაქციებს. სწორედ ამიტომ, მედიის შინაარსის ანალიზი აუცილებელია როგორც ფსიქოლოგიური, ისე საგანმანათლებლო თვალსაზრისით.

✓ მედიის ზემოქმედება ბავშვის განვითარების პროცესზე

ბავშვთა განვითარების კვლევების დიდი ნაწილი მიუთითებს, რომ მედიის გავლენა ბავშვის ცნობიერებაზე ორმხრივია. ისევ ჩვენთვის ნაცნობ კვლევას მივუბრუნდებით, რომელიც მეცნიერებმა პ. ვალკენბერგმა და ჯ. პიოტროვსკიმ (Valkenburg, Piotrowski, 2017). წარმოადგინეს, მათი თქმით, მედიის ზემოქმედება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა ტიპის შინაარსს მოიხმარს ბავშვი, რამდენად რეგულირებულია ეკრანთან გატარებული დრო და რამდენად აქტიურად მონაწილეობს მშობელი ამ პროცესში. ისინი აღნიშნავენ, რომ სათანადოდ შერჩეული საგანმანათლებლო მასალა ხელს უწყობს კოგნიტურ და ენობრივ განვითარებას, ხოლო აგრესიული ან სტერეოტიპული შინაარსი ზრდის შიშებს, იწვევს ქცევით დისბალანსს და ამცირებს ემპათიურ უნარებს.

ამავე პოზიციას იზიარებს ამერიკის პედიატრთა აკადემია (American Academy of Pediatrics 2019), რომლის კვლევამ აჩვენა, რომ ადრეულ ასაკში ბავშვთა ეკრანთან ხანგრძლივი ყოფნა ცვლის ცოცხალ სოციალურ ინტერაქციას და იწვევს მეტყველების შეფერხებას. აკადემიის რეკომენდაციით, 2–5 წლის ასაკში ბავშვებისთვის მიზანშეწონილია ეკრანთან გატარებული დრო დღეში არაუმეტეს 20 წუთისა, თანაც – მშობლის თანდასწრებით. ჩვენ ვთვლით, რომ ეს რეკომენდაცია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ ოჯახებისთვის, სადაც ბავშვები საჭიროებენ დამატებით სოციალურ და კომუნიკაციურ მხარდაჭერას.

სამეცნიერო ლიტერატურაში შევხვდებით თანაავტორობით შექმნილ კვლევას, სადაც ნიცე (Roberts) და თანაავტორები აღნიშნავენ, რომ სპეციალური საჭიროების მქონე ბავშვებისთვის ცოცხალი კომუნიკაცია წარმოადგენს განვითარების აუცილებელ პირობას. მათი კვლევის მიხედვით, ურთიერთობა თანატოლებთან და მასწავლებლებთან ეხმარება ბავშვებს თვითშეფასების ამაღლებაში და სოციალური ადაპტაციის უნარის განვითარებაში. მედიის გადაჭარბებული გამოყენება კი ამ პროცესს აფერხებს, რადგან ცვლის ემოციურ რეაქციებს და ამცირებს რეალური ურთიერთობების მნიშვნელობას.

ჩვენ ვთვლით, რომ მედია უნდა აღქმულ იქნას როგორც დამატებითი, და არა ჩანაცვლებითი ინსტრუმენტი. როცა მშობელი ან პედაგოგი ჩართულია

მედიის გამოყენების პროცესში - განიხილავს შინაარსს, სვამს კითხვებს, ეხმარება ბავშვს აზრის ფორმირებაში - მედიის ზემოქმედება გარდაიქმნება შემეცნებით და სოციო-ემოციურ რესურსად.

✓ **მედია და ინკლუზიური განათლება**

ინკლუზიური განათლების მიზანია ისეთი გარემოს შექმნა, სადაც ყველა ბავშვს ექნება თანაბარი შესაძლებლობა სწავლასა და სოციალურ ცხოვრებაში მონაწილეობისათვის. მეცნიერი მ. აინსკოუ (Ainscow, 2020). აღნიშნავს, რომ ინკლუზია არ უნდა განვიხილოთ როგორც მხოლოდ პედაგოგიური მიდგომა - ეს არის სოციალური სამართლიანობის საკითხი, რომელიც მოითხოვს როგორც საგანმანათლებლო, ისე საზოგადოებრივ დონეზე ცნობიერების ცვლილებას. ამ პროცესში მედია განსაკუთრებულ როლს ასრულებს, რადგან სწორედ ის ქმნის საზოგადოებრივ ნარატივებს განსხვავებულობის, თანასწორობისა და ინტეგრაციის შესახებ.

UNESCO-ს 2020 წლის ანგარიშის მიხედვით, მედია შეიძლება გახდეს ინკლუზიური განათლების ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი მხარდამჭერი, თუ მისი პოლიტიკა ეფუძნება თანასწორობის პრინციპს და მრავალფეროვნების მიღების კულტურას. ამავე ანგარიშში ხაზგასმულია, რომ ინკლუზიურ შინაარსზე დაფუძნებული მედიაპროდუქტები (საგანმანათლებლო სერიები, დოკუმენტური ფილმები, ანიმაციური პროგრამები) ზრდის საზოგადოების მგრძნობელობას განსხვავებული საჭიროებების მქონე პირების მიმართ და ამცირებს სტიგმატიზაციას.

ჩვენ ვახსენეთ მეცნიერების ჯ. ვეტონიემისა და ვ. კარნას კვლევა (Vetoniemi, Kärrnä, 2021), რომლის შედეგებმა აჩვენეს, რომ ინკლუზიური მედია ზრდის თვითშეფასებას და სოციალური ჩართულობის უნარს სპეციალური საჭიროების მქონე ბავშვებში. ასევე ტ. ტანისა და პ. ვერნინგის მიერ ჩატარებული კვლევა (Berger, Luckmann, 1966), რომელმაც დაადასტურა, რომ მედიაში პოზიტიური ინკლუზიური ნარატივების არსებობა მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს პედაგოგთა დამოკიდებულებას ინკლუზიური განათლების მიმართ.

ჩვენ ვთვლით, რომ ამგვარი მიდგომა საქართველოში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, სადაც საზოგადოების ცნობიერების დონე ამ საკითხზე ჯერ კიდევ ჩამოყალიბების პროცესშია. მედიის ჩართულობა შეიძლება იქცეს ერთ-ერთ ყველაზე ეფექტურ ბერკეტად ინკლუზიური კულტურის ჩამოსაყალიბებლად - იმ შემთხვევაში, თუ შინაარსი შეიქმნება პროფესიული და ეთიკური პრინციპების დაცვით.

✓ ქართული რეალობა და მედიის გამოწვევები

საქართველოში ინკლუზიური განათლების პოლიტიკა ბოლო ათწლეულში მნიშვნელოვნად განვითარდა, თუმცა მედიის როლი ამ პროცესში კვლავ შეზღუდულია. UNICEF-ის (2022) კვლევამ აჩვენა, რომ სპეციალური საჭიროების მქონე ბავშვების თემატიკა ქართულ მედიაში ხშირად გაშუქებულია სტერეოტიპულად ან სენსაციურად. ამის შედეგად, საზოგადოების ნაწილი აღიქვამს მათ როგორც მოწყალეების ობიექტებს და არა როგორც თანასწორ მოქალაქეებს. მედიის განვითარების ფონდის (MDF, 2021) მონიტორინგის მიხედვით, ინკლუზიური შინაარსის მქონე გადაცემები ქართულ ტელევიზორებში იშვიათია. უფრო ხშირად მედიათემები ემყარება პრობლემურ ნარატივს — როგორ „უძნელდებათ“ ასეთი ბავშვების აღზრდა ოჯახებს, ვიდრე იმას, თუ როგორ შეძლებენ ისინი საზოგადოების სრულფასოვან წევრებად ყოფნას.

ჩვენი დაკვირვებით, ეს მიდგომა საჭიროებს სისტემურ ცვლილებას: აუცილებელია ისეთი მედიაგარემოს ჩამოყალიბება, რომელიც წაახალისებს თანასწორობის, ემპათიისა და მრავალფეროვნების იდეების გადრმავებას. სწორედ ეს ქმნის საფუძველს იმისათვის, რომ ინკლუზიური განათლება საქართველოში მხოლოდ ინსტიტუციური რეფორმა კი არა, არამედ ღირებულებითი კულტურა გახდეს.

ამდენად, მედია თანამედროვე სამყაროში არა მხოლოდ ინფორმაციის გადაცემის წყაროა, არამედ მნიშვნელოვან ძალას წარმოადგენს გარე რეალობისა და სოციალური ნორმების ფორმირებისას. ჩვენი კვლევა ადასტურებს, რომ ბავშვის განვითარებასა და თვითიდენტობის ჩამოყალიბებაზე მედია გავლენას ახდენს როგორც საფრთხისა და რისკის, ასევე შესაძლებლობებისა და მხარდაჭერის მხრივ. ბავშვთა ქცევაზე მედიის ზემოქმედება დამოკიდებულია არა მხოლოდ შინაარსის ტიპზე და ინტენსივობაზე, არამედ იმ სოციალურ კონტექსტსა და მშობლის, პედაგოგის ჩართულობაზე, რომელიც ასრულებს დამრეგულირებელ როლს.

სპეციალური საჭიროების მქონე ბავშვების შემთხვევაში მედია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია, რადგან მან შეიძლება ხელი შეუწყოს ინკლუზიური განათლების პრინციპების რეალიზაციას, თანასწორობის და მრავალფეროვნების კულტურის გაძლიერებას. ამასთან, გაუმართავი მედია-პრაქტიკა, ზედაპირული ან სენსაციური გაშუქება კი კიდევ უფრო გააღრმავებს სტიგმატიზაციას და იზოლაციას. კვლევის შედეგები აჩვენებს, რომ მედია-დიზაინის და პოლიტიკის ცვლილებამ, რომელიც ეფუძნება ეთიკურ და ინკლუზიურ პრინციპებს, შეიძლება შექმნას პოზიტიური გარემო, სადაც ბავშვები დამოუკიდებლად ინარჩუნებენ თვითშეფასებას, სოციალური ურთიერთობები კი სტაბილურად ვითარდება.

ქართული რეალობის კონტექსტში, მიუხედავად ინკლუზიური განათლების პოლიტიკის განვითარებისა, მედია-პრაქტიკა კვლავ ჩამორჩება გლობალურ სტანდარტებს. საზოგადოებრივი ცნობიერების ამაღლება, მედიაპოლიტიკის სტრუქტურული ცვლილებები და პროფესიული მედიაკონტენტის შექმნა აუცილებელია იმისათვის, რომ მედია რეალურად გახდეს ინკლუზიური კულტურისა და სოციალური ინტეგრაციის მხარდამჭერი და არ დარჩეს პრობლემური სტერეოტიპების განმტკიცების მექანიზმად.

დასკვნა. ამრიგად, მედიის პასუხისმგებლობა ბავშვის განვითარებასთან და ინკლუზიურობის პოპულარიზაციასთან მიმართებაში მოითხოვს სისტემურ და სტრატეგიულ მიდგომას. მისი ინტეგრირება საგანმანათლებლო პროცესებში, მშობლებისა და პედაგოგების ჩართულობა, ეთიკური ნარატივები და შინაარსობრივი მრავალფეროვნება ქმნიან საფუძველს, რომლის დახმარებითაც მედია შეიძლება გახდეს არა მხოლოდ ინფორმაციის წყარო, არამედ აქტიური სოციალური აგენტი, რომელიც ხელს უწყობს ყველა ბავშვის თანასწორუფლებიან მონაწილეობას საზოგადოებაში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. https://www.asecib.ase.ro/mps/Bandura_SocialLearningTheory.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Valkenburg, P. M., Piotrowski, J. T. (2017). *Plugged In: How Media Attract and Affect Youth*. Yale University Press. <https://dare.uva.nl/search?identifier=62cf5-9e2-1945-4445-b3ec-cdc4bc55a174>
- Ainscow, M. (2020). *Promoting inclusion and equity in education: Lessons from international experiences*. Nordic Journal of Studies in Educational Policy, 6(1), 7–16. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/20020317.2020.1729587#d1e135>
- UNESCO. (2020). *Global Education Monitoring Report: Inclusion and Education – All Means All*. Paris: UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf00003-73718>
- UNICEF Georgia. (2022). *Inclusive Education in Georgia: Assessment Report*. Tbilisi: UNICEF. <https://www.unicef.org/georgia/media/7966/file/UNICEF%20Georgia%20Results%202022.pdf>
- American Academy of Pediatrics. (2019). *Media and Young Minds: Policy Statement*. Pediatrics, 138(5). <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27940793/>

- Vetoniemi, J., & Kärnä, E. (2021). *Being included: Experiences of pupils with special educational needs*. <https://www.valteri.fi/wp-content/uploads/2017/04/Being-included-1.pdf>
- Peter L. Berger, Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge* (1966) <https://amstudugm.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/04/social-construction-of-reality.pdf>
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. https://www.asecib.ase.ro/mps/Bandura_SocialLearningTheory.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Valkenburg, P. M., Piotrowski, J. T. (2017). *Plugged In: How Media Attract and Affect Youth*. Yale University Press. <https://dare.uva.nl/search?identifier=62cf-59e2-1945-4445-b3ec-cdc4bc55a174>
- American Academy of Pediatrics. (2019). *Media and Young Minds: Policy Statement*. Pediatrics, 138(5). <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27940793/>
- Lisa R. Roberts, DrPH, MSN, FNP-BC, FAANP, G. Griffin Boostrom, BA, [...], and Cameron L. Neece, PhD View all authors and affiliations, Self-Reported Parenting Stress and Cortisol Awakening Response Following Mindfulness-Based Stress Reduction Intervention for Parents of Children With Developmental Delays: A Pilot Study <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1099800-419890125>
- Ainscow, M. (2020). *Promoting inclusion and equity in education: Lessons from international experiences*. Nordic Journal of Studies in Educational Policy, 6(1), 7–16. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/20020317.2020.1729587-#d1e135>
- Vetoniemi, J., & Kärnä, E. (2021). *Being included: Experiences of pupils with special educational needs*. <https://www.valteri.fi/wp-content/uploads/2017/04/Being-included-1.pdf>
- Peter L. Berger, Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge* (1966) <https://amstudugm.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/04/social-construction-of-reality.pdf>

ნინო წივწივაძე¹

სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

გაკოტრების რისკის შეფასების საკითხები საქართველოში

აბსტრაქტი. წინამდებარე კვლევის მიზანია სამშენებლო სექტორის კომპანიების ფინანსური მდგრადობის შეფასება სხვადასხვა ქულების მოდელზე დაყრდნობით. გამოყენებულ იქნა ალტმანის, სპრინგეიტისა და ზმიევესკის Z-score მოდელები, რომლებიც საშუალებას იძლევა კომპანიები კლასიფიცირდნენ გაკოტრების რისკის მიხედვით. მიღებული შედეგების საფუძველზე გამოიკვეთა, რომ კვლევაში შესული კომპანიების უმეტესობა წარმოდგენილია მაღალი ან ზომიერი რისკის კატეგორიებში, რაც მიუთითებს ფინანსური სტაბილურობის პრობლემაზე სამშენებლო სექტორში. მიუხედავად მოდელებს შორის არსებული განსხვავებებისა, საერთო ტენდენცია ხაზს უსვამს სექტორში ფინანსური რისკის ზრდას. კვლევა ასევე მიაჩვენებს მონაცემების ხელმისაწვდომობის პრობლემაზე საქართველოში, რაც ზღუდავს ანალიტიკური ინსტრუმენტების სრულად გამოყენების შესაძლებლობას და აჩენს საჭიროებას, მოხდეს როგორც მონაცემთა ბაზების განვითარება, ისე არსებული მოდელების ადაპტაცია ადგილობრივ რეალობაზე.

საკვანძო სიტყვები: ფინანსური სტაბილურობა, გაკოტრების რისკი, სამშენებლო სექტორი, Z-ქულის მოდელები, ალტმანი, სპრინგეიტი, ზმიევესკი, ფინანსური ანალიზი, რისკების კლასიფიკაცია.

¹ ნინო წივწივაძე, სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიზნესისა და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის დოქტორანტი. სამეცნიერო ხელმძღვანელი: სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი ნანული ძიმცვიშვილი.

Assessment of Bankruptcy Risk in the Construction Sector Enterprises of Georgia

Abstract. This research examines the financial stability of companies operating in Georgia's construction sector by applying three prominent bankruptcy prediction models: Altman's Z-score, Springate, and Zmijewski. The study analyzed the financial data of 12 construction firms over the period 2020–2022 to assess their risk of insolvency.

The results reveal that most of the examined companies fall into high or moderate risk zones, indicating financial instability across the sector. While each model uses different financial ratios, there is a partial alignment among the outcomes, reinforcing the validity of the findings. Zmijewski's model tends to identify higher distress levels, while Altman's is comparatively more optimistic.

A critical limitation of the study is the lack of accessible and standardized financial data in Georgia, which restricts the models' applicability and the research scope. Furthermore, these models are based on foreign economic contexts and require adaptation to reflect the specific conditions of Georgia's construction industry.

The research highlights the urgent need for improved data transparency, local model development, and strategic policy interventions to support the long-term sustainability of the construction sector.

Keywords: Financial stability, bankruptcy risk, construction sector, Z-score models, Altman, Springate, Zmijewski, financial analysis, risk classification.

შესავალი. თემის აქტუალობა. სამშენებლო სექტორი ქვეყნის ეკონომიკის ერთ-ერთი ძირითადი მიმართულებაა, რომელიც მოითხოვს მასშტაბურ კაპიტალდაბანდებებსა და გრძელვადიანი ფინანსური რესურსების მობილიზებას. სწორედ აღნიშნული მახასიათებლები განაპირობებს მის მაღალ მგრძნობელობას მაკროეკონომიკური რყევებისა და ფინანსური არასტაბილურობის მიმართ. ასეთ გარემოში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ხდება სექტორში მოქმედი კომპანიების ფინანსური მდგრალობისა და გაკოტრების რისკის დროული და ობიექტური შეფასება.

მიუხედავად ამ საკითხის აქტუალობისა, საქართველოში ამ ეტაპზე არ არსებობს სრულყოფილი და ხელმისაწვდომი მონაცემთა ბაზები, რაც მნიშ-

² **Nino Tsivtsivadze**, PhD student at the Faculty of Business and Social Sciences, Sokhumi State University. Scientific supervisor: Associate Professor of Sokhumi State University. **Nanuli Dzimtseishvili**.

ვნელოვნად ზღუდავს კვლევის მასშტაბს და სიღრმეს. აღნიშნული გარემოება ზრდის აუცილებლობას, გამოყენებულ იქნას სტანდარტიზებული, საერთაშორისო პრაქტიკაზე დაფუძნებული ანალიტიკური მოდელები, რაც ხელს შეუწყობს სექტორში ფინანსური რისკების ადეკვატურ შეფასებას და შესაბამისი პრევენციული მექანიზმების დაგეგმვას.

კვლევის მეთოდოლოგია და ძირითადი შინაარსი. კვლევა ეფუძნება ფინანსური ანალიზის ქულების მოდელების გამოყენებას, რომელთა მიზანია კომპანიების გაკოტრების რისკის წინასწარ პროგნოზირება ფინანსური მაჩვენებლების საფუძველზე. კვლევის ფარგლებში გამოყენებულ იქნა სამი ფართოდ გავრცელებული მოდელი: ალტმანის Z-score, სპრინგეიტისა და ზმიჟევსკის მოდელები. თითოეული მათგანი ეფუძნება განსხვავებულ კომბინაციას კომპანიის მომგებიანობის, ლიკვიდობის, ეფექტიანობისა და დავალიანების მაჩვენებლებს.

მონაცემთა ანალიზისთვის შეირჩა სამშენებლო სექტორში მოქმედი პირველი კატეგორიის 12 კომპანია, რომლებსაც მიესადაგა თითოეული მოდელი 2020, 2021 და 2022 წლების ფინანსური ანგარიშგების საფუძველზე. კომპანიები კლასიფიცირდა რისკის ზონების მიხედვით (უსაფრთხო, სარისკო, გარდამავალი ზონა).

შედეგების სტატისტიკური დამუშავება მოიცავდა დისპერსიულ ანალიზს (ANOVA), t-ტესტს და ნორმალურობის ტესტს (Kolmogorov–Smirnov), რათა შეფასებულიყო მოდელების შიდა თანხვედრა და სანდოობა. კვლევა ასახავს არა მხოლოდ ინდივიდუალური კომპანიების მდგომარეობას, არამედ სექტორის ფინანსურ მდგრადობას ზოგადად.

შედეგების განხილვა. კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემები აჩვენებს, რომ სამშენებლო სექტორის კომპანიების მნიშვნელოვანი ნაწილი წარმოდგენილია სარისკო ან გარდამავალ ზონაში. კერძოდ, ალტმანის მოდელის მიხედვით კომპანიების დიდი ნაწილი მოხვდა „უსაფრთხო ზონის“ ფარგლებს გარეთ, რაც მიუთითებს მათ ფინანსურ არასტაბილურობაზე. სპრინგეიტის მოდელი, შედარებით ნაკლები სიმკაცრით, რამდენიმე კომპანიას ასახავს როგორც სტაბილურს, თუმცა საერთო სურათი მაინც მაღალ რისკებზე მიუთითებს. ზმიჟევსკის მოდელის მიხედვით კი კომპანიების უმრავლესობას მაღალი გაკოტრების ალბათობა გააჩნია.

მოდელებს შორის შედეგების მნიშვნელოვანი ნაწილობრივი თანხვედრა შეინიშნება, რაც ზრდის ანალიზის სანდოობას. მიუხედავად ამისა, აღსანიშნავია, რომ ზოგიერთი ინდივიდუალური კომპანიის კლასიფიკაცია განსხვავებულია მოდელებს შორის, რაც შესაძლოა გამოწვეული იყოს მათ მიერ გამოყენებული ფინანსური კოეფიციენტების სპეციფიკით.

აღნიშნული ტენდენციები განსაკუთრებით საგულისხმოა საქართველოს კონტექსტში, სადაც სამშენებლო სექტორი ერთ-ერთ წამყვან როლს ასრულებს ქვეყნის მთლიან შიდა პროდუქტში და მისი განვითარება მჭიდროდ არის დაკავშირებული, როგორც შიდა მოთხოვნაზე, ისე ინვესტიციებზე. ბოლო წლებში არსებული მაკროეკონომიკური გაურკვევლობა, ფინანსური სექტორის სიფრთხილე და სესხების პირობების გამკაცრება ამძაფრებს სამშენებლო კომპანიების ფინანსურ მოწყვლადობას. შესაბამისად, დაფიქსირებული მაღალი რისკის მაჩვენებლები უნდა გახდეს მნიშვნელოვანი სიგნალი, როგორც კერძო სექტორისთვის, ისე ეკონომიკური პოლიტიკის ფორმირებისთვის.

გამოყენებული მოდელების შედარებითი ანალიზი. შედარებითი ანალიზი აჩვენებს, რომ კვლევაში გამოყენებულ სამ მოდელს - ალტმანის, სპრინგეიტისა და ზმიჟევსკის Z-score ფორმულებს - განსხვავებული კოეფიციენტური შემადგენლობა და შეფასების პარამეტრები გააჩნია. ალტმანის მოდელი აერთიანებს მომგებიანობის, ლიკვიდობისა და საბაზრო ღირებულების მაჩვენებლებს, რაც განსაკუთრებით ეფექტურია საჯარო სექტორის კომპანიების შეფასებისას. სპრინგეიტის მოდელი ამარტივებს კოეფიციენტთა სტრუქტურას და ნაკლებად ეფუძნება საბაზრო ფასს, რის გამოც პრაქტიკულად გამოსადეგია კერძო კომპანიებისთვის. ზმიჟევსკის მოდელი კი ფოკუსირებულია ფინანსური სტრესის სიმპტომებზე, როგორიცაა ზარალი, ჭარბი ვალდებულებები და სალდოს უარყოფითი მაჩვენებლები.

კვლევის ფარგლებში შეინიშნებოდა მნიშვნელოვანი თანხვედრა სპრინგეიტისა და ზმიჟევსკის მოდელებს შორის, რაც სავარაუდოდ გამოწვეულია მათი კოეფიციენტების მსგავსი ტიპოლოგიით. ალტმანის მოდელი, პირიქით, შედარებით მაღალი ზღვარის ქულებით გამოირჩევა და ზოგიერთ შემთხვევაში შედარებით ოპტიმისტურად აფასებს კომპანიების მდგომარეობას.

ამ მოდელების პრაქტიკულ გამოყენებას საქართველოში ზღუდავს არა მხოლოდ მათი საერთაშორისო წარმომავლობა, არამედ მონაცემთა სტრუქტურაში არსებული შეუსაბამოებები — მაგალითად, საბაზრო ღირებულების ან დეტალური კაპიტალის კომპონენტების არქონა. შესაბამისად, საჭირო ხდება მათი შერჩევითი გამოყენება ან ადაპტაცია ადგილობრივი კონტექსტისთვის.

საერთო ჯამში, მოდელების შედარება აჩვენებს, რომ თითოეულ მათგანს აქვს ძლიერი და სუსტი მხარე, და მხოლოდ ერთზე დაყრდნობა ვერ უზრუნველყოფს სრულფასოვან სურათს. მათი კომბინირებული ანალიზი კი ზრდის სიზუსტეს და ქმნის შედარებით ობიექტურ ბაზას გადაწყვეტილებების მისაღებად.

კვლევის შეზღუდვები. კვლევას ახლავს რამდენიმე მნიშვნელოვანი შეზღუდვა, რაც პირდაპირ მოქმედებს შედეგების ზოგადობაზე და მათი ინტერპრეტაციის სიზუსტეზე. ერთ-ერთი მთავარი შეზღუდვაა საქართველოში ფინანსური მონაცემების ღია და სისტემური ბაზების არარსებობა. ეს გარემოება აფერხებს, როგორც კვლევისთვის საჭირო მონაცემების მოპოვებას, ისე მათი სიზუსტისა და სისწორის გადამოწმებას.

მეორე მნიშვნელოვანი შეზღუდვა უკავშირდება გამოყენებული მოდელუების წარმომავლობასა და სპეციფიკას. სამივე მოდელი - ალტმანის, სპრინგეიტისა და ზმიჟევსკის - უცხოურ პრაქტიკაზეა დაფუძნებული და მათი კოეფიციენტური სტრუქტურა შესაძლოა სრულად არ ასახავდეს ქართული სამშენებლო სექტორის რეალობას. განსაკუთრებით, ალტმანის მოდელი ითვალისწინებს კომპანიის საბაზრო ღირებულებას, რომელიც საქართველოში, არასაჯარო კომპანიების შემთხვევაში, პრაქტიკულად მიუწვდომელია.

კვლევის მასშტაბიც შეზღუდულია - ანალიზში ჩართული იყო 12 კომპანია და მხოლოდ სამი წლის მონაცემები (2020–2022), რაც არ იძლევა ფართო ტრენდების იდენტიფიცირების საშუალებას. გარდა ამისა, მოდელების შედეგები არ იყო გადამოწმებული რეალური გაკოტრების ფაქტებთან, რაც ზღუდავს მათი პროგნოზული სიზუსტის შეფასებას.

ეს შეზღუდვები მიუთითებს, რომ მიღებული შედეგები გადაჭრით არ უნდა განვაზოგადოთ მთელ სექტორზე, თუმცა ისინი მაინც წარმოადგენენ მნიშვნელოვან საწყის ეტაპს სამშენებლო სექტორის ფინანსური რისკების ანალიზისა და შემდგომი გაფართოებული კვლევებისთვის.

შემდგომი კვლევების რეკომენდაციები. მოცემული კვლევის შედეგები წარმოქმნის რამდენიმე მნიშვნელოვან მიმართულებას, რომელთა განვითარება საჭიროა სამშენებლო სექტორის ფინანსური რისკების უფრო სრულყოფილი შეფასებისთვის.

პირველ რიგში, რეკომენდირებულია მონაცემთა ანალიზის მასშტაბის გაფართოება, რაც გულისხმობს როგორც კომპანიების რაოდენობის გაზრდას, ასევე მრავალწლიან მონაცემებზე დაფუძნებულ ანალიზს. აღნიშნული შესაძლებელს გახდის სერიოზული ტრენდების გამოვლენასა და პროგნოზის სიზუსტის ამაღლებას.

მეორე მნიშვნელოვანი მიმართულება უკავშირდება მოდელების ადაპტაციას ადგილობრივ ეკონომიკურ რეალობასთან. სამივე გამოყენებული მოდელი უცხოურ პრაქტიკაზეა დაფუძნებული, რის გამოც მიზანშეწონილია ქართულ კონტექსტზე მორგებული შეფასების მოდელის შემუშავება ან არსებული მოდელების მოდიფიცირება ისეთი ფინანსური მაჩვენებლების გათვალისწინებით, რომლებიც უფრო ადვილად ხელმისაწვდომია და ეფექტურად ასახავს სექტორის სპეციფიკას.

გარდა ამისა, რეკომენდირებულია მოდელების შედეგების შედარება რეალური გაკოტრების ფაქტებთან, რაც მნიშვნელოვნად გაზრდის შეფასების სანდოობას და პროგნოზული ანალიზის შესაძლებლობას.

და ბოლოს, მონაცემთა ხელმისაწვდომობის ზრდა — საჯარო ფინანსური მონაცემების რეგულარული გამოქვეყნება და სტანდარტიზებული ბარომეტრული ბაზების შექმნა — გახდება მნიშვნელოვანი წინაპირობა საქართველოში ფინანსური რისკების სისტემური ანალიზისა და ეკონომიკური სტრატეგიების გაუმჯობესებისთვის.

დასკვნა. კვლევა მიზნად ისახავდა სამშენებლო სექტორში მოქმედი საწარმოების ფინანსური მდგრალობის შეფასებას ქულებზე დაფუძნებული მულტიფაქტორული მოდელების მეშვეობით. გამოყენებული მეთოდოლოგია — ალტმანის, სპრინგეიტისა და ზმიჟევსკის Z-score მოდელები — შესაძლებლობას იძლევა, შეფასდეს კომპანიების გაკოტრების რისკის დონე ობიექტური ფინანსური ინდიკატორების საფუძველზე.

კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ კვლევაში ჩართული კომპანიების უმრავლესობა ექცევა მაღალი ან ზომიერი რისკის კატეგორიებში, რაც მიუთითებს ფინანსური სტაბილურობის ნაკლებობაზე და საჭიროებს ადეკვატურ რეაგირებას. მიუხედავად მოდელებს შორის არსებული შეფასებითი განსხვავებებისა, მათ მიერ წარმოდგენილი სურათი მთლიანობაში ერთმნიშვნელოვნად მიუთითებს სექტორის მოწყვლადობაზე ფინანსური თვალსაზრისით.

მოცემული შედეგები წარმოაჩენს, როგორც კერძო სექტორის ფინანსური მართვის გაუმჯობესების საჭიროებას, ისე სახელმწიფოსა და პოლიტიკის განმსაზღვრელი ინსტიტუტების მიერ სტრატეგიული მხარდაჭერის საჭიროებას. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება მონაცემთა ღიაობასა და ხელმისაწვდომობის გაზრდას, რაც ამჟამად წარმოადგენს ერთ-ერთ ძირითად ინსტიტუციურ ბარიერს საქართველოს ეკონომიკაში.

ჩვენი აზრით, კვლევა ქმნის მნიშვნელოვან საფუძველს შემდგომი, მასშტაბური და შედარებითი ანალიზებისთვის, რაც ხელს შეუწყობს სამშენებლო სექტორის ფინანსური რისკების უფრო ღრმა და სისტემურ გააზრებას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- Altman, E.I., Danovi, A. & Falini, A. (2013). Z-Score Models' Application to Italian Companies Subject to Extraordinary Administration. *Journal of Applied Finance*, 23 (1), 128-137;
- Methodologies, Rationale, and Default Risk. Edited by Michael K. Ong. London: Risk Books, Available online: <https://pdfs.semanticscholar.org/9899/c67159-9ca41a1310d9b5e0ed5a3953c930f0.pdf> (accessed on 10 October 2019);

- Altman, Edward, Malgorzata Iwanicz-Drozdowska, Erkki Laitinen, and Arto Suvas. 2017. Financial Distress Prediction in an International Context: A Review and Empirical Analysis of Altman's Z-Score Model. *Journal of International Financial Management & Accounting* 28: 131–71;
- Beaver, William H. 1966. Financial Ratios as Predictors of Failure. *Journal of Accounting Research* 4: 71–111. [CrossRef];
- Springate, Gordon. 1978. Predicting the possibility of failure in a Canadian firm. Master's Thesis, Simon Fraser University, Burnaby, BC, Canada;
- Zmijweski, M. E. (1984). Methodological Issues Related to the Estimation of Financial Distress Prediction Models. *Journal of Accounting Research*, 22, 59–82.
- კანონი გაკოტრების შესახებ (2007) საქართველოს კანონი გაკოტრების საქმეთა წარმოების შესახებ, 25/06/1996, ძალადაკარგულია 15/08/2007-დან. იხ. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/652?publication=8>
- კანონი გადახდისუნარიობის საქმის წარმოების შესახებ (2007) საქართველოს კანონი გადახდისუნარიობის საქმის წარმოების შესახებ, მიღებულია: 28/03/2007; ძალადაკარგულია 01/04/2021-დან. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/23572?publication=31>