

ISSN 1987 – 5789

ESSN 2587- 5426

doi.org/10.52340/eab



INDEX  COPERNICUS
I N T E R N A T I O N A L

ERIH PLUS
EUROPEAN REFERENCE INDEX FOR THE
HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES



EBSCO

ეკონომიკა და ბიზნესი ECONOMICS and BUSINESS

2

ტომი XVII Volume

2025

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის რეფერირებადი და რეცენზირებადი
საერთაშორისო სამეცნიერო-ანალიტიკური ჟურნალი

Refereed and Reviewed International Scientific and Analytical Journal
of the Faculty of Economics and Buziness,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University



გამოდის 2008 წლის იანვრიდან ორ თვეში ერთხელ,
2015 წლიდან – კვარტალურად
Publish since January 2008 once in two months,
since 2015 – Quarterly

რედაქციის მისამართი: თბილისი, უნივერსიტეტის ქ. N2
თსუ-ს მაღლივი კორპუსი, III სართული, 316-317
ტელ. **+995 32 2 25 04 84**
მთ.რედაქტორი: ტელ – 599794949, მოადგილე – ტელ: 599103816,
პ/მდ. – ტელ: 599218384, მთ.სპეც. – ტელ: 577970280.

Adress: Tbilisi University str. #2. Tel: **+995 32 2 25 04 84** – 9781, 9763, 9724.
Chief editor – Tel: 599794949, Deputy Chief Editor – Tel: 599103816,
Responsible Secretary – Tel: 599218384, Chief Specialist – Tel: 577970280
www.eb.tsu.ge e-mail: ebf.journal@tsu.ge

სარედაქციო კოლეგია

ივ. ჭავჭავაძის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პოეტოლოგიები: **იუხი ანანიაშვილი**, **გივი ბელიანაშვილი**, **თეიმურაზ ბეჩიძე**, **სიმონ გელაშვილი**, **ივანე გვედესიანი**, **ივანე გოგობია** (ხედაქტოხის მოადგილე), **თამაზ ზუბიაშვილი** (პასუხისმგებელი მდივანი), **ნუგზახ თოდუა**, **იხაკი კოვზანაძე**, **მუხთაზ მაღჩაძე**, **ედგუა მექვაბიშვილი** (მთავარი ხედაქტოხი), **დავით ნახმანია**, **ნუგზახ პაიჭაძე**, **დევან საბაუხი**, **დემურ სიჭინავა**, **მიხიან ტუხაშვილი**, **გიორგი ლალანძე**, **თეიმურაზ შენგელია**, **ეთეს საჩიიშვილი**, **იოსებ ხელაშვილი**; პოეტოლოგიები: **ხამაზ აბესაძე** – პაატა გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტი, **ანზო აბხადავა** – საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, საქართველოს მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის წევრ-კორესპონდენტი; **იოსებ აჩივაძე** – ქუთაისის უნივერსიტეტი, **გიორგი თუჩქია** – საქართველოს საზოგადოებრივი საქმეთა ინსტიტუტი, **მეჩაბ კაკულია** – საქართველოს საზოგადოებრივი საქმეთა ინსტიტუტი, **მუხმან კვაჩაძე** – სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, **შადვა მაჭავახიანი** – ევროპული უნივერსიტეტი, **ვლადიმერ პაპავა** – საქართველოს მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის აკადემიკოსი, **დადი სეხნიაშვილი** – საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, **ავთანდილ სილაგაძე** – საქართველოს მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის აკადემიკოსი, **ვლადიმერ ღღონტი** – ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, **ნიკოლოზ ჩიხლაძე** – აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, **მიხეილ ჯიბუტი** – საქართველოს მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის აკადემიკოსი.

სარედაქციო კოლეგიის უცხოელი წევრები

მიხეილ აღმაშინი – ჩხედიძის კახილინას უნივერსიტეტის პოეტოლოგი (აშშ); **ოლენა ბაჟენოვა** – კიევის ტარას შევჩენკოს ეროვნული უნივერსიტეტის პროფესორი (უკრაინა); **გოხლონ ბეჩიძე** – სამხეთ ფლორიდას კოლეჯის თავისუფალი მეწახმეობის ცენტრის უფროსი მკვლევარი (აშშ); **ჯუზეპე დე დუკა** – მილანის უნივერსიტეტის პოეტოლოგი (იტალია); **ვოლფგანგ ვენგი** – ბერლინის ტექნიკური უნივერსიტეტის პოეტოლოგი (გერმანია); **იოსებ მ. კინგი** – ოსტფორდის უნივერსიტეტის პოეტოლოგი (ნორვეგია); **დმიტრი დუკანენკო** – კიევის ვადიმ ჰეგმანის სახელობის ნაციონალური ეკონომიკური უნივერსიტეტის პოეტოლოგი (უკრაინა); **გეორგი ნ. მენქიუ** – ჰაიფაის უნივერსიტეტის პოეტოლოგი (აშშ); **იან მიხაილუ** – ვაიშაის უნივერსიტეტის პოეტოლოგი (პოლონეთი); **დაიხ ნილი** – იდინოისის უნივერსიტეტის ემეჩეუს-პოეტოლოგი (აშშ); **ამერიკან ფეხგუნი** – გენობის ადვოკატის უნივერსიტეტის პოეტოლოგი (საფრანგეთი); **ვლადიმერ ჩაკო** – ჯოჯი ვაშინგტონის უნივერსიტეტის პოეტოლოგი (აშშ); **ტომას პადემა** – გაიტუს უნივერსიტეტის პოეტოლოგი (ესტონეთი).

EDITORIAL BOARD

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University Professors: **Ananiashvili Iuri**, **Bedianashvili Givi**, **Beridze Teimuraz**, **Gaganidze George**, **Gelashvili Simon**, **Gvelesiani Revaz**, **Gogokhia Revaz** (Deputy Redactor), **Kharaishvili Eter**, **Khelashvili Ioseb**, **Kovzanadze Irakli**, **Maghradze Murtaz**, **Mekvabishvili Elguja** (Editor-in-Chief), **Narmania Davit**, **Paichadze Nugzar**, **Sabauri Levan**, **Shengelia Temur**, **Sichinava Demur**, **Todua Nugzar**, **Tukhashvili Mirian**, **Zubiashvili Tamaz** (Executive Secretary); Professors: **Abesadze Ramaz** – Paata Gugushvili Economic Institute, **Abzalava Anzor** – Georgian Technical University, Corresponding Member of the Georgian National Academy of Sciences, **Archvadze Ioseb** – Kutaisi University, **Chikhladze Nikoloz** – Akaki Tsereteli State University, **Glonti Vladimer** – Batumi Shota Rustaveli State University, **Jibuti Mikheil** – Georgian National Academy of Sciences Academician, **Kakulia Merab** – Georgian Institute of Public Affairs (GIPA), **Kvaratskhelia Murman** – Sukhumi State University, **Machavariani Shalva** – European University, **Vladimer Papava** – Georgian National Academy of Sciences Academician, **Sekhniashvili Dali** – Georgian Technical University, **Silagadze Avtandil** – Georgian National Academy of Sciences Academician, **Turkia George** – Georgian Institute of Public Affairs (GIPA).

FOREIGN MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD

Altman Michael A. – Director, Hospitality and Tourism Management Program, Meredith College School of Business, North Carolina University, professor (USA); **Bazhenova Olena** – Professor of Economic Cybernetics Department, Taras Shevchenko Kyiv National University (Ukraine); **Brady Gordon** – Senior Research Fellow at the Center of Free Enterprise at Southern Florida College (USA); **Ferguène Ameziane** – Professor of Economics at Grenoble Alps University (France); **Chaco Elizabeth** – Professor of Geography and International Relations, George Washington University (USA); **Haldma Toomas** – Professor of Tartu University (Estonia); **King Roswitha M.** – Leader of Research Group ‘Applied Economics,’ Faculty of Economics and Social Sciences, Ostfold University College, professor (Norway); **Giuseppe De Luca** – Professor of Milan University (Italy); **Lukianenko Dmytro** – Rector of Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Professor (Ukraine); **Mankiw Gregory N.** – Professor of Harvard University (USA); **Mikhalek Jan** – Professor of Warsaw University, (Poland); **Neal Larry** – Emeritus Professor of Illinois University (USA); **Weng Wolfgang** – Professor of Berlin Technical University (Germany).

ს ა რ ჩ ე ვ ი

ეკონომიკური თეორია და ეკონომიკური პოლიტიკა

ედგუჯა მექვაბიშვილი - ახალი მსოფლიო წესრიგის კონტურები და გლობალურ ეკონომიკაში საქართველოს ეფექტიანი ჩართვის პერსპექტივა	9
ნოდახ კეხესედიძე - საქართველოს სოფლის განვითარების ეროვნული ინტერვენციების შესაბამისობა ევროკავშირის საერთო სასოფლო-სამეურნეო პოლიტიკის (CAP) მიზნებთან	26

ციფრული ეკონომიკა

ჟანა თოდოხიძე - კომპიუტერული სიმულაციური მოდელების მნიშვნელობა სწავლების ხარისხის ამაღლებაში	48
ზაზა სოფომაძე, ნანა შაშიაშვილი, ბესაჩიონ სიმონიშვილი - ხელოვნური ინტელექტის (AI) ინტეგრაციის ბარიერების დაძლევის სტრატეგია საქართველოს ფარმაცევტულ სექტორში	64

ბიზნესი და მენეჯმენტი და ტურიზმი

ეთეხ ხაჩიაშვილი, ინეზა გაგნიძე, ია ნაცვლიშვილი, ნინო დამენია, თამაზ ათანდიშვილი, თამაზ დაზახიაშვილი, ნინო ღობუანიძე, დედა ადუაშვილი - გეოეკონომიკური ფრაგმენტაცია: გამოწვევები და შესაძლებლობები მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებისათვის საქართველოში	83
შოთა ვეშაპიძე, ჰამზა ოთინაშვილი, მეჩაბ ვანიშვილი - „კონკურენტული ინტელექტის (CI)“ როლი ბიზნესის კონკურენტული უპირატესობის ჩამოყალიბებაში	113
ხათუნა ბეჩიშვილი - საქართველოში მცირე ბიზნესსუბიექტებზე მოქმედი ენდოგენური და ეგზოგენური ფაქტორების ნეგატიური შედეგების გამოვლენა და დაძლევა	133
დადი ყიფშიძე - ჯანდაცვის ბიზნესის განვითარების ტენდენციები საქართველოში	148
მანანა ადაღაშვილი, თამაზ თამაჩაშვილი, ნანა ხინკიაშვილი, ნელი ცქიტიშვილი - კახეთის რეგიონში ტურისტული მომსახურების მიმწოდებელთა საქმიანობის კვლევითი ანალიზი	169

ფინანსები და საბანკო საქმე და აღრიცხვა, აუდიტი

დეიდა ლუღუშაუხი - ფიზიკური პირების ვადაგადაცილებული სესხების მართვის გამოწვევები და ტენდენციები საქართველოს კომერციულ ბანკებში	184
--	-----

აბუბაქაჰ ჰუაღედი, ახმედ მახდუფი, ადი ბენგაიბი, ჰასიბა ადმი -	
ალჟირის საბანკო სექტორის მიმზიდველობის კვლევა SWOT ანალიზის	
გამოყენებით	199
ღია კოდედაშვიდი - რა ვიცი შესაბამისობის რისკის შესახებ და	
შესაძლებელია თუ არა მისი შეფასება	220
გიოხგი ფახესიშვიდი - კაპიტალის ბაზრის ჰაბი პოსტსაბჭოთა ქვეყნებში:	
საფონდო ბირჟების განვითარების შედარებითი ანალიზი	234

კრიტიკა და ბიბლიოგრაფია

ღავით სიხაჟიძე - უმნიშვნელოვანესი სამეცნიერო გამოკვლევა	
არატრადიციული ეკონომიკის შესახებ.....	246

ჩვენი იუბილარები

პროფესორი ნუგზარ პაიჭაძე - 85	252
პროფესორი მირიან ტუხაშვილი - 80	255
პროფესორი რევაზ გველესიანი - 70	258

ხსოვნა ნათელი

პროფესორი რევაზ კაკულია	261
-------------------------------	-----

C O N T E N T S

ECONOMIC THEORY ♦ ECONOMIC POLICY

Elguja Mekvabishvili - Contours of the New World Order and the Prospects for Georgia's Effective Integration into the Global Economy	9
Nodar Kereselidze - Aligning Georgia's National Rural Development Initiatives with the Objectives of the EU Common Agricultural Policy (CAP)	26

DIGITAL ECONOMY

Zhana Tolordava - The Importance of Computer Business Games in Improving Quality of Education	48
Zaza Sopromadze, Nana Shashiashvili, Besarion Simonishvili - Strategies for Overcoming Barriers to the Integration of Artificial Intelligence (AI) in Pharmaceutical Practice in Georgia	64

BUSINESS ♦ MANAGEMENT ♦ TOURISM

Eter Kharaishvili, Ineza Gagnidze, Ia Natsvlshvili, Nino Damenia, Tamar Atanelishvili, Tamar Lazariashvili, Nino Lobzhanidze, Lela Aduashvili - Geo-Economic Fragmentation: Challenges and Opportunities for Small and Medium-Sized Business Development in Georgia	83
Shota Veshapidze, Ramaz Otinashvili, Merab Vanishvili - The Role of "Competitive Intelligence (CI)" in Building a Business's Competitive Advantage	113
Khatuna Berishvili - Identifying and Addressing the Impact of Endogenous and Exogenous Factors on Small Businesses in Georgia.....	133
Lali Kipshidze - Development Trends in Healthcare Business in Georgia.....	148
Manana Aladashvili, Tamar Tamarashvili, Nana Rinkiashvili, Neli Tskitishvili - An Analysis of the Survey Conducted Among Tourism Service Providers in the Kakheti Region	169

FINANCE and BANKING ♦ ACCOUNTING and AUDIT

Leila Ghudushauri - Challenges and Trends in Managing Overdue Loans for Individuals in Georgia's Commercial Banks	184
Aboubaker Khoualed, Ahmed Makhoulfi, Ali Bentayeb, Hassiba Almi - Research of the Attractiveness of the Algerian Banking Sector Using SWOT Analysis	199
Lia Kodelashvili - What Is Known about Compliance Risk, and Can it Be Assessed.....	220

Giorgi Paresishvili - Capital Market Hubs in Post-Soviet Countries: Comparative Analysis of Stock Exchange Development	234
--	-----

CRITICISM and BIBLIOGRAPHY

Davit Sikharulidze - Important Scientific Research about Unconventional Economics	246
---	-----

ANNIVERSARIES

Professor Nugzar Paichadze – 85	252
Professor Mirian Tukhashvili – 80	255
Professor Revaz Gvelesiani’s – 70	258

BRIGHT MEMORY

Professor Revaz Kakulia.....	261
------------------------------	-----

ეკონომიკური თეორია ♦ ეკონომიკური პოლიტიკა ECONOMIC THEORY ♦ ECONOMIC POLICY

ახალი მსოფლიო წესრიგის კონტურები და გლობალურ ეკონომიკაში საქართველოს ეფექტიანი ჩართვის პერსპექტივა

ელგუჯა მექვაბიშვილი

პროფესორი

ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი
elguja.mekvabishvili@tsu.ge

doi.org/10.52340/eab.2025.17.02.01

თანამედროვე მსოფლიო წესრიგს, რომელიც მეოხე მსოფლიო ომის შემდეგ ჩამოყალიბდა და 1990-იანი წლების დასაწყისიდან კოხექტიჩება განიცადა, წესებზე დამყარებულ წესრიგს უწოდებენ. ის გულისხმობს საერთაშორისო ორგანიზაციების მნიშვნელოვან ზღვას მსოფლიო პოლიტიკაში, ეროვნული სახელმწიფოების სუვერენიტეტის პატივისცემას და მათი საზღვრების ხელშეუხებლობას. მისთვის, ასევე დამახასიათებელია აშშ-ის უპირობო ჰეგემონია მსოფლიოში და დიბუხადული პრინციპების გავრცელების მცდელობა პო-სტკომუნისტური ქვეყნებსა და ე.წ. „მესამე სამყაროში“.

ამჟამად, ინტენსიუხად მიმდინახეობს გლობალური მსოფლიო წესრიგის შეცვლის პროცესი. ახალი მსოფლიო წესრიგის ყველა მახასიათებლის განსაზღვრა ჯერ-ჯერობით შეუძლებელია, თუმცა, შესაძლებელია გამოიყოს მისი ფუნდამენტური თვისებები: მხავადპოდუსიანობა (პოლიპოდახულობა); გლობალური აქტორებს შორის ინტეგრეტა სფეროების ხელახალი გადანაწილება და დევიტიმაცია; გაუხკვევლობის ხაზისხის მნიშვნელოვანი ზიხა; გეოეკონომიკის პირობიტეტი გეოპოლიტიკაზე.

მსოფლიო წესრიგის საფუძველია მსოფლიო ეკონომიკური წესრიგი, ხაც ასევე, მნიშვნელოვან ცვლილებას განიცდის - გლობალიზმიდან ეკონომიკური ნაციონალიზმისკენ.

ახალი მსოფლიო წესრიგი „იბადება“ გიანსკონტინენტური და გიანსოკეანური (გიანსატდანტიკური) გლობალიზაციის დიქტომიის შედეგად.

მხავადპოდუსიან მსოფლიო წესრიგზე გახდამავალი პეხიოდი, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი და ხისკის შემცველია ისეთი მცხიე და სუსტი ქვეყ-

ნებისთვის, *ხოგოჩიც საქაჩთველოა, ხომედმაც უნდა შეძლოს თავისი ხოდის მოპოვება გლობალური მოთამაშეების ინტეხესთა ჭიდილში.*

აღნიშნული თვადსაზიხისით, სტაგიაში განხილულია „შუა დეხედნის“ მეგაპოექტში საქაჩთველოს ჩაჩთვის სხვადასხვა ასპექტი და ჩამოყადიბებუღია შესაბამისი წინადადებები.

საკვანძო სიგყვები: მსოფლიო წესჩიგი, მსოფლიო ეკონომიკური წესჩიგი, გჩანსკონტინენტური გლობალიზაცია, გჩანსოკეანური (გჩანსატგდანტიკური) გლობალიზაცია, „შუა დეხედნის“ მეგაპოექტი, საქაჩთველოს ეკონომიკა.

შესავალი

ჩვენ თვალწინ მიმდინარეობს ახალი მსოფლიო წესრიგის ჩამოყალიბება, რომლის ორგანული შემადგენელია მსოფლიო ეკონომიკური წესრიგი.

ამჟამინდელი მსოფლიო წესრიგი, რომელიც მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ ჩამოყალიბდა, განვლილი პერიოდის განმავლობაში არსებით სახეცვლილებას განიცდიდა. თავდაპირველად ის არსებობდა ორი დაპირისპირებული სისტემის - მსოფლიო კაპიტალიზმის და საბჭოური ტიპის მსოფლიო სოცილიზმის თანაარსებობის ფორმით, რაც არ იყო ერთგვაროვანი: „ცივი ომის ეპოქის“ პერიოდს ცვლიდა ურთიერთობის შედარებით „დათბობის“ წლები. საბოლოოდ, ეს ყველაფერი იმით დამთავრდა, რომ „მსოფლიო სოციალისტური სისტემა“ დაინგრა, ისტორიის კუთვნილება გახდა და დამყარდა ერთპოლუსიანი მსოფლიო წესრიგი აშშ-ის პოლიტიკური, სამხედრო და ეკონომიკური ჰეგემონიით.

სსრ კავშირის და „მსოფლიო სოციალისტური სისტემის“ დაშლას ქრონოლოგიურად დაემთხვა გლობალიზაციის პროცესის დაწყება, რომელიც მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენდა და ახდენს მსოფლიო ეკონომიკური წესრიგის ჩამოყალიბებაზე. ამჟამად გლობალიზაცია იმყოფება ფაზაში, რომელსაც მკვლევრები უწოდებენ „კონფრონტაციულ გლობალიზაციას.“ მის შინაარსს განსაზღვრავს დაპირისპირება ტრანსოკეანური და ტრანსკონტინენტური გლობალიზაციის მოდელებს შორის. ეს დაპირისპირება არის მნიშვნელოვანი გამოწვევა და ამასთანავე შანსი ისეთი მცირე ქვეყნებისათვის, როგორიც საქართველოა. იმისთვის, რომ საქართველომ ადეკვატურად უპასუხოს გამოწვევებს, მაქსიმალურად აიცილოს თავიდან საფრთხეები და წონადი სარგებელი მიიღოს ახალი მსოფლიო ეკონომიკური წესრიგით შექმნილი რეალობიდან, აუცილებელია სწორი გეოეკონომიკური პოლიტიკის შემუშავება, რომელიც ახალ იდეებს, არასტანდარტულ მიდგომებს და გაბედულ გადაწყვეტილებებს დაეფუძნება.

მსოფლიო წესრიგის შესახებ (მოკლე ისტორიული ექსკურსი)

„მსოფლიო წესრიგი“ და „ახალი მსოფლიო წესრიგი“ თანამედროვე რეალურ პოლიტიკასა და სამეცნიერო ლიტერატურაში ფართოდ გავრცელებული ცნებებია.

„მსოფლიო წესრიგის“ ცნებას პირველად ვხვდებით ქ. ფულტონში ბრიტანეთის პრემიერ-მინისტრის უ. ჩერჩილის მიერ წარმოთქმულ სიტყვაში.¹ ახალი მსოფლიო წესრიგის ცნება, პირველმა, პრეზიდენტმა ჯორჯ ბუშმა (უფროსი) ახსენა აშშ-ის კონგრესის ორივე პალატის წინაშე წარმოთქმულ სიტყვაში.²

აღსანიშნავია, რომ მსოფლიო წესრიგის ფენომენი გაცილებით ადრე წარმოიშვა, ვიდრე მისი აღმნიშვნელი ცნება. კერძოდ, მისი წარმოშობა უკავშირდება 1648 წლის ვესტფალის ზავს, რომელმაც დაასრულა ევროპის კონტინენტზე 30 წლიანი სისხლისმღვრელი ომი, რითაც დასაბამი მისცა ერი-სახელმწიფოების აღმოცენებასა და მათ შორის, სხვადასხვა ტიპის ურთიერთობების (ანუ საერთაშორისო ურთიერთობების) ჩამოყალიბებას. თავდაპირველად „მსოფლიო წესრიგი“ ევროპის კონტინენტით შემოიფარგლებოდა. მასში წამყვან როლს ასრულებდნენ ბრიტანეთის, ავსტრია-უნგრეთის, რუსეთის, ოსმალეთის, გერმანიის იმპერიები. არსებულმა საერთაშორისო წესრიგმა, იმ დროს, ვერ მოახერხა პირველი მსოფლიო ომის თავიდან აცილება, რასაც შედეგად მოჰყვა ჩამოთვლილთაგან ზოგიერთი იმპერიის დაშლა და ახალი საბჭოთა იმპერიის წარმოქმნა.

1776 წლის 4 ივლისს, ჩრდილოეთ ამერიკის კოლონიის ბრიტანეთისგან დამოუკიდებლობის გამოცხადებამ მსოფლიო პოლიტიკურ რუკაზე ახალი სახელმწიფო წარმოქმნა აშშ-ის სახით. დღის წესრიგში დადგა საერთაშორისო ურთიერთობებში ამ ქვეყნის მონაწილეობის საკითხი. აშშ-ის ეკონომიკურ გაძლიერებასთან ერთად იზრდებოდა მასოფლიოში მისი გავლენა. უკვე XIX საუკუნის შუა პერიოდიდან დაიწყო მსოფლიო წესრიგის წამყვანი ძალის - ანგლო-საქსური აქტორის აღზევება.

1 „შეერთებული შტატები ამჟამად ძლიერების მწვერვალზე იმყოფება. დღეს საზეიმო მომენთია ამერიკის დემოკრატიისათვის, ვინაიდან თავისი სიძლიერის აღმატებულობით მან საკუთარ თავზე აიღო წარმოუდგენელი პასუხისმგებლობა **მომავალი მსოფლიო წესრიგის წინაშე**“ – ვიკიპედია: ჩერჩილის „ფულტონის“ სიტყვა (ხაზგასმა ჩვენია – ე. მ.).

2 „მსოფლიო, რომელსაც დღეს ვიცნობთ, შეიცვალა... ჩვენ ახლა შეიძლება დავინახოთ ახალი მსოფლიო, რომელშიც არსებობს **ახალი მსოფლიო წესრიგის** სავსებით რეალური პერსპექტივა“ (Bush G.1991) (ხაზგასმა ჩვენია – ე. მ.).

მსოფლიო წესრიგის ტრანსფორმაციაში წამყვანი როლი ითამაშა მეორე მსოფლიო ომმა და მისმა შედეგებმა. იალტის (1945 წლის თებერვალი) და პოტსდამის (1945 წლის ივლისი-აგვისტო) კონფერენციებზე ომში გამარჯვებულმა სამმა სახელმწიფომ სსრ კავშირმა, დიდმა ბრიტანეთმა და აშშ-მ მოხაზა ომის შემდგომი მსოფლიო წესრიგის კონტურები. ფაქტობრივად ეს იყო მსოფლიოს ხელახალი გადანაწილება დამდგარი რეალობიდან გამომდინარე.

ჩერჩილის „ფულტონის სიტყვით“ დაიწყო „ცივი ომი“ საბჭოთა კავშირსა და „დასავლეთ სამყაროს“ შორის. ომისშემდგომი ორმოცდახუთი წლის განმავლობაში მსოფლიო წესრიგი ძალთა ბალანსზე იყო დაფუძნებული, „ცივი ომი“ კი, დროდადრო გადადიოდა აზიის, აფრიკის, სამხრეთ ამერიკის კონტინენტებზე გაჩაღებულ „ცხელ ომებში“.

1990-იანი წლების დასაწყისში საბჭოთა კავშირისა და „სოციალისტური ბანაკის“ დაშლამ დაასრულა ორპოლუსიანი მსოფლიო წესრიგი და დასაბამი მისცა აშშ-ის სრული დომინირებით ერთპოლუსიანი მსოფლიო წესრიგის შექმნას. ეს უკანასკნელი ცნობილია „Pax Americana“ („მსოფლიო ამერიკულად“ ან „ამერიკული მსოფლიო“) სახელწოდებით. მასში აშშ ასრულებდა „მსოფლიო პოლიციელისა“ და „მოსამართლის“ როლებს, წარმართავდა მსოფლიოში ყველა უმნიშვნელოვანეს პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, უსაფრთხოების, სამხედრო-სტრატეგიულ პროცესებს, საყოველთაოდ ნერგავდა ლიბერალურ ფასეულობებს. ასეთ მსოფლიო წესრიგს, რომელსაც ლიბერალური მსოფლიო წესრიგი შეიძლება ეწოდოს, ამერიკელი სოციოლოგი და ფუტუროლოგი ფრენსის ფუკუიამა კაცობრიობის პოლიტიკურ-ეკონომიკური და სოციალური ორგანიზაციის საუკეთესო ფორმას უწოდებდა და „ისტორიის დასასრულად“ მიიჩნევდა (Fukuyama F.1989,1992,2002).

2000-იანი წლების დასაწყისიდან აშკარაა ლიბერალური მსოფლიო წესრიგის სერიოზული კრიზისი, რაც, ჩვენი აზრით, გარკვეული ეკონომიკური და პოლიტიკური ფაქტორებითაა განპირობებული. ეკონომიკურ ფაქტორად უნდა დასახელდეს აშშ-ში დაწყებული და შემდეგ მთელ მსოფლიოში გავრცელებული გლობალური ფინანსურ-ეკონომიკური კრიზისი (2007-2009წწ.), პოლიტიკურად კი - აშშ-ის სამხედრო მარცხი ერაყსა და ავღანეთში. ყოველივე აღნიშნულმა „ამერიკული კაპიტალიზმის“ მიმართ ნიჰილიზმი და იმედგაცრუება გამოიწვია აშშ-ის შიგნით და მის საზღვრებს გარეთ.

ბოლო რამდენიმე წლის მანძილზე განვითარებული პროცესების (რომელთა შესახებ შესავალში მოკლედ აღვნიშნეთ) შედეგად დაიწყო არსებული მსოფლიო წესრიგის ძირეული ცვლილება. მომავალი მსოფლიო წესრიგის ყველა პარამეტრის ზუსტი აღწერა ჯერჯერობით შეუძლებელია, თუმცა, შესაძლებელია მთავარი მიმართულებების გამოყოფა.

პირველი, **მრავალპოლუსიანობა**. დღეისთვის აშკარადაა გამოკვეთილი ორი პოლუსი - აშშ და ჩინეთი, ანუ სახეზეა ბიპოლარული მსოფლიო

წესრიგი. ამავე როლზე, სხვადასხვა პერსპექტივით, პრეტენზიას აცხადებს რუსეთი, ევროკავშირი და ინდოეთი. საყურადღებოა ბრაზილიის და ინდონეზიის პერსპექტივაც. მრავალპოლუსიანი (პოლიპოლარული) მსოფლიო წესრიგი გულისხმობს გლობალურ აქტორებს შორის გავლენის სფეროების ხელახალ გადანაწილებას (მსოფლიოს ახალ გადანაწილებას) და სხვადასხვა სფეროში მათი ინტერესების ლეგიტიმაციას(<https://americanconservative.com/europeneeds-tramps-neorealism/>). აღნიშნული პროცესი წარმართება ახალი ტიპის კონკურენციის პირობებში, რომელიც მოიცავს მოწინავე ტექნოლოგიების, ეკონომიკური ინოვაციებისა და ბუნებრივი რესურსების სფეროებს.

მეორე, **ახალი მსოფლიო წესრიგი, როგორც ლიბერალური დემოკრატიისა და ავტორიტარიზმის დიქტომია**. აშკარაა, რომ ახალი წესრიგი ვეღარ იქნება ისეთივე ტოტალურად ლიბერალური, როგორც Pax Americana. სავარაუდოა, რომ მას ექნება არალიბერალური ხასიათი, თუმცა უცნობია, ის იქნება ანტილიბერალური, თუ ლიბერალური და ავტორიტარული ელემენტების ეკლექტიკური ნაზავი.

მესამე, ახალ მსოფლიო წესრიგში **გეოეკონომიკას ექნება პრიორიტეტი გეოპოლიტიკაზე**, რაც იმას ნიშნავს, რომ წამყვანი გლობალური სახელმწიფოების პოლიტიკური გადაწყვეტილებები და ნაბიჯები, პირველ რიგში, მათი ეკონომიკური ინტერესებით იქნება დეტერმინებული. აღნიშნული გარემოება გადამწყვეტ როლს ანიჭებს მსოფლიო წესრიგის ეკონომიკური მდგენელის - **მსოფლიო ეკონომიკური წესრიგის** ანალიზს, რომელსაც ჩვენ მოცემულ სტატიის ტრანსოკეანური და ტრანსატლანტიკური გლობალიზაციის კუთხით განვიხილავთ.

ტრანსოკეანური გლობალიზაცია VS ტრანსკონტინენტური გლობალიზაცია

ისტორიის მკვლევრების აზრით, კაცობრიობის ისტორია ხუთიათას წელს ითვლის, თუმცა, პერიოდიზაციას ექვემდებარება ბოლო სამი ათასწლეული. გამოიყოფა სამი პერიოდი: ძველი, ანუ არქაული - ძველი წელთაღრიცხვის 3000-1000 წლები; მეორე - კლასიკური ანუ 1000 წელი ძვ. წ.ა-იდან 1000 წელი ახალ წელთაღრიცხვამდე და მესამე, ანუ თანამედროვე - ახალი წელთაღრიცხვის 1000 წლიდან დღეის ჩათვლით.

სპეციალურ სამეცნიერო ლიტერატურაში სადისკუსიოა გლობალიზაციის დაწყების დრო. ზოგიერთი მკვლევარი გლობალიზაციას უძველეს ფენომენად მიიჩნევს და მეფე დარიოსის, ალექსანდრე მაკედონელის, რომის იმპერიების გლობალიზაციის ნიმუშებად წარმოგვიდგენს. ჩვენ არ ვეთანხმებით ამ მოსაზრებას და ვთვლით, რომ გლობალიზაცია თანამედროვე მოვლენაა და მისი

დაწყება XX საუკუნის 80-90-იანი წლების მიჯნას უკავშირდება. მანამდე არსებულ პროცესებს, რომლებიც, ერთი შეხედვით, ძალიან წააგავს თანამედროვე გლობალიზაციას, ვწოდებთ გლობალიზაციის არქეტიპებს.

გლობალიზაცია, რომლის ქვაკუთხედი ეკონომიკის გლობალიზაციაა, მომზადებული იყო კაცობრიობის განვითარების ხანგრძლივი ისტორიული პროცესით. მის უშუალო წინაპირობას წარმოადგენდა წარმოებისა და კაპიტალის ინტერნაციონალიზაცია, რომელიც განსაკუთრებით მაღალი ინტენსივობით წარიმართა XIX-XX საუკუნეთა მიჯნაზე აშშ-ში. „ინტერნაციონალურის“, ანუ „საერთაშორისო“-ს ცნება ლიტერატურაში დაამკვიდრა ინგლისელმა ფილოსოფოსმა ე. ბენტამმა XVIII ს-ის ბოლოს და ის კარგად შეესაბამებოდა იმ ეპოქის სულს. კერძოდ, ეს იყო ერი-სახელმწიფოების ეპოქა და „საერთაშორისო“-ს ცნება გამოსატყვდა სახელმწიფოებს შორის ურთიერთობებს. როგორც პროფ. ზ. დავითაშვილი აღნიშნავს: „სახელმწიფოები იმ დროს საერთაშორისო ურთიერთობების ერთადერთი სუბიექტები იყვნენ“ (დავითაშვილი. 2003).

გლობალიზაციის დაწყება კანონზომიერი იყო, ვინაიდან მას განაპირობებდა ინდუსტრიულად განვითარებულ და პოსტინდუსტრიულ ქვეყნებში, პირველ რიგში აშშ-ში წარმოების ტექნოლოგიურ საფუძველში და ეკონომიკის ფუნქციონირების მექანიზმში განხორციელებული რევოლუციური შინაარსის ძვრები.

კაცობრიობის ისტორიაში ტექნოლოგიური რევოლუციების ფაზებს განსაზღვრავდა ტექნოლოგიური პარადიგმის ცვლილება, რომელიც ასეთი თანმიმდევრობით განხორციელდა: წყლის ბორბალი---->ორთქლის ძრავა---->ელექტროობა---->მასობრივი წარმოების ტექნოლოგიები (XX საუკუნის 50-60-იანი წლები) -----> საინფორმაციო - სატელეკომუნიკაციო ტექნოლოგიები (1990-იანი წლების დასაწყისიდან). თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებამ შეცვალა „სივრცის“ და „დროის“ ცნებები. დრო თითქმის „აჩქარდა“, სამყარო კი „შეიკუმშა“ („დაპატარავდა“). წარმოიშვა გლობალური ეკონომიკის ფენომენი, რაც წარმოადგენს არა „ეროვნული ეკონომიკების“ მექანიკურ ერთობლიობას, არამედ რეალური დროის რეჟიმით, პლანეტარული მასშტაბით ფუნქციონირებად ერთიან სისტემას.

ეკონომიკის ფუნქციონირების რეჟიმის შეცვლას (პარადიგმულ ცვლილებას) XX საუკუნის 80-90-იანი წლების მიჯნაზე წინ უძღოდა რთული პროცესები, რომლებსაც მსოფლიო ეკონომიკაში 1970-იანი წლებიდან დაიწყო და 1980-იან წლებშიც გაგრძელდა. „ენერგეტიკულმა კრიზისმა“ წარმოქმნა მსოფლიო ეკონომიკური კრიზისი, რომელზედაც რეაქციას წარმოადგენდა:

1. ეკონომიკური პარადიგმის შეცვლა, ანუ ერთობლივი მოთხოვნის სტიმულირების კეინზიანური მოდელიდან ერთობლივი მიწოდების სტიმულირების ნეოკლასიკურ მოდელზე (Suplay-side-economics) გადასვლა;

2. ეკონომიკურ ანალიზში გლობალიზაციის ფაქტორის ჩართვა, ანუ იმის მტკიცება, რომ ეროვნული ბაზრების გლობალური ბაზრებით ჩანაცვლება: ა) ეკონომიკური ზრდის ტემპების დაჩქარების, ბ) რეგიონებსა და სახელმწიფოებს შორის ეკონომიკური უთანაბრობის და გ) მოსახლეობის სხვადასხვა კატეგორიის შემოსავლებში, სიმდიდრეში უთანასწორობის დაძლევის, უფრო მაღალი ხარისხის, სოციალური სამართლიანობის მიღწევის გადამწყვეტი ფაქტორია. გლობალიზაციის დაწყებიდან განვლილმა სამ ათეულზე მეტმა წელმა აჩვენა, რომ ვერცერთი ამ ამოცანის წარმატებით გადაჭრა ვერ მოხერხდა. პირიქით, ზოგიერთი პრობლემა გამწვავდა და ძველ პრობლემებს ახალი დაემატა (მექვაბიშვილი, 2018). ამჟამად გლობალიზაცია შევიდა ფაზაში, რომელსაც აკად. ვ. პაპავა კონფრონტაციულ გლობალიზაციას უწოდებს (პაპავა, 2022). მისი შინაარსი სხვადასხვაგვარად შეიძლება იქნეს ინტერპრეტირებული. ჩვენი აზრით, კონფრონტაციულ გლობალიზაციას განსაზღვრავს წინააღმდეგობების გამწვავება გლობალიზაციის ტრანსკონტინენტურ და ტრანსოკეანურ მოდელებს შორის.

ისტორიული თვალსაზრისით, პირველად წარმოიშვა ტრანსკონტინენტური გლობალიზაციის არქეტიპი, რომლის კლასიკურ ნიმუშად შეიძლება მივიჩნიოთ XIII საუკუნეში მონღოლთა „ოქროს ურდო“, ჩინგიზ ხანის მეთაურობით. ნიშანდობლივია ის ფაქტი, რომ „ჩინგიზ ხანი“ მონღოლურად „მსოფლიო მბრძანებელს“ ნიშნავს. ხანგრძლივი დაპყრობითი ომების გზით მონღოლებმა შექმნეს უზარმაზარი იმპერია, რომელიც მოიცავდა სხვადასხვა წარმომავლობის, კულტურისა და ისტორიის მქონე ხალხს. ის გადაჭიმული იყო ევრაზიულ სივრცეზე, სადაც ცხოვრობდა იმდროინდელი მსოფლიო მოსახლეობის დაახლოებით 40%. მონღოლთა იმპერიის დაცემით, ფაქტობრივად, დასრულდა შიდაკონტინენტურ სივრცეში ხალხთა გლობალური ორგანიზაცია (მექვაბიშვილი, 2009). გაივლის თითქმის საუკუნენახევარი და დაიწყება გლობალიზაციის ახალი არქეტიპი ტრანსოკეანური გლობალიზაციის სახით. მისი ჩამოყალიბება თავიდან ხდებოდა ისეთი ძლიერი საზღვაო სახელმწიფოების გარშემო, როგორიც იყვნენ პორტუგალია, ესპანეთი, ნიდერლანდები და, რა თქმა უნდა, დიდი ბრიტანეთი. XIX საუკუნეში მათ დაემატა საფრანგეთი და გერმანია. XX საუკუნის დასაწყისიდან ჰეგემონი გახდა აშშ.

ამჟამად გაბატონებულ (მეინსტრიმულ) ტრანსოკეანურ (ტრანსატლანტიკურ) მოდელში აშშ-ის როლი განსაკუთრებულია, რაც რამდენიმე გარემოებით ვლინდება:

- ა) აშშ არის გლობალიზაციის მთავარი ლოკომოტივი და ბირთვი;
- ბ) ეკონომიკის გლობალიზაცია მიმდინარეობს ორთოდოქსულ-ნეოლიბერალური მოდელის შესაბამისად, რომელსაც ეკონომიკის (ბიზნესის) ორგანიზაციის ამერიკული მოდელი უდევს საფუძვლად;

გ) ეკონომიკის გლობალიზაციიდან ყველაზე მეტ სარგებელს აშშ იღებს, რაც უზრუნველყოფს მისი ეკონომიკური და სამხედრო ძლიერების ზრდას, პოლიტიკური გავლენის სფეროს გაფართოებას.

დღეს აშშ ტრადიციული გაგებით „ერი სახელმწიფო“ აღარ არის, არამედ რაღაც ახალი ფენომენი - ქვეყანა სისტემაა, რომლისთვისაც პრიორიტეტულია არა იმდენად საკუთარი ადმინისტრაციულ-ტერიტორიული საზღვრები, რამდენადაც მის გარეთ არსებული სივრცეები, რომლებსაც ის განიხილავს საკუთარი სასიცოცხლო ინტერესების ზონად და ეს უკანასკნელი მთელ ჩვენს პლანეტას მოიცავს.

თანამედროვე გლობალური ეკონომიკა შეიძლება წარმოვიდგინოთ იერარქიული დონეების მქონე პირამიდის სახით. მის მწვერვალზე დგას აშშ თავისი ინფორმაციული საზოგადოებით და ე.წ. „ახალი ეკონომიკით“, რომელიც მოიცავს ცოდნის წარმოებას, ინფორმაციის დამუშავება-გავრცელებას, მაღალი ტექნოლოგიების შექმნიდან და მათი რეალიზაციიდან უზარმაზარი შემოსავლების მიღებას. ამ თვალსაზრისით, აშშ მსოფლიოში უპირობო ლიდერია და დაახლოებით 20-30 წლით უსწრებს დანარჩენ ქვეყნებს.¹ თუმცა, დღეს აშშ-ის ტექნოლოგიური უპირატესობა უკვე აღარ არის ისეთი უპირობო, როგორც ეს ბოლო რამდენიმე ათწლეულის მანძილზე იყო, რაზეც ამ ქვეყნის ცნობილი ადამიანებიც წერენ. ასე მაგალითად, მსოფლიო და აშშ დიპლომატიის „პატრიარქად“ წოდებული ზ. ბჟეზინსკი სამხედრო და უშიშროების სფეროებში ხარჯების გიგანტურ ზრდას აშშ-ის ეკონომიკისთვის დიდ საფრთხედ მიიჩნევს და წერს, რომ უმჯობესი იქნებოდა ეს სახსრები „განათლების სფეროს და იმ მეცნიერული კვლევების დაფინანსების გაზრდას მოხმარებოდა, რომელზედაც შორეულ პერსპექტივაში ამერიკის, როგორც მსოფლიო ლიდერი სახელმწიფოს სტატუსის შენარჩუნებაა დამოკიდებული“ (ბჟეზინსკი. 2005).

„შორეული პერსპექტივა“, რომლის შესახებაც წერდა ბჟეზინსკი, არც თუ ისე შორეული აღმოჩნდა. უკვე დღეს, ჩვენ თვალწინ ამერიკის მსოფლიო ლიდერობა და Pax-Americana-ს დოქტრინის მიხედვით წარმართული მენისტრიმული ტრანსოკეანური გლობალიზაციის მოდელი სერიოზულ კონკურენციას განიცდის ტრანსკონტინენტური გლობალიზაციის მხრიდან, რომელსაც ჩინეთი უდგას სათავეში. ვიდრე მსჯელობას გავაგრძელებთ, ერთ, ჩვენი აზრით, საინტერესო ფაქტზე გვსურს ყურადღების გამახვილება. ტრანსოკეანური, ანუ სხვანაირად რომ ვთქვათ, საზღვაო გლობალიზაციის პირველი არ-

1 ცნობილი ფუტუროლოგი ელვინ ტოფლერი საყვედურობდა ევროკავშირის ხელმძღვანელობას იმის გამო, რომ სათანადო ყურადღებას არ უთმობდნენ მეცნიერებას, ინფორმატიკას და უახლეს ტექნოლოგიებს, რაც მეცნიერის აზრით, იწვევდა ევროპის ტექნოლოგიური ჩამორჩენილობის გაზრდას აშშ-ისგან (Toffler A. 1997).

ქეტიპი ჩინეთს ეკუთვნის. ჯერ კიდევ X-XI საუკუნეებში, რომელიც „ჩინეთის ოქროს ხანად“ მოიხსენიება ლიტერატურაში, ჩინელები აგებდნენ გემებს, რომლებიც სიდიდით 10-12-ჯერ არემატებოდა კოლუმბის გემებს, რომლითაც მან ამერიკის კონტინენტს მიაღწია. ამ გემებით ისინი ჩინეთისგან საკმაოდ დაშორებულ ტერიტორიაზე ახორციელებდნენ საგარეო ექსპანსიას. რაღაც გარკვეულ მომენტში ჩინელებმა ხელი აიღეს ამ პოლიტიკაზე და გემები დაწვეს. ამგვარი გადაწყვეტილების ზუსტი მიზეზი უცნობია, თუმცა ამის შესახებ ბევრი ვერსია არსებობს.

თუ შორეული წარსულიდან თანამედროვეობაში გადმოვინაცვლებთ, დავინახავთ, რომ გლობალიზაციის ორი მოდელის დაპირისპირების გამოვლინება დღეს აშშ-ისა და ჩინეთის დაპირისპირებაა, რაც ერთპოლუსიანი მსოფლიო წესრიგის ორპოლუსიან წესრიგად ტრანსფორმირების დაწყების მიმანიშნებელია.

ტრანსოკეანური („ვესტერნული“, „ამერიკანიზებული“) გლობალიზაციის ეპოქის დაისის კონტურები აშკარად იკვეთება, თუმცა ეს სრულიად არ ნიშნავს გლობალიზაციის დასასრულს და როგორც ამერიკელი მკვლევარი ჯ. ს. ნაი, ჩვენი აზრით, სამართლიანად შენიშნავს: „გლობალიზაცია არ დასრულებულა. უბრალოდ ის ისეთი აღარაა, როგორიც ჩვენ გვსურს“ (Nye. 2023).

ტრანსკონტინენტური გლობალიზაციის მთავარი აქტორი და წარმმართველი სუბიექტი ჩინეთია. 2023 წლის სექტემბერში ჩინეთში გამოქვეყნებულ დოკუმენტში - „გლობალიზაციური ცივილიზაციური ინიციატივა“, ჩამოყალიბებულია მეინსტრიმული ამერიკული გლობალიზაციის მოდელის ალტერნატიული მსოფლიო წესრიგის სამი ფუნდამენტური პრინციპი:

- უარი უნივერსალურ ფასეულობებს;
- ბალანსი მსოფლიოს წამყვან სახელმწიფოთა ინტერესებს შორის;
- უფრო უსაფრთხო და სტაბილური მსოფლიო.

ამ გლობალური მიდგომის კონტექსტშია „სარტყლისა და გზის“ ჩინური მეგაპროექტი, რომლის განხორციელება უკვე დაიწყო და ითვალისწინებს აზიის, ევროპის და აფრიკის კონტინენტების სატრანსპორტო გზით ერთმანეთთან მჭიდრო დაკავშირებას. უნდა აღინიშნოს, რომ 2024 წელს ამ პროექტში უკვე 150 ქვეყანა იყო ჩართული, სადაც ცხოვრობდა მსოფლიო მოსახლეობის დაახლოებით ორი მესამედი. აღნიშნული მეგაპროექტის შემადგენელი ნაწილია „ახალი აბრეშუმის გზა“ თავისი „შუა დერეფნის“ მონაკვეთებით, რომელიც საქართველოზე გაივლის.

კონტინენტური გლობალიზაციის ქმედით ინსტრუმენტად უნდა იქნეს განხილული BRICS-ის გაერთიანება, რომელიც იმთავითვე ჩაფიქრებული იყო როგორც აშშ-სთან გლობალურ კონკურენციაში „აღმოსავლეთისა“ და „სამხრეთის“ ქვეყნების ძალისხმევის კოორდინაციის საშუალება. BRICS-ში, რომელიც 2009 წელს დაარსდა, ამჟამად ცხოვრობს მსოფლიო მოსახლეობის 40%-

ზე მეტი. გართიანებაში შემავალი ქვეყნები აწარმოებენ გლობალური მსპ-ის 31,5%-ს(2022 წ.). ბოლო ათი წლის განმავლობაში ეს მაჩვენებელი 10%-ით გაიზარდა, მაშინ, როცა G7-ის წილი 20%-ით ანუ 50%-იდან 30%-მდე შემცირდა. ზრდა ძირითადად მიღწეული იყო ჩინეთის ხარჯზე, რომლის წილი გაერთიანების მსპ-ის 70%-ია.

„ბლუმბერგის“ თანახმად, 2028 წლისთვის BRICS-ის წილი გლობალურ ეკონომიკაში 35%, ხოლო „დიდი შვიდეულის“ – 27,8% იქნება (Torsten Poliet. 2023). BRICS-ის გაფართოება მუდმივად მიმდინარეობს. სულ ახლახან მასში განვერიანების სურვილი დააფიქსირეს თურქეთმა და აზერბაიჯანმა. იმის მიუხედავად, რომ BRICS ჯერ-ჯერობით არ წარმოადგენს ისეთი მყარი სტრუქტურის მქონე გაერთიანებას, როგორიც, მაგალითად ევროკავშირია, BRICS-ის წევრებმა უკვე შექმნეს განვითარების ბანკი, რომელიც საერთაშორისო სავალუტო ფონდის და მსოფლიო ბანკის ალტერნატივად მოიაზრება. არსებობს გადაწყვეტილება საერთო სავალუტო სარეზერვო ფონდის - ე.წ. „ოქროს კალათის“ და ახალი საერთაშორისო საფინანსო ორგანიზაციის “BRICS-ის ბანკის“ შექმნის შესახებ, რომელიც გაერთიანებაში შემავალი ქვეყნების ცენტრალური ბანკების ოქროს დეპოზიტებს დაეფუძნება.

ყოველივე აღნიშნული ადასტურებს ამ გაერთიანების მნიშვნელოვან პერსპექტიულობას საშუალო და გრძელვადიან პერიოდებში.

საქართველო ტრანსკონტინენტური და ტრანსოკეანური

გლობალიზაციის გზაჯვარედინზე

ტრანსკონტინენტური და ტრანსოკეანური გლობალიზაციის მოდელებს შორის მზარდი კონკურენცია იმით გამოიხატება, რომ ერთი მხრივ, ჩინეთი ცდილობს კონტროლი დააწესოს საზღვაო გადაზიდვების მარშრუტებზე. ამ მიზნით, მან ბოლო ათი წლის განმავლობაში მოახერხა 50 სახელმწიფოში, მათ შორის ევროპის ქვეყნებში - გერმანიაში, დიდ ბრიტანეთში, ჰოლანდიაში, ბელგიაში, პორტუგალიაში, პოლონეთში, 100-მდე ნავსადგურის შექმნა. მის მფლობელობაშია, ევროპაში უდიდესი, როტერდამის ნავსადგურის 30%, ანტვერპენის ნავსადგურის 20%, ჰამბურგის უდიდესი საკონტეინერო ტერმინალის საკონტროლო პაკეტი, ლისაბონის ნავსადგური და პირეოსის ნავსადგურის 51%. მეორე მხრივ, ის ცდილობს ტრანსკონტინენტურ გლობალიზაციაში აქტიურად ჩართვას. ამ მიზნით მან დაიწყო ახალი „დიდი აბრეშუმის გზის“ ალტერნატიული მარშრუტის - „ინდოეთი, შუა აღმოსავლეთი-ევროპა ეკონომიკური დერეფანი“ - პროექტის მომზადება. ეს მარშრუტი გვერდს უვლის საქართველოს და თურქეთს.

საქართველოს, თავისი გეოგრაფიული მდებარეობიდან გამომდინარე, აქვს დიდი შესაძლებლობა აქტიურად ჩაერთოს ტრანსკონტინენტურ გლობალიზაციაში. ამ მხრივ განსაკუთრებით აღსანიშნავია შუა დერეფნის პროექტი, რომელიც გულისხმობს ჩინეთისა და ცენტრალური აზიის მჭიდრო ეკონომიკური კავშირის დამყარებას ევროპასთან, საქართველოს გავლით. ეს პროექტი წარმატებით რომ რეალიზდეს, სულ მცირე, ორი უმნიშვნელოვანესი პირობაა აუცილებელი. პირველი დაკავშირებულია პროექტში ეფექტიანად ჩართვისთვის საქართველოს მზადყოფნასთან. კერძოდ:

- საქართველომ უნდა მოახერხოს წარმოადგენდეს არამხოლოდ სატრანსპორტო და ენერგეტიკული დერეფნის ნაწილს, არამედ ეკონომიკურ დერეფანსაც. ეს გულისხმობს საქართველოზე გამავალი ტვირთების გადამუშავებას პორტების მიმდებარე ტერიტორიებზე იმ გამოცდილების გათვალისწინებით, რომელიც შანხაის, დუბაის, როტერდამის და სხვა პორტებს გააჩნიათ.

- გვჭირდება სათანადო ინფრასტრუქტურის და სატერმინალო ქსელის გამართვა, რომელიც დღეის მდგომარეობით ძალიან შორსაა საერთაშორისო სტანდარტებთან;

- აუცილებელია საქართველო აქტიურად ჩაერთოს დერეფნის ყველა მონაწილე ქვეყანას შორის ტვირთების გამტარუნარიანობის სინქრონიზაციის პროცესში;

- პრიორიტეტულია შუა დერეფნის გაციფრულების საკითხი, ვინაიდან ნებისმიერი მსგავსი გლობალური პროექტი დღეს უზრუნველყოფილი უნდა იყოს სწრაფი და უსწრაფესი ინტერნეტმომსახურებით;

- მეტად მნიშვნელოვანია ტრანზიტის მთელი მარშრუტისთვის, ერთი მხრივ, პრეფერენციული ტარიფების შემუშავება და, მეორე მხრივ, გადაზიდვების ტარიფების უნიფიცირება;

- საშური საქმეა გადაზიდვების სხვადასხვა ტიპზე მორგებული იურიდიული ჩარჩო-სტანდარტების შემუშავება;

- უნდა შეიქმნას რისკის დაზღვევის ერთიანი ეფექტიანი სისტემა იმის გათვალისწინებით, რომ სატრანზიტო აქტივობას, როგორც წესი, თან ახლავს მაღალი ხარისხის რისკი, რის გამოც ტვირთები სწორად უნდა იქნეს დაზღვეული და მართული, რაც ამ ტიპის ბიზნესს ჩამოუყალიბებს სტაბილურობის განცდას.

- აუცილებელია ბიუროკრატიული ბარიერების დაძლევა და გადაზიდვის ბიზნესისთვის მაქსიმალურად ხელსაყრელი გარემოს შექმნა.

- მეტად მნიშვნელოვანია პირობების მომზადება საქართველოს ენერგეტიკულ ჰაბად გადასაქცევად. ეს იმას ნიშნავს, რომ ქვეყანა იქნება არამხოლოდ ენერგომომწოდებლის გამტარებელი, არამედ თვითონაც აგენე-

რირებს ენერგიას, უპირველეს ყოვლისა, ეკოლოგიურად სუფთა განახლებადი ენერგიის წარმოების გზით. ეს უკანასკნელი უაღრესად აქტუალურია „ევროპის მწვანე შეთანხმების პროგრამის“ კონტექსტით, რომელიც ითვალისწინებს ევროპის გადაქცევას ნახშირბადნეიტრალურ პირველ კონტინენტად. უკვე 2030 წლისთვის ევროკავშირში მოხმარებული მთელი ენერგიის 45% მიღებული უნდა იქნეს განახლებადი ენერგიის წყაროებიდან.

- საქართველო, როგორც ცნობილია, არ გამოირჩევა წიაღისეული სათბობის მდიდარი მარაგებით. ამიტომ განახლებადი ენერგიის გენერაცია საქსპორტო შემოსავლების ზრდის და ენერგეტიკული უსაფრთხოების ამაღლების მნიშვნელოვანი პირობაა.

- განსაკუთრებით აქტუალურია ჩვენ გეოგრაფიულ მდებარეობაზე მორგებული გეოეკონომიკური პოლიტიკის შემუშავება, რომელიც მაქსიმალურად იქნება დივერსიფიცირებული და გაითვალისწინებს, როგორც ეკონომიკური სარგებლის მიღებას, ისე მყარი უსაფრთხოების გარანტიების შექმნას.

ფაქტორთა მეორე ჯგუფს გლობალური მოთამაშეების ინტერესთა დიალექტიკა განსაზღვრავს. შუა დერეფნის ამოქმედებით დღეს დაინტერესებული არიან ჩინეთი, ინდოეთი, ირანი, ცენტრალური აზიის ქვეყნები, აზერბაიჯანი და, რა თქმა უნდა, საქართველო. ვის ინტერესებში არ შედის შუა დერეფნის პროექტი? პირველ რიგში რუსეთის, რომელიც ამ მარშრუტს ჩრდილოეთის მარშრუტის კონკურენტად მიიჩნევს და შესაბამისად, ყველაფერს მოიძოქმედებს მის საწინააღმდეგოდ. არ მოერიდება ჩვენ ქვეყანაში პოლიტიკური დესტაბილიზაციის შექმნის მცდელობასაც კი. შუა დერეფანი არც აშშ-ის ინტერესებშია, რომელიც ტრანსოკეანური გლობალიზაციის წარმართველია და აკონტროლებს ყველა მნიშვნელოვანი საზღვაო გადაზიდვის მარშრუტს. შესაბამისად, ის კონტინენტურ სამხრეთის მარშრუტს კონკურენტად აღიქვამს. ამ პრობლემის გადანაცვების გასაღები, ჩვენი აზრით, ინტერესთა დაბალანსებაშია. კერძოდ, **უნდა მოხერხდეს ევროატლანტიკური სივრცის ინდოეთისა და წყნარი ოკეანის აუზის ქვეყნებთან, არამხოლოდ საზღვაო, არამედ სახმელეთო გზით დაკავშირება და ამ მიზნით შუა დერეფნის გამოყენება. ამ შემთხვევაში აშშ ჩართული აღმოჩნდება ტრანსკონტინენტურ გლობალიზაციაში და პოზიტიური ინტერესი გაუჩნდება შუა დერეფნის პროექტის მიმართ.** ამ თვალსაზრისით საინტერესოდ მიგვაჩნია რუსული წარმოშობის ამერიკელი ანალიტიკოსის ნიკოლას გვოზდევის მოსაზრებები: „საქართველო უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია, თუკი გსურთ, რომ „დასავლეთის დაკავშირების სტრატეგია“ რეალობად იქცეს“, აღნიშნავს იგი. ვინაიდან „საქართველო აღმოსავლეთისა და დასავლეთის დამაკავშირებელი რგოლია“, გვოზდევის აზრით „გამართულად ფუნქციონირებადი საქართველო დასავლეთის ბიზნეს-ინტერესებში უნდა შედიოდეს“ (გვოზდევი, 2023). ინტერესთა დაბალანსების პერსპექტიულ მიმართულებად მიგვაჩნია „სამხრეთ-ჩრდილოეთის დერეფ-

ნის“ იდეა, რომლის ხორცშესხმის პროცესი უკვე დაიწყო. კერძოდ, ინდოეთმა და ირანმა ხელი მოაწერეს შეთანხმებას, რომელიც ითვალისწინებს ინდოეთის ინვესტიციებით ირანის ტერიტორიაზე ჩაბაჰარის პორტის მშენებლობას, საიდანაც ტვირთები იმოდრავებს ევროპისკენ და რუსეთისკენ საქართველოს გავლით. ეს არის „სამხრეთ - ჩრდილოეთის გზა (INSTC)“ ინდოეთის, ირანის, პაკისტანის, რიგი არაბული ქვეყნების მონაწილეობით, რუსეთისკენ და ევროპისკენ. ამრიგად, პერსპექტივაში შესაძლებელია ახალი გლობალური კონსტრუქციის შექმნა: აღმოსავლეთ-დასავლეთის და სამხრეთ-ჩრდილოეთის სატრანზიტო გზების გადაკვეთა საქართველოში, რაც საქართველოს „სატრანსპორტო დერეფნიდან“ გადააქცევს გაცილებით უფრო დიდი მნიშვნელობის „სატრანსპორტო გზაჯვარედინად“.

დასკვნა

ახალი მსოფლიო წესრიგი ამჟამად ყალიბდება ტრანსკონტინენტური და ტრანსოკეანური გლობალიზაციის მოდელებს შორის მწვავე კონკურენციაში. ტრანსოკეანურ გლობალიზაციაში, რომლის მთავარი სუბიექტი აშშ-ია, აქცენტი კეთდება დასავლური ფასეულობების - ლიბერალური დემოკრატიის, ადამიანის უფლებების, მულტიკულტურალიზმის, „თავისუფალი ბაზრის“ და ა.შ. - პლანეტარული მასშტაბით გავრცელებაზე და მათზე დაყრდნობით ქვეყნებს შორის ურთიერთობებზე. გლობალიზაციის ტრანსკონტინენტური (ჩინური) მოდელი აქცენტს აკეთებს ეკონომიკურ თანამშრომლობასა და მასში მონაწილე მხარეების მაქსიმალური ეკონომიკური სარგებლის მიღებაზე, ეროვნული ფასეულობების და თვითმყოფადობის შენარჩუნების პირობებში. მაშასადამე, ჩვენ ფაქტობრივად საქმე გვაქვს დასავლურ წესებსა და ფასეულობებზე დაფუძნებული წესრიგის, ალტერნატიული საერთაშორისო წესრიგით ჩანაცვლების მცდელობასთან. ამ ბოლო პერიოდში წინააღმდეგობრივ მოვლენათა განვითარების ლოგიკა ორ პერსპექტივას აჩენს: სამხრეთ კავკასია შესაძლებელია იქცეს, როგორც ტრანსკონტინენტური და ტრანსოკეანური გლობალიზაციის დაპირისპირების ეპიცენტრად, ასევე მათი გადაკვეთის არეალად, რამაც შესაძლებელია ხელი შეუწყოს სამხრეთ კავკასიის რეგიონის ურთიერთხელსაყრელი თანამშრომლობის ოაზისად ჩამოყალიბებას. შექმნილ რეალობაში საქართველოს გეოსტრატეგიული პოლიტიკა მაქსიმალურად პრაგმატული და რაციონალური უნდა იყოს, რაც გულისხმობს მოსალოდნელი სახიფათო დაპირისპირებებიდან მაქსიმალურ დისტანცირებას და ურთიერთხელსაყრელი თანამშრომლობის ნებისმიერ პროექტში აქტიურ ჩართულობას.

ჩვენი აზრით, სწორედ ამ გზითაა შესაძლებელი ქვეყნის სწრაფი ეკონომიკური განვითარება და ეროვნულ - სახელმწიფოებრივი უსაფრთხოების დაცვა კონფრონტაციული გლობალიზაციის პირობებში.

ლიტერატურა:

- ბჟეჟინსკი ზბ. (2005). ინტერვიუ გაზეთ „ლოს-ანჟელეს ტაიმს“- ში
- დავითაშვილი ზ. (2003). ნაციონალიზმი და გლობალიზაცია ფონდი “ღია საზოგადოება – საქართველო”
- გვოზდევია ნ. (2023). “კარგია, რომ ეს მთავრობა გყავთ. მოსახერხებელია, ნატოსთვის” <https://www.radiotavisupleba.ge/>
- ზედელაშვილი დ. (2025). Trump 2.0 -იდეოლოგიური პორტიზონტი -პოსტლიბერალური მომენტი <https://gnomonwise.org/en/publications/analytics/250>
- მექვაბიშვილი ე. (2018) გლობალიზაციის ეპოქის ფინანსური კრიზისები და საქართველოს ეკონომიკა. თბ. : „ინტელექტი“
- პაპავა ვ. (2022). პანდემიის ძირითადი ეკონომიკური გამოწვევები. საქართველოს სტრატეგიისა და საერთაშორისო ურთიერთობათა კვლევის ფონდი
- Baker D. (2025). Free Trade Is very Deep. May, CEPR US-EU
- Blenkinsop P. (2025). US-EU Tariff Clash imperils \$9.5 Trillion of Business, AmCham Warns. <https://www.reuters.com/business/us-eu-tariff-clash-imperils-95-trillion-business-am-cham-warns-2025-03-17/>
- Bush G. (1991). Address to a Joint Session of Congress and the American People <https://georgewbushwhitehouse.archives.gov/news/releases/2001/09/20010920-8.html>
- Fukuyama F. (1989). The End of History? The National Interest, No. 16, pp. 3-18
- Fukuyama F. (1992). The End of History and Last Man. L.,N.Y. https://en.wikipedia.org/wiki/The_End_of_History_and_the_Last_Man
- Fukuyama F. (2002). Our Posthuman Future: Consequences of the Biotechnology Revolution. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08935690902940270>
- Joseph S. Nye, Jr. (2023). Конец глобализации?
- <https://www.project-syndicate.org/commentary/globalization-not-over-but-changing-in-shape-and-emphasis-by-joseph-s-nye-2023-03/russian>
- Toffler A. (2006). Revolutionary Wealth. https://www.goodreads.com/book/show/4375.Revolutionary_Wealth

References:

- Brzezinski ZB. (2005). Interview gazet „los anjeles taimsshi“ [Interview in the Newspaper “Los Angeles Times”.] in Georgian
- Davitashvili Z. (2003). natsionalizmi da globalizatsia. [Nationalism and Globalization. Found “Open Society – Georgia”.] in Georgian
- Gvozdevi N. (2023). „kargia, rom es mtavroba gqavt. es natostvis mosakherkhebelia“ [“It’s Good that You Have this Government. It’s Convenient for NATO”.] in Georgian <https://www.radiotavisupleba.ge/>
- Zedelashvili D. (2025). tramp 2.0 - ideologiuri horizonti - postliberaluri momenti [Trump 2.0 - Ideological Horizon - Postliberal Moment.] in georgian <https://gnomonwise.org/en/publications/analytics/250>

- Mekvabishvili E. (2018). globalizatsiis epokis pinansuri krizisebi da sakartvelos ekonomika. [Financial Crises of the Globalization Era and the Economy of Georgia. Tbilisi: "Intellect".] in Georgian
- Papava V. (2022). pandeksitis dziritadi ekonomikuri gamotsvevebi. [The Main Economic Challenges of the Pandexit. Georgian Foundation for Strategy and International Relations Research.] in Georgian
- Baker D. (2025). Free Trade Is very Deep. May, CEPR US-EU
- Blenkinsop P. (2025). US-EU Tariff Clash imperils \$9.5 Trillion of Business, AmCham Warns. <https://www.reuters.com/business/us-eu-tariff-clash-imperils-95-trillion-business-am-cham-warns-2025-03-17/>
- Bush G. (1991). Address to a Joint Session of Congress and the American People <https://georgewbushwhitehouse.archives.gov/news/releases/2001/09/20010920-8.html>
- Fukuyama F. (1989). The End of History? The National Interest, No. 16, pp. 3-18
- Fukuyama F. (1992). The End of History and Last Man. L.,N.Y. https://en.wikipedia.org/wiki/The_End_of_History_and_the_Last_Man
- Fukuyama F. (2002). Our Posthuman Future: Consequences of the Biotechnology Revolution. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08935690902940270>
- Joseph S. Nye, Jr. (2023). Конец глобализации?
- <https://www.project-syndicate.org/commentary/globalization-not-over-but-changing-in-shape-and-emphasis-by-joseph-s-nye-2023-03/russian>
- Toffler A. (2006). Revolutionary Wealth. https://www.goodreads.com/book/show/4375.Revolutionary_Wealth

Contours of the New World Order and the Prospects for Georgia's Effective Integration into the Global Economy

Elguja Mekvabishvili

Professor

Iv. Javakhishvili Tbilisi State University

elguja.mekvabishvili@tsu.ge

*The contemporary world continues to operate within an international order established after World War II and later revised in the early 1990s. This system, known as **the rules-based world order**, is founded on the principles of international law and institutions. At its core lies the fundamental respect for state sovereignty and the inviolability of national borders. Additionally, this order is marked by the United States' predominant global influence and the widespread adoption of liberal principles in post-communist states, as well as certain regions of the so-called "Third*

World.” Consequently, it is often referred to as “Pax Americana,” signifying a liberal-democratic world framework. However, its crisis – originating in the early 2000s – has persisted to this day.

Several epochal events contributed to the gradual destabilization of the existing world order. The declaration of Kosovo’s independence in February 2008, Russia’s recognition of Abkhazia and South Ossetia in August 2008, and the annexation of Crimea in 2012 marked significant geopolitical shifts. Meanwhile, the U.S. military setbacks in Iraq and Afghanistan, along with the global financial and economic crisis of 2007–2009, further accelerated the erosion of the established international framework.

A new world order is currently taking shape, characterized by several defining features:

- **Multipolarity (polypolarity):** Two dominant poles – the United States and China – are clearly emerging, while Russia, the European Union, and India seek to establish themselves as global players.

- **Redistribution of influence:** Power is being reallocated among global actors, with their interests increasingly legitimized across various strategic regions.

- **The illiberal nature of the new world order:** It is evident that the new world order can no longer be universally liberal nor a continuation of “Pax Americana.” However, its precise nature remains uncertain – it may evolve as a hybrid system incorporating both liberal and authoritarian elements.

- **The dominance of geoeconomics over geopolitics:** While economic interests have always shaped political decisions, this dynamic is now more overt than ever. The policies of major global players are being directly dictated by economic imperatives. A striking example is the U.S. administration’s approach: from staking a claim on resource-rich Greenland and prioritizing ties with oil-rich Arab states to engaging diplomatically with the Syrian president – previously designated a terrorist – to secure support for Kuwaiti gas exports to Europe. Additionally, agreements such as the U.S.-Ukraine partnership on rare metal extraction in war-torn Ukraine further illustrate this geoeconomic shift.

The principle of geoeconomic priority holds particular significance in shaping the evolving **world economic order**, whose fundamental structure is undergoing transformation.

- **Global uncertainty has risen sharply.** The voluntary abdication of world hegemony by the United States has left a vacuum in the existing world order – one that could either be filled through mutually beneficial cooperation among multiple global actors or devolve into multipolar chaos, bringing existential threats to all of humanity.

The transition to a multipolar world order presents significant risks for small and vulnerable countries like Georgia. Georgia’s role in the emerging global landscape is

shaped by the strategic interests of major international players in the South Caucasus, where it serves as a key geopolitical link. Given this reality, Georgia must develop a geostrategy centered on its function as a critical connector between East and West, as well as North and South. This strategy should be highly diversified, accommodating the interests of all global actors involved in the evolving geopolitical dynamics. Most importantly, it must aim to maximize benefits for Georgia while ensuring robust security guarantees.

In this regard, Georgia's participation in the "Middle Corridor" mega-project is of great importance. The key challenge is not only integrating Georgia into the transport and energy corridor but also positioning it as a central economic hub within the Middle Corridor. This requires the establishment of specialized zones adjacent to ports, where cargo passing through Georgia can be processed efficiently. In this regard, it is essential to draw lessons from the successful models of Shanghai, Dubai, Rotterdam, and other global ports.

Equally vital is preparing the groundwork for Georgia to become an energy hub – one that not only facilitates energy transit but also generates power independently, with a strong focus on environmentally sustainable renewable energy. This initiative is expected to attract significant European interest, especially given the ongoing "Green Deal Program," which aims to make Europe the first carbon-neutral continent by 2050.

Keywords: *World order, world economic order, transcontinental globalization, transoceanic (transatlantic) globalization, "Middle Corridor" megaproject, Georgian economy.*

JEL Codes: *F00, F15, F59, O13, Q42, Q56*

Aligning Georgia's National Rural Development Initiatives with the Objectives of the EU Common Agricultural Policy (CAP)

Nodar Kereselidze

Doctoral Student

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

nkereselidze@gmail.com

doi.org/10.52340/eab.2025.17.02.02

This study evaluates Georgia's Agriculture and Rural Development Strategy (2021–2027) in the context of the European Union's Common Agricultural Policy (CAP). Using comparative policy analysis, stakeholder consultations, and alignment mapping, it identifies areas of convergence and divergence between Georgia's rural development objectives and CAP principles. While Georgia's strategy addresses sectoral competitiveness, sustainability, and food safety, it partially aligns with the CAP's social objectives, particularly in areas such as youth support, employment, and gender equality. The research also highlights institutional challenges, such as fragmented responsibilities and recommends establishing EU-style Managing and Monitoring Authorities. Further alignment with CAP intervention types is also proposed, especially in preparation for IPARD funding. The study concludes with actionable recommendations to strengthen policy coherence, structure national measures according to CAP logic, and build institutional capacity. By adopting these reforms, Georgia can better align with EU standards and improve the effectiveness of its rural development initiatives.

Keywords: Rural Development, Common Agricultural Policy, EU Integration, Policy reform, Institutional Alignment

JEL Codes: Q01, Q18, Q56, O13, O18, R58

Introduction

Rural development is a cornerstone of agricultural policy, driving economic growth, fostering social stability, and promoting environmental sustainability. As Georgia pursues closer ties with the European Union, harmonization its rural development strategies with the CAP framework is vital for strengthening the competitiveness of the agricultural sector and ensuring long-term resilience. The CAP, as the EU's flagship agricultural policy, offers financial support and strategic direction to Member States, with the goal of advancing sustainable agricultural growth, conserving the environment, and fostering rural socio-economic development.

The Agriculture and Rural Development Strategy of Georgia (2021–2027) serves as a key policy instrument for tackling rural development challenges and unlocking new

opportunities. It emphasizes sectoral modernization, environmental sustainability, and the improvement of rural livelihoods. While Georgia's strategy demonstrates alignment with the CAP in many areas, gaps persist in policy coordination, financial resource allocation, and the incorporation of socio-economic initiatives such as support for young farmers, gender equality, and employment generation.

This study critically assesses Georgia's rural development strategy by examining the extent of alignment between its policy framework and CAP objectives, including intervention types. It also evaluates institutional roles structures, funding mechanisms, and strategic priorities. The research offers actionable recommendations to enhance policy coherence, strengthen rural development interventions, and pave the way for the eventual implementation of CAP-style measures, especially as Georgia's advances toward EU accession. By addressing existing gaps and adopting EU best practices, Georgia can establish a more effective and sustainable rural development model, fostering a competitive and resilient agricultural sector.

Methodology

To comprehensively evaluate Georgia's Rural Development Strategy (2021-2027) and its alignment with CAP objectives, this study employs a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative research methodologies.

The research process encompasses the following key components:

Policy Document Analysis: A thorough review of national and EU regulatory frameworks, strategic plans, and reports is conducted to identify policy priorities, intervention measures, and governance structures. This includes an in-depth analysis of Georgia's Agriculture and Rural Development Strategy (2021-2027) alongside relevant EU CAP regulations.

Comparative Assessment: Georgia's rural development policies are analyzed against the CAP framework to pinpoint areas of alignment, divergence, and best practices. The evaluation considers CAP's overarching and specific objectives, intervention mechanisms, and funding structures, highlighting key similarities and opportunities for harmonization.

Stakeholder Consultations: Interviews and focus group discussions are held with key stakeholders, including policymakers, representatives of the Ministry of Environmental Protection and Agriculture of Georgia (MEPA), the Rural Development Agency, EU experts, and local development actors. These consultations offer valuable insights into policy implementation challenges, institutional capacities, and opportunities for better alignment with CAP objectives.

Data Analysis and Case Studies: Statistical data and case studies from EU Member States with similar rural development contexts are examined to derive lessons

and actionable recommendations for Georgia. This approach helps identify practical strategies for improving policy design and implementation.

Gap Analysis and Policy Recommendations: The research highlights key policy gaps, institutional challenges, and areas requiring further improvement. Based on these findings, targeted recommendations are provided to enhance policy coherence, optimize financial management, strengthen institutional capacity, and improve rural development governance.

Background Analyses

Georgia's Rural Development Strategy (2021-2027)

The Agriculture and Rural Development Strategy of Georgia (2021-2027) approved on December 20, 2019, forms a key component of the country's broader national development policy. This strategy represents a valuable opportunity for Georgia to diversify economic activities in rural areas, enhance social conditions, and improve overall quality of life, in line with sustainable development principles. By leveraging state aid, the strategy aims to realize the long-term vision of resilient rural communities that drive economic growth and foster social well-being.

The strategy encompasses the entire territory of Georgia, providing funding and support for rural development initiatives throughout its 2021–2027 timeline. In the initial phase (2021–2023), a dedicated Action Plan was established with 68 specific activities. Building on this foundation, an updated Action Plan for 2024–2027 has been adopted, introducing 88 targeted activities that are now in active implementation.

Developed by the Ministry of Environmental Protection and Agriculture of Georgia this strategy received support from the European Neighborhood Programme for Agriculture and Rural Development (ENPARD) and was designed in collaboration with the United Nations Development Programme (UNDP) and the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). Its creation involved an extensive evidence-based process, including consultations and discussions with diverse stakeholders and government entities.

• General Objectives

The Agriculture and Rural Development Strategy of Georgia for 2021–2027 is structured around three core goals:

- 1) Strengthening competitive agricultural and non-agricultural sectors.
- 2) Promoting the sustainable use of natural resources, conserving ecosystems, and enhancing climate change adaptation efforts.
- 3) Establishing effective systems for food and feed safety, veterinary services, and plant protection.

• Objectives

Each Goal is supported by a series of objectives, comprising total 16 distinct objectives, which are detailed-in the following table.

Specific Objectives of the Agriculture and Rural Development Strategy of Georgia for 2021-2027

Table 1.

Goal 1 Competitive agricultural and non-agricultural sectors	Goal 2 The sustainable usage of natural resources, preserving ecosystems, and enhancing adaptation to climate change	Goal 3 Effective systems of food/feed safety, veterinary services and plant protection
Objectives: 1) To raise awareness/knowledge of farmers and entrepreneurs. 2) Ensuring development of Agriculture and Non-Agricultural value chains by focusing on diversification, innovative technologies, cooperation and support to producers' unions; Increase access to various financial instruments. 3) Integration of farmers/entrepreneurs on the market. 4) stimulate young farmers and entrepreneurs in rural areas. 5) increase access to infrastructure and services. 6) To improve the irrigation and drainage systems. 7) Development of rural tourism and respective tourist products.	Objectives: 1) To disseminate climate-smart and environmentally adapted agricultural practices, to support the development of bio-farming. 2) To support the development of ecotourism. 3) Sustainable usage of forest resources. 4) To support the implementation of energy-efficient and renewable energy technologies and practices. 5) To maintain agricultural biodiversity.	Objectives: 1) To approximate the sanitary and phytosanitary regulatory legislation of Georgia to the EU legislation, and to ensure its implementation. 2) To ensure that the products supplied to the local and export markets comply with sanitary and phytosanitary standards. 3) To build the laboratory capacities. 4) Quality assurance of agricultural inputs.

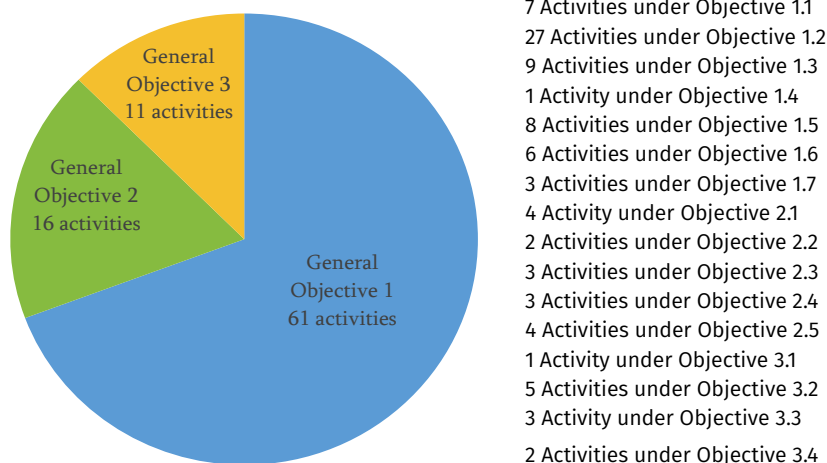
Source: Compiled by the author based on the Agriculture and Rural Development Strategy of Georgia 2021-2027

• Activities Planned During the 2024-2027 Period

To ensure the effective implementation of the strategy, an Action Plan for 2024-2027 has been developed, outlining 88 targeted activities designed to achieve both general and specific objectives. The following figure summarizes the key activities planned for this period.

Activities foreseen for each general and specific objective

Figure 1.



Source: Compiled by the author based on the Agriculture and Rural Development Strategy of Georgia 2021-2027

Institutional and Functional Structures

The Ministry of Environmental Protection and Agriculture of Georgia (MEPA) serves as the primary authority responsible for the design, implementation, monitoring, and evaluation of the Agriculture and Rural Development Strategy. Several subordinate agencies under MEPA also contribute to the strategy's implementation and operate under the supervision of either MEPA or the central government.

To ensure the effective execution of the strategy, the following institutional structures have been established or are currently under development:

- **Rural Development Agency (Transitioning to a Paying Agency)**

To improve the efficiency of strategy development and implementation, the NNLE Rural Development Agency was established in 2019 under MEPA. Acting as the primary implementing body for projects and programs initiated by the ministry, the agency operates in a manner akin to the EU's Paying Agency. It is tasked with executing the activities outlined in the Strategy Action Plan, within the framework of the Ministry of Environmental Protection and Agriculture of Georgia's competence.

- **Agriculture and Rural Development Policy Department**

Main functions of this department are as follows:

1. Defining priority directions for the development of the agricultural sector.

2. Developing programs for the advancement of livestock breeding, crop production, and aquaculture.

3. Facilitating and coordinating the adoption and implementation of modern agricultural machinery and technologies.

4. Formulating policies, or contributing to policy development, to promote agricultural cooperatives, alongside creating specific programs and recommendations.

5. Analyzing the relationship between food production and the food market based on priority directions, and preparing relevant recommendations or programs.

6. Developing or participating in the formulation of rural development policies within its competencies, as well as creating specific programs and recommendations.

7. Evaluating the need to assess programs and projects that support the agri-food sector and preparing relevant proposals.

8. Performing other responsibilities as mandated by legislation.

Within the ministry's central apparatus, the Agriculture and Rural Development Policy Department has been designated as the Managing Authority, analogous to the EU Managing Authority. This department is primarily responsible for strategy development, coordination, implementation, monitoring, and evaluation.

- **Interagency Coordination Council for Agriculture and Rural Development of Georgia**

An Interagency Coordination Council has been established, comprising of 21 representatives from various ministries and agencies. Its primary functions are as follows:

1. Facilitating the implementation of Georgia's Agriculture and Rural Development Strategy (2021-2027) and proposing updates to the strategy as needed.

2. Developing and revising the strategy's action plan prior to submitting it to the Government of Georgia.

3. Ensuring effective coordination among state institutions involved in implementing the strategy and its action plan.

4. Monitoring the implementation of the strategy and action plan, including managing the preparation of an annual monitoring report.

5. Overseeing strategy evaluation, data collection, and analysis.

6. Establishing a collaborative framework between the council and civil society to inform and engage stakeholders in the strategy's implementation.

- **Civic Committee (Transitioning to a Monitoring Committee)**

The Civic Committee has been established to enhance the implementation and quality of Georgia's Agriculture and Rural Development Policy. It also aims to foster stronger dialogue among its 29 members. The committee's responsibilities include:

1. Identifying, analyzing, and discussing challenges related to agricultural and rural development programs, particularly addressing the needs of beneficiaries and vulnerable groups.

2. Drafting evidence-based proposals to improve existing programs and create new ones.

3. Facilitating information dissemination and raising public awareness through the Georgian Rural Development Network, which functions as an online platform for knowledge-sharing.

4. Establishing temporary working groups based on mutual agreements among members.

5. Forming a coordination team to ensure efficient communication and operational efficiency.

6. Reviewing the annual monitoring report on the implementation of the Action Plan under the 2021-2027 Agriculture and Rural Development Strategy of Georgia.

7. Convening at least once annually with additional meetings organized as required.

- **Policy Dialogue Mechanism**

A structured mechanism for facilitating policy dialogue is currently under development.

- **Network Coordination of Rural Development**

A Network Support Unit will be established within the Policy Coordination and Analysis Department to facilitate coordination within the national Rural Development Network.

CAP Post-2023: Enhancing Sustainability, Digitalization, and Social Resilience

In June 2021, the European Parliament and the Council adopted a reformed CAP framework for the 2023–2027 programming period. The updated CAP strengthens the role of Member States in designing tailored national strategic plans while prioritizing sustainability, social equity, and innovation in agricultural policy.

- **Key Changes and Priorities in the 2023 CAP Reform**

Enhanced Sustainability and the Green Deal Alignment: CAP Strategic Plans must align with the European Green Deal, the Farm to Fork Strategy, and the Biodiversity Strategy; At least 25% of direct payments are allocated to eco-schemes supporting climate-friendly and environmentally sustainable agricultural practices; At least 35% of rural development funds must address climate action, environmental

sustainability, and biodiversity conservation; A strengthened system of conditionality ties CAP funding to strict environmental and social standards.

Greater Social Fairness: Mandatory redistribution of at least 10% of direct payments to support small and medium-sized farms; Increased support for young farmers, requiring EU countries to allocate at least 3% of direct payments to young farmers; Introduction of social conditionality, linking CAP payments to labor rights and working conditions for farm workers.

Increased Digitalization and Innovation: Strengthening Agricultural Knowledge and Innovation Systems (AKIS) to promote research, innovation, and digital transformation; Investments in precision agriculture, smart farming, and digital advisory services to enhance productivity and sustainability.

Resilience and Crisis Preparedness: Establishing a €450 million annual crisis reserve to assist farmers during market disruptions and natural disasters; Implementing risk management tools, including income stabilization measures and insurance schemes to address extreme weather events.

- **CAP General and Specific Objectives (2023-2027)**

The CAP Strategic Plans for 2023-2027 are centered around three overarching objectives:

1. A Smarter, More Competitive Agricultural Sector – Ensuring food security, enhancing innovation, and increasing market resilience.

2. A Greener, More Environmentally Sustainable Agriculture – Tackling climate change impacts, preserving natural resources, and supporting eco-schemes.

3. A Stronger Social and Economic Fabric in Rural Areas – Encouraging rural employment, promoting social inclusion, and advancing gender equality.

These objectives are complemented by 10 Specific Objectives, addressing social, environmental, and economic sustainability. These include:

1. Enhancing farm income and building resilience.
2. Increasing market orientation and fostering competitiveness.
3. Strengthening farmers' roles within the value chain.
4. Promoting climate adaptation, carbon sequestration, and sustainable energy practices.
5. Supporting sustainable resource management and biodiversity conservation.
6. Encouraging generational renewal and youth participation in farming.
7. Promoting employment opportunities, gender equality, and rural economic diversification.
8. Addressing societal demands for food quality, safety, and sustainability.
9. Modernizing agriculture through digitalization and innovation.

- **Types of Interventions for Rural Development**

The CAP Strategic Plans Regulation (EU 2021/2115) outlines the following types of rural development interventions:

1. Environmental, climate-related, and other management commitments.
2. Compensation for natural or area-specific constraints.
3. Investments in agriculture, rural businesses, and irrigation.
4. Support for young farmers, business start-ups, and risk management tools.
5. Cooperation initiatives and knowledge exchange programs.

Environmental and Climate Commitments - Member States can provide payments to farmers or beneficiaries who voluntarily adopt practices exceeding statutory environmental requirements. To maximize environmental benefits on a larger scale, collective initiatives and results-based payment schemes are encouraged, fostering more effective and sustainable outcomes.

Compensation for Area-Specific Constraints - Farmers in designated regions facing natural or specific disadvantages may receive payments to offset additional costs and income losses caused by these constraints.

Investments - Support may be allocated for both tangible and intangible investments that align with and advance CAP objectives, including:

1. Agricultural modernization and sustainable practices.
2. Irrigation projects, subject to environmental safeguards.
3. Business start-ups for young farmers and rural entrepreneurs.

Risk Management Tools - Financial support may be provided for insurance schemes and mutual funds to help farmers mitigate production and income risks. Compensation is available for losses exceeding 20% of annual production or income.

Cooperation and Knowledge Exchange - Support is available for:

1. European Innovation Partnership (EIP) operational groups.
2. LEADER initiatives and community-led local development projects.
3. Producer organizations and quality schemes.
4. Smart-village strategies and innovation-driven projects.

- **Institutional and Functional Structures**

To ensure the effective governance of CAP interventions, various structures must be in place:

1. *Competent Authority*: Oversees accreditation and supervision of Paying Agencies and coordinating bodies.
2. *Paying Agency*: Manages and controls CAP-related expenditure.
3. *Certification Body*: Conducts independent audits of CAP implementation.
4. *Managing Authority*: Ensures CAP Strategic Plan implementation, monitoring, and reporting.

5. *Monitoring Committee*: Reviews CAP progress and provides recommendations.

6. *National and CAP Networks*: Facilitates networking, information exchange, and capacity building.

7. *Local Action Groups*: Implement community-led rural development strategies.

- **Selection and Design of the CAP Strategic Plan**

Member States develop CAP Strategic Plans based on SWOT analysis and needs assessments. The intervention strategy must define clear targets, milestones, and selection criteria ensuring fairness, efficient use of resources, and alignment with CAP objectives. During the development process, public consultations with regional authorities, economic and social partners, and civil society organizations are essential for fostering inclusivity and collaboration.

- **Financial Allocations and Technical Assistance**

1. 0.25% of CAP resources are allocated for technical assistance, including support for the European CAP network.

2. A minimum of 5% of the EAFRD budget is reserved for LEADER initiatives, promoting community-led local development.

3. At least 35% of rural development funds are dedicated to climate action, biodiversity

a. conservation, and environmental objectives.

4. 4-6% of EAFRD funding is allocated for technical assistance to improve implementation and build capacity.

- **Other Key Elements**

Modernization - Member States must specify how their CAP Strategic Plans contribute to digital transformation and innovation in agriculture, supported by Agricultural Knowledge and Innovation Systems (AKIS).

Community-Led Local Development - Local action groups develop strategies based on community needs, ensuring inclusive and participatory approaches to rural development.

Findings

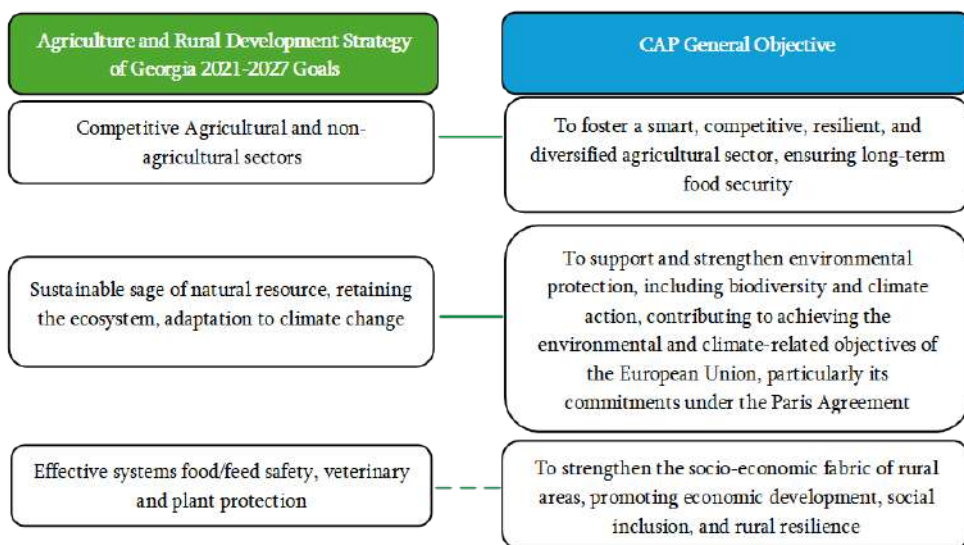
This section highlights key findings regarding Georgia's strategic approach to rural development, the selection of national measures, and their alignment with the EU CAP objectives.

• Findings on General and Specific Objectives

Georgia's agriculture and Rural Development Strategy 2021-2027 is built on clearly defined Goals. While two of these goals demonstrate a strong alignment with the CAP General Objectives, the third goal aligns only partially.

Goals of the Strategy Vs the CAP General Objectives

Figure 2...



Source: Compiled by the author based on the Agriculture and Rural Development Strategy of Georgia 2021-2027 and the EU's CAP policy.

As illustrated in Figure 2, the first objective aligns directly with CAP's first General Objective, and the second corresponds to the CAP's second General Objective. However, the third objective, partially aligns with the CAP's third General Objective, focusing mainly on food quality improvement while lacking emphasis on young farmers, employment promotion, gender equality, and social inclusion.

The third General Objective of CAP aims to enhance agriculture's capacity to meet societal demands for high-quality, safe, and nutritious food, while also addressing issues like food waste, animal welfare, and antimicrobial resistance (AMR). This is achieved through initiatives such as Agri-Environment Climate Measures, animal welfare schemes, organic farming programs, and training initiatives for EU farmers.

In contrast, Georgia's third General Objective prioritizes strengthening food and feed safety, veterinary services, and plant protection by ensuring compliance with sanitary and phytosanitary regulations. While these measures are essential for facilitating international trade, they diverge from the CAP's third General Objective, which extends beyond mandatory regulations to include broader societal and environmental measures within EU Member States.

Furthermore, the Strategy's Specific Objectives align with the CAP's Specific Objectives but are distributed across different General Objectives rather than being grouped under a single goal.

1. Specific Objectives under Goal 1 correspond with CAP's Specific Objectives under General Objectives 1, 3, and the cross-cutting objective.

2. Specific Objectives under Goal 2 align with CAP's Specific Objectives under General Objectives 2 and 3.

3. Specific Objectives under Goal 3 relate to CAP's Specific Objectives under General Objective 3 and the cross-cutting objective.

• Findings on the Selection of Interventions

The majority of planned activities in Georgia (66 out of 88) align with the CAP's rural development interventions, while an additional nine activities correspond with the CAP's direct payments and sectoral interventions.

To implement these objectives, the Ministry of Environmental Protection and Agriculture of Georgia developed an Action Plan (2024-2027) as part of the Agriculture and Rural Development Strategy 2021-2027. This Action Plan provides detailed information for each activity, including performance indicators, responsible institutions, partner organizations, allocated budgets, funding sources, and potential risks.

A comparative analysis of these activities and the eight CAP rural development intervention types reveals that most initiatives under Goals 1 and 2 align closely with CAP rural development interventions. In contrast, the activities associated with Goal 3 largely focus on establishing preconditions for policy implementation, rather than directly corresponding to CAP rural development intervention types.

The results of this analysis are summarized in the following table:

Allocation of the activities of the Strategy¹ to the CAP rural development types of interventions

Table 2.

CAP rural development types of interventions	Activities of the Strategy
Environmental, climate-related, and other management commitments	Management of timber resources Forest maintenance and restoration Implementation of forest inventory Identifying, restoring and improving local agricultural animal species and supporting their population growth Identify and maintain annual and perennial crops, support expanding their prevalence Support the increase of bio/organic production Wind protection belts inventory Implement the state program for availability of state-owned pastures
Natural or other area-specific constraints	N/A
Area-specific disadvantages resulting from certain mandatory requirements	N/A
Investments, including investments in irrigation	Equip cooperatives with storage and processing equipment to develop infrastructure and facilities of agricultural cooperatives Co-finance the purchase of agricultural mechanization and implements for cooperatives Co-financing the acquisition of agricultural equipment Co-financing processing and storage enterprises Co-finance the participation of companies in international exhibitions to support exports Organize exhibition-tasting activities to promote Georgian agri-food products Road cover paved/rehabilitated on the sections of local roads Construction/rehabilitation of water supply and sewage systems Rehabilitation of the amelioration systems Improvement of irrigation in selected irrigation and drainage systems Financial support to local farmers in selected irrigation and drainage systems Improvement of irrigation for Kvemo Samgori irrigation and drainage system Improvement of irrigation for Zemo Samgori irrigation and drainage system
Setting-up of young farmers and new farmers and rural business start-up	Implement the Innovations Grants program for the regions (Around GEL 25,000) Grants provided to young entrepreneurs in rural areas through the Program for Supporting Small and Micro Entrepreneurship

¹ As these are described in the 2024-2027 Action Plan.

CAP rural development types of interventions	Activities of the Strategy
Risk management tools	Subsidizing insurance premium for the development of agricultural insurance (The agricultural insurance program) Install meteorological stations to gather information for analysis to inform consultations about climate and pests/disease-related risks during agricultural activities
Cooperation¹	Development and supporting quality schemes Co-finance the establishment of greenhouses for economically inactive women in order to integrate them into agricultural activities (A pilot program specifically designed for women) Co-financing farmers for the introduction of international food production standards, certification and branding Developing the system of appellations of origin and geographical indications Support the integration of agri-food product producers in the market Construction of public schools Complete rehabilitation of public schools Equipping public schools with supplies Construction/rehabilitation of kindergartens Construction/rehabilitation of sports, culture and recreational infrastructure Development of rural touristic products Development of small-scale touristic infrastructure Development of the skills of the private sector in touristic services (The retraining program) Improvement of infrastructure on touristic routes in the protected areas Equip the protected areas with infrastructure Implement scientific research of the methods for the storage and processing of agricultural products
Knowledge exchange and dissemination of information	Design professional qualifications in cooperation with the private sector Increase availability of vocational programs in agriculture and environment Further development of the vocational training and professional retraining program in agriculture and environment Facilitate private sector's contribution to promote development of skills in agriculture and environment Support the promotion of agriculture and environment professions Enhance availability and access to vocational education programs Deliver training to support farms and cooperatives Raise farmers' awareness about nitrate vulnerable zones and good agricultural practices Implement awareness-raising activities about climate-smart agricultural practice, including training courses Conduct training for farmers on hydroponic production of vegetable crops

1 Promotion and support of quality schemes already recognized by the Union or by the Member States and their use by farmers" may be supported.

CAP rural development types of interventions	Activities of the Strategy
Technical Assistance	Develop databases (registries) of farmers Prepare a feasibility study for Ilto irrigation water reservoir and the assessment of dam safety for 5 water reservoirs Establish good agricultural practices for nitrate vulnerable zones Determine and support capacity for the adaptation of the agricultural sector to climate change Survey the land fund of Georgia Establish an integrated database for the land fund and develop a land balance Develop legislation on the management of pastures Align the legislation in agriculture and rural development with the EU legislation, including creating an action plan to ensure full compliance with the EU legislation on the Common Market Organization (CMO) Develop an action plan for creating an integrated administration and control system that aligns with EU legislation Initiate the development of a system similar to the Farm Accountancy Data Network (FADN) or Monitoring Farm Revenues and Performance Develop a relevant action plan for establishing a nationwide land plot identification system
Financial Instruments	Co-funding of interest rate on agricultural credits (Preferential agricultural credit project) Co-finance the interest on credit and an object of the leasing in industries Co-finance the interest on credit and the object of the lease for the development/expansion of the hotel industry
LEADER /CLLD	Co-financing of the existing as well as startup small and medium sized businesses in the regions, with the involvement of local action groups
Linkages with other CAP interventions (Direct payments and Sectoral Interventions)	Provision of effective extension services to farmers Development/contracting of modern orchards (the program Plant the Future) Rehabilitation of the Georgian tea plantations (The program for the rehabilitation of Georgian tea plantations) Co-financing of enterprises to establish a competitive, diversified and sustainable dairy sector (The Dairy Modernization and Market Access (DIMMA)) Subsidize the cost of the products for the production of hazelnuts for hazelnut orchard owners/holders Promote the origin of Georgian vine Complete and update the vineyard zones cadaster of Georgia Facilitate promotion of Georgian wine products/organize events Conduct laboratory tests on samples of wines available on the market

CAP rural development types of interventions	Activities of the Strategy
Activities not linked to any CAP intervention type (as these are pre-requisites for the implementation of the policy)	Approximation of Georgia's legislation governing sanitary and phytosanitary fields to the EU legal act stipulated under XI-B Annex of the Association Agreement Exercise state food safety control Protection of animal health and traceability Exercise veterinary control Plant protection and the attainment and maintenance of phytosanitary reliability Carry out activities for controlling stink bug Implementation of new laboratory diagnostic methods and/or accreditation Implementation and/or accreditation of new parameters of laboratory diagnostics Implementation of the innovative Laboratory Information Management System (LIMS) in the laboratory network Further development of the certification scheme for seeds and planting stock Draft sub-legal acts on the production of biofuel Retrain the installation workers for the equipment to produce energy from renewable sources Approve the training programs in accordance with the Law of Georgian on Energy Efficiency

Source: Compiled by the author based on the Agriculture and Rural Development Strategy of Georgia 2021-2027 and the EU's CAP policy.

• Findings on Institutional Structures

The Rural Development Agency serves as a Paying Agency, covering the entire country. However, unlike typical Paying Agencies in the EU, it is also responsible for implementing most activities outlined in the Strategy Action Plan.

A national Managing Authority, responsible for managing and implementing the Strategy, has not yet been established. However, the Agriculture and Rural Development Policy Department within MEPA fulfills certain responsibilities traditionally assigned to a Managing Authority.

A Civic Committee has been established to monitor Action Plan implementation, assessing beneficiary needs, and facilitate information dissemination. There are underway to evolve this committee into a Monitoring Committee.

The responsibilities of an EU-style Managing Authority (including those of a National Rural Network) are currently distributed among various existing institutions in Georgia. Several entities share responsibilities that would typically be assigned to a Managing Authority:

- The **Rural Development Agency** oversees expenditure management and directly implements most of the Strategy's planned activities.

- The **Civic Committee** handles information dissemination, public awareness campaigns, operation of the Georgian Rural Development Network, and the formation of temporary working groups.

- **The Agriculture and Rural Development** Policy Department and the **Inter-agency Coordination Council for Agriculture and Rural Development** undertake key functions associated with an EU-style Managing Authority.

Regarding the EU-style Rural Network, the online platform www.grdn.ge is managed by MEPA's Policy Department, while the institutional framework for its support unit is still under development.

These findings underscore the need for a more centralized and structured governance model to improve efficiency and alignment with EU CAP implementation practices.

Conclusions and Recommendations

1. The goals of the Agriculture and Rural Development Strategy of Georgia 2021-2027 should be revised to better align with the General Objectives of the CAP. Particular emphasis should be placed on clearly linking Georgia's third strategic goal with CAP's third General Objective.

2. Rural development support should prioritize sustainable farming, food production, and the well-being of rural communities, while contributing to the following economic, environmental, and social objectives:

- Fostering a smart, competitive, resilient, and diversified agricultural sector that ensures long-term food security.

- Strengthening environmental protection, biodiversity conservation, and climate action.

- Enhancing the socio-economic fabric of rural areas.

3. The objectives of the Agriculture and Rural Development Strategy 2021-2027 should be revised and restructured to align with CAP's Specific Objectives.

4. To achieve the general objectives, Georgia should also revise and reallocate its strategy's specific objectives to correspond with CAP's Specific Objectives.

5. Planned activities should be categorized into intervention types consistent with the EU framework. Activities outlined in the Action Plans 2024-2027 should be grouped under EU intervention types, as illustrated in Table 2. Additionally, it is recommended that the Ministry structures its activities into broader intervention categories, refining them through sub-activities, in line with EU best practices.

6. As an EU Candidate Country, Georgia should prioritize development of rural development measures that align with the Instrument for Pre-Accession Assistance

in Rural Development (IPARD) program. By ensuring compliance with IPARD requirements will position Georgia to effectively leverage this funding instrument once access is granted. Key measures to be prioritized include:

Measure 1: *Investments in physical assets of agricultural holdings* – to support farm investments in infrastructure and technology. Potential existing activities for inclusion:

- Equipping agricultural cooperatives with processing machinery.
- Co-funding the purchase of harvesting machinery for farmers.

Measure 3: *Investments in physical assets for processing and marketing of agricultural and fishery products* – to ensure compliance with EU food safety and environmental standards. Potential existing activity for inclusion:

- Co-funding the establishment and modernization of processing and storage enterprises.

Measure 4: *Agri-environment-climate and organic farming* – currently, no existing activities qualify for inclusion under this measure.

Measure 5: *Implementation of local development strategies – LEADER approach* – to support bottom-up rural development strategies. No existing activities currently align with this measure.

Measure 7: *Farm diversification and business development* – to assist rural businesses and farming families in establishing non-agricultural activities. Potential existing activities for inclusion:

- Development of infrastructure for general education institutions.
- Support for preschool facilities in rural areas.
- Construction and rehabilitation of sports and cultural facilities.
- Development of rural tourism products and small-scale tourism infrastructure.
- Retraining programs to enhance private sector skills in tourism services.
- Infrastructure improvements along tourist routes in protected areas.

Measure 9: *Technical assistance* – to support training, analysis, monitoring, capacity building, and local action group development. Potential existing activities for inclusion:

- Enhancing access to market price information for food products.
 - Developing criteria for bottom-up initiatives.
 - Establishing a farm registry.
 - Creating a digital database of water resource consumers.
 - Identifying and promoting climate change adaptation opportunities.
 - Conducting studies on the Georgian Land Fund.
7. A dedicated Managing Authority should be created under the Ministry of Environmental Protection and Agriculture of Georgia.

8. The responsibilities of the Rural Development Agency should be limited to those of an EU-type Paying Agency, focusing on expenditure management and financial oversight.

9. The responsibilities of the Monitoring Committee (currently the Civic Committee) should be aligned with the functions of an EU-type Monitoring Committee, focusing on strategy evaluation and stakeholder consultations.

10. A National Rural Network should be established to undertake the responsibilities of an EU-type National Rural Network, facilitating knowledge exchange, capacity building, and stakeholder engagement.

11. All relevant stakeholders should actively participate in the design and implementation of rural development policies and local development strategies, ensuring inclusive decision-making and effective policy execution.

References:

- Kharaishvili E., (2018), Diversification of Agribusiness and Rural Development Models in Georgia. *Innovative Marketing*, Volume 14, Issue 3.
- Kharaishvili E., Erkomaishvili G., Chavleishvili M., (2019), Trends of Agro-Food Production and Export Stimulating Economic Policy in Georgia, *International Journal of Economics and Management Engineering*, Vol:13, No:1.
- Kharaishvili E. Challenges For Sustainable Food Security In Georgia, August 2017, DOI:10.13140/RG.2.2.27821.79848.
- Koguashvili P., Archvadze I., Chikhladze N., (2022) sasursato ushishroeba - erovnuli ushishroebis sapudzveli. [Food Security - The Foundation of National Security. Economic Profile. Volume 17, 1(23), pp. 109-125. DOI: <https://doi.org/10.52244/ep.2022.23.02>.] In Georgian.
- Ministry of Environmental Protection and Agriculture of Georgia. *soplis meurneobis da soplis ganvitarebis strategia 2021-2027*. [Agriculture and Rural Development Strategy 2021-2027.] In Georgian <https://mepa.gov.ge/Ge/PublicInformation/20395> - Last seen 15.03.2025.
- Ministry of Environmental Protection and Agriculture of Georgia. 2024–2027 Action Plan of the Agriculture and Rural Development Strategy of Georgia 2021–2027 <https://mepa.gov.ge/En/PublicInformation/34108/> - Last seen 18.03.2025
- Ministry of Environmental Protection and Agriculture of Georgia. Regulations of the Ministry of Environment Protection and Agriculture of Georgia. <https://mepa.gov.ge/En/Page/functionsandgoalsofministry/> - Last seen 18.03.2025
- Regulation (EU) 2021/2116 of the European Parliament and of the Council of 2 December 2021 on the Financing, Management and Monitoring of the Common Agricultural Policy and Repealing Regulation (EU) No 1306/2013.
- Regulation (EU) 2021/2115 of the European Parliament and of the Council of 2 December 2021 Establishing Rules on Support for Strategic Plans to be Drawn up by Member States under the Common Agricultural Policy (CAP Strategic Plans) and Financed by the European Agricultural

Guarantee Fund (EAGF) and by the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD) and repealing Regulations (EU) No 1305/2013 and (EU) No 1307/2013.

- Regulation (EU) 2021/2117 of the European Parliament and of the Council of 2 December 2021 Amending Regulations (EU) No 1308/2013 Establishing a Common Organisation of the Markets in Agricultural Products, (EU) No 1151/2012 on Quality Schemes for Agricultural Products and Foodstuffs, (EU) No 251/2014 on the Definition, Description, Presentation, Labelling and the Protection of Geographical Indications of Aromatised Wine Products and (EU) No 228/2013 Laying Down Specific Measures for Agriculture in the Outermost Regions of the Union.
- Regulation (EU) 2021/1529 of the European Parliament and of the Council of 15 September 2021 Establishing the Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA III).
- Commission Implementing Regulation (EU) 2021/2236 of 15 December 2021 on the Specific Rules for Implementing Regulation (EU) 2021/1529 of the European Parliament and of the Council Establishing an Instrument for Pre-accession Assistance (IPA III).
- Commission Delegated Regulation (EU) 2021/2128 of 1 October 2021 Supplementing Regulation (EU) 2021/1529 of the European Parliament and of the Council, as Regards Setting out Certain Specific Objectives and Thematic Priorities for Assistance under the Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA III) (Text with EEA relevance).

საქართველოს სოფლის განვითარების ეროვნული ინტეგრაციის შესაბამისობა ევროკავშირის საერთო სასოფლო-სამეურნეო პოლიტიკის (CAP) მიზნებთან

ნოდახ კეხესელიძე

დოქტორი

ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის

სახელმწიფო უნივერსიტეტი

nkreselidze@gmail.com

2014 წელს, საქართველოსა და ევროკავშირის შორის გაფორმებული ასოციაციის შეთანხმება ითვალისწინებს პოლიტიკის დაახლოებასა და თანამშრომლობას სოფლის განვითარების სფეროში. გახდა ამისა, საქართველო, ხოლოც ევროკავშირის წევრობის კანდიდატი ქვეყანა, ევროკავშირში ინტეგრაციის პროცესის ფაზებში იღებს ვადებულებას სოფლის მეურნეობისა და სოფლის განვითარების სფეროებში შესაბამისობაში მოიყვანოს თავისი კანონმდებლობა და პოლიტიკა ევროკავშირის სამართლებრივ ბაზასთან, კერძოდ - საერთო სასოფლო-სამეურნეო პოლიტიკასთან (CAP).

წინამდებარე კვლევა აფასებს საქართველოს სოფლის განვითარების სტრატეგიას ევოკავშირის საერთო სასოფლო-სამეურნეო პოლიტიკის (CAP) კონტექსტით. გაანალიზებულია ეროვნული პოლიტიკა, ინსტიტუციური სტრუქტურები და ინტეგრაციის მექანიზმები, ხათა განისაზღვროს CAP-ის მიზნებთან შესაბამისობა და გამოვლინდეს ახლებური შეუსაბამობები. სტატიაში შემუშავებული ეკომენდაციების მიზანია საქართველოში სოფლის განვითარების პოლიტიკის ეფექტურობასა და ევოკავშირის სტანდარტებთან დაახლოების უზრუნველყოფა.

ხოგოც კვლევით გამოვლინდა, საქართველოს სოფლის მეურნეობისა და სოფლის განვითარების 2021-2027 წლების სტრატეგიის სამი ზოგადი მიზნიდან, ორი სხუდად ეხმანება CAP-ის ზოგად მიზნებს.

მიზანი 1: კონკურენტუნარიანი სასოფლო-სამეურნეო და ახასასოფლო-სამეურნეო სექტორები — ემთხვევა CAP-ის პირველ ზოგად მიზანს.

მიზანი 2: ბუნებრივი რესურსების მდგრადი გამოყენება, ეკოსისტემების შენახუნება, კლიმატის ცვლილებებთან ადაპტაცია — თავსებადია CAP-ის მეორე მიზანთან, ხოლო

მიზანი 3: სუხსათის/ცხოველის საკვების უზნებლობის, ვეტეხინარიისა და მცენარეუთა დაცვის ეფექტური სისტემები — ნაწილობრივ ემთხვევა CAP-ის მესამე მიზანს, თუმცა, ნაკლებად - სოციალური ასპექტებს, ჰოგოცა ახადგაზრდების მხარდაჭეა, დასაქმება და გენდერული თანასწორობა.

სტრატეგიის 88 აქტივობიდან, 66 შეესაბამება CAP-ის სოფლის განვითარების ინტეგრაციებს. მათ შორისაა: ინვესტიციები (საწარმოო ინფრასტრუქტურა, მერიოხაცია); თანამშრომლობა (სასოფლო ტურიზმი, ქალების რაბტულობა, სკოლებისა და საბავშვო ბალების განვითარება); ცოდნის გაზარება (პროფესიული განათლება, ტრენინგები); ქვემოდან-ზემოთ მიდგომის ინსტიტუციონალიზაცია (LEADER/CLLD მიდგომა - ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიების მხარდაჭეა); ფინანსური ინსტიტუტები (სასოფლო კრედიტის თანადაფინანსება, სადაზღვევო პოზიამები).

კვლევით ასევე დადგინდა, ჰომ ინსტიტუციური სტრუქტურები, სოფლის განვითარების სააგენტო ფუნქციონირებს ჰოგოც CAP-ის ტიპის გადამხდელი სააგენტო, თუმცა, ასევე ახორციელებს სტრატეგიის უმეტეს აქტივობას. მართვის ოგანო (Managing Authority) სხუდად ახ ახის რამოყალიბებული; მის ფუნქციებს ნაწილობრივ ახულებს გახემოს დაცვისა და სოფლის მეურნეობის პოლიტიკის დეპარტამენტი. სამოქალაქო კომიტეტი ახდად შექმნილი ოგანოა, ჰომელიც გადადის მონიგორინგის კომიტეტის ფორმატში. სოფლის განვითარების ეროვნული ქსელი ჭეი კიდეც ფორმირების პოცესშია.

საქართველომ მნიშვნელოვანი ნაბიჯები გადადგა ევოკავშირის CAP-ის მიზნებთან შესაბამისი სოფლის განვითარების პოლიტიკის ფორმირების გზაზე, თუმცა, სხუდ შესაბამისობას სჭირება სტრატეგიული გეგმების ცვლილება, ინტეგრაციების მკაფიო სტრუქტურირება და ინსტიტუციური ეფორმები.

კეჲდოდ, სტაატეგიის მიზნები და მიზნობიივი ამოცანები უნდა გადაჯუფდეს CAP-ის მიზნებთან შესაბამისობით (Regulation (EU) 2021/2115-ის მიხედვით). სტაატეგიით განსაზღვრული აქტივობა უნდა დაჯუფდეს CAP-ის ინტეჲვენციის ტიპების შესაბამისად (მაგ. ინვესტიციები, ცოდნის გაზიარება, ტექნიკური დახმარება). საქაჩთველომ, ჲოგოჲც კანდიდატმა ქვეყანამ, უნდა შეიმუშაოს ისეთი მხარდამჭეჲი ჲონისძიებები, ჲაც თავსებადია ევჲოკავშირში გაწეჲიანებადღე დახმარების ინსტიტუმენტის (IPARD-ის) პიოოჲიტეებთან.

ინსტიტუციური ჲეფოჲმის თვადსაზიისით, უნდა შეიქმნას დამოუკიდებელი მართვის რეგანო, ჲომედიც პასუხისმგებელი იქნება სტაატეგიის კოოჲდინაციასა და მონიტოჲინგზე. სოფლის განვითაჲების სააგენტოს ფუნქცია უნდა შეიზღუდოს ფინანსური ადმინისტრირების მიმარტულებით, ჲოგოჲც ევჲოკავშირში არსებუდი გადამხდელი სააგენტოების შემთხვევაშია. სამოქადაქო კომიტეტი უნდა გაჲარიქმნას სჲუდფასოვან მონიტოჲინგის კომიტეტად. სასუჲვედია შეიქმნას დიეჲი და ფუნქციური სოფლის განვითაჲების ეჲოვნული ქსელი (National Rural Network), ჲომედიც რაჲთავს ყვედა დაინტეგრესებუდ მხარეს.

ზემოაღნიშნული ჲეკომენდაციების შესჲუდება ხედს შეუწყობს საქაჩთველოს სოფლის განვითაჲების პოდიტიკის დაახდოებას ევჲოკავშირის შესაბამის პოდიტიკასთან და სოფლის განვითაჲების მიმარტულებით სახედმწიფო მხარდაჭეჲის პიოგარამების უფჲო ეფექტიანად განხოჲციელებას.

საკვანძო სიყვებო: სოფლის განვითაჲება, სოფლის მეუჲნეობის საეჲოთ პოდიტიკა, ევჲოკავშირში ინტეგრარცია, პოდიტიკის ჲეფოჲმა, ინსტიტუციური შესაბამისობა.

ციფრული ეკონომიკა DIGITAL ECONOMY

კომპიუტერული სიმულაციური მოდელების მნიშვნელობა სწავლების ხარისხის ამაღლებაში

ჟანა თორდავა

მეცნიერ-ხელმძღვანელი

ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის იმიტაციური მოდელების და სწავლების ინტეგრირებული
მეთოდების საუნივერსიტეტო სასწავლო-სამეცნიერო ცენტრი
tolordava@hotmail.com

doi.org/10.52340/eab.2025.17.02.03

სწავლების ეფექტიანი ფორმების შეჩვენა და სასწავლო პროცესში მათი დანერგვა დღეს კიდევ უფრო დიდ აქტუალობას იძენს უმაღლეს სკოლაში მიმდინაჲე ჰეფორმებთან, განათლების გლობალიზაციასთან დაკავშირებით. ამ პროცესებმა უფრო დიდი მოთხოვნები წაუყენეს სტუდენტების პროფესიული მომზადების ორგანიზაციას და წინა პლანზე დადგა მათი შემეცნებითი აქტივობის განვითარება სწავლების ახალი, თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვით. აქ გზა ეხსნება შემოქმედებით მეთოდებს კომპიუტერულ ტექნიკასთან კომბინაციაში, ვინაიდან ტრადიციული სწავლება ძირითადად ინსტრუქციულ ხასიათს ატარებს, ხაც სტუდენტის ინფორმაციული ბაზის გაფართოებას ემსახურება და ახა პროფესიული უნარ-ჩვევების გამომუშავებას. ყოველივე ეს ახ ნიშნავს, რომ ტრადიციული ფორმების (დექციების, სემინარების) უაჲყოფა უნდა მოხდეს, პიიქით, ის ჩრება სასწავლო პროცესის აუცილებელ კომპონენტად. მაგჲამ პროფესიული მომზადებისათვის, ჰაქტიკური უნარ-ჩვევების გამომუშავებისთვის საჭიოა ასევე სწავლების მეთოდების იმ კომბლესტა მიღება, რომელიც ამ მიმართულებით ხელს უწყობენ სტუდენტს.

თამაში აიის ბიზნეს- სწავლების ეჲთ-ეჲთი საუკეთესო ინსტრუმენტი და ამის სანიშნუში მტკიცებულებაა მსოფლიოში „დიდი ბიზნესის კაპიტნების“ მომზადების ისეთი ცენტრები, ოგოიიკა ჰაჲვაჲის, ჰინსტონის და იედის უნივერსიტეტები, სადაც იყენებენ ისეთ სიმულაციურ თამაშებს, ომდების გამოყენებით, სპეციალისტების აზიით, „შესადლებელი ხდება ნებისმიერი პოპულისტური ეკონომიკური იდეის უაჲყოფა“ (Tolordava Zh. 2008).

საკვანძო სიტყვები: სწავლების თანამედროვე ტექნოლოგიები; ჰიბრიდური სწავლება, სიმულაციური (საქმიანი) თამაშები, კომპიუტერული საქმიანი თამაშები და გამომთვლელი პოგჩამები, კომპიუტერული Learning - სისტემები, Case-study, სწავლების კოგნიტიური მოდელები, მართვადი და კონტროლირებადი თვითსწავლება და ქსელური ტექნოლოგიები.

შესავალი

საქმიანი თამაშების სხვადასხვა განსაზღვრა არსებობს, მაგრამ ყველა მათი საკვანძო მომენტი ის არის, რომ ის იმიტაციური მმართველობითი პროცესია, ანუ კონკრეტული სიტუაციისთვის გადაწყვეტილების შემუშავება-მიღების პროცესი, რომელიც მოიცავს უკუკავშირს და დროის ფაქტორს (Tolordava Zh.2024).

თამაშის იმიტირებული გარემო მონაწილეებს შეცდომების დაშვების, ახალი კონცეფციებით ექსპერიმენტირების, სწავლისა და პრაქტიკული გამოცდილების მიღების შესაძლებლობას აძლევს. ამას ხელს უწყობს კომპიუტერული მოდელის უპირატესობა მოახდინოს ობიექტის ტექნიკურ-ეკონომიკური პარამეტრების სხვადასხვა კომბინაციების გადამოწმება, რაც სტუდენტებს ეხმარება სწორი გადაწყვეტილების მიღებაში.

ცნობილია საქმიანი თამაშების გამოყენების შემდეგი მიმართულებები: სასწავლო, საატესტაციო, საკვლევო და საწარმოო.

საქმიანი თამაშების გამოყენების პირველი მიმართულებაა მისი სასწავლო პროცესში ჩატარება, რომელიც მიზნად ისახავს ლექცია-პრაქტიკულებზე მიღებული ცოდნის განმტკიცებას, მომავალ პროფესიულ საქმიანობაში სტუდენტების ჩართვას, გადაწყვეტილებების მიღებისა და ერთობლივი გუნდური მუშაობის ჩვევების გამომუშავებას.

თამაშების გამოყენების მეორე მიმართულება ითვალისწინებს პერსონალის, თანამდებობაზე პრეტენდენტის შეფასებას მისი ცოდნის დონის დადგენას, რისთვისაც შემუშავებულია სპეციალური კომპიუტერული ბიჰევიორული სისტემები. სპეციალისტის კომპეტენციების განსაზღვრისათვის იყენებენ საატესტაციო თამაშების სპეციფიკურ ფორმას, რომელშიც მონაწილეთა ურთიერთქმედება მიმართულია საკითხების გარკვეული წრის შესახებ მათი ცოდნის დასადგენად.

მესამე მიმართულებაა საქმიანი თამაშების გამოყენება საკვლევო მიზნებისათვის: იმიტაცია იძლევა მოდელირებადი მოვლენების შესახებ სხვადასხვა ჰიპოთეზების შემოწმების, საძიებო (კვლევითი) ექსპერიმენტის ჩატარების, ასევე საწარმოო პროცესების კვლევის მასში არსებული ცვლადი სიდიდეების ვარიანტების გადარჩევის საშუალებას. ამ პროცესს ახორციე-

ლებს ადამიანი კომპიუტერში მოდელის მართვის შესაბამისი პარამეტრების შეტანით.

მეოთხე მიმართულებაა კომპიუტერული საქმიანი თამაშების უშუალოდ წარმოებაში გამოყენება, რომლის ჩატარების მიზანია მოცემული ორგანიზაციული, მმართველობითი, ტექნოლოგიური და სხვა პროცესების კორექტირება და სრულყოფა, ღონისძიებათა დაგეგმვა და შედეგების პროგნოზირება. ამ მიმართულებას დიდი პრაქტიკული უპირატესობა აქვს, ვინაიდან ნებისმიერი ნატურული ექსპერიმენტი, რომელიც ტარდება რეალურ ცხოვრებაში, მისი ანალოგ-მოდელზე წინასწარ «გათამაშების» გარეშე იწვევს დიდ დანახარჯებს (თოლორდავა ჟ. 2009).

კომპიუტერული საქმიანი თამაშები პროგრესული მეთოდია, რომელიც სხვადასხვა საინტერესო გზით სწავლის საშუალებას იძლევა და ორიენტირებულია სტუდენტთა მომავალ პროფესიულ საქმიანობასთან დაკავშირებული ცოდნის, უნარებისა და შესაძლებლობების განვითარებაზე.

უნდა აღინიშნოს, რომ საქმიანი თამაშის გამოყენებას აქვს დადებითი და უარყოფითი მხარეები. დადებითია: მაღალი შემეცნებითი მოტივაცია, სასწავლო პროცესის აღქმის სათანადო ემოციური ფონი, რომელსაც ქმნის პერსონიფიკირების (პერსონიფიკაციის) მეთოდის გამოყენება, ანუ თამაშის მონაწილეებისთვის გარკვეული როლის მინიჭება; მომზადება პროფესიული საქმიანობისთვის, ცოდნისა და უნარების ჩამოყალიბება და მიღებული თეორიული ცოდნის (გამოცდილების) პრაქტიკული გამოყენება; თამაშის შემდგომი დისკუსია-განხილვის შედეგად ცოდნის განმტკიცება.

უარყოფითი ასპექტებია: მეცადინეობის მომზადებისა და ჩატარების მაღალი შრომატევადობა, თამაშის წამყვანი უნდა იყოს ყურადღებიანი და მეგობრული მთელი იმიტაციის განმავლობაში, ამასთან ერთად, მისთვის ეს დიდი დაძაბულობაა, ვინაიდან ის უნდა იყოს კონცენტრირებული უწყვეტ შემოქმედებით ძიებაზე, მან უნდა გამოიყენოს ორგანიზატორის, ზოგჯერ მსახიობის უნარებიც კი, რადგან ყველა სტუდენტი არ არის მზად იმუშაოს ბიზნეს თამაშის რეჟიმში. გარდა ამისა, არსებობს სირთულეები საქმიანი თამაშების სპეციალისტების სათანადო კვალიფიკაციის მომზადებასთან დაკავშირებით (თოლორდავა ჟ. 2009).

აღნიშნული სირთულეების მიუხედავად, საქმიანი თამაშები ფართოდ გამოიყენება, ვინაიდან სპეციალისტების და კერძოდ, ეკონომისტების პროფესიონალიზმის განვითარებაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება სტუდენტების მიერ მომავალი პროფესიული საქმიანობის სამეცნიერო საფუძვლების შესახებ ცოდნის შეძენას, რეალური პრაქტიკული უნარ-ჩვევების გამომუშავებას, რაც მათ პროფესიულ საზოგადოებასთან იდენტიფიცირებაში ეხმარება უკვე უნივერსიტეტში სწავლის პერიოდიდან. რეალური ორგა-

ნიზაციის (საწარმოს, ბიზნესის, კორპორაციის) მაგალითზე მომავალი პროფესიული ფუნქციების შესრულება და გადაწყვეტილების მიღება, სტუდენტს აძლევს სწავლის, განვითარებისა და პროფესიული აღზრდის საშუალებას. ყოველივე ეს ხელს უწყობს მომავალი სპეციალისტის კონკურენტუნარიანობის ზრდას, უზრუნველყოფს მის საქმიან აქტივობას, რაციონალური გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღებისა და მათი პრაქტიკაში განხორციელების უნარს (Tolordava Zh. 2018).

თსუ-ის კომპიუტერული საქმიანი თამაშების მოდელირებისა და გამოყენების გამოცდილება

სასწავლო პროცესში კომპიუტერული საქმიანი თამაშების გამოყენების აუცილებლობა გამოწვეულია მრავალი თანამედროვე დისციპლინის სირთულით, მრავალფეროვნებითა და კომპლექსურობით. ამ მხრივ, კომპიუტერულ საქმიან თამაშს აქვს უპირატესობები, რადგან ის შესაძლებელს ხდის განიხილოს ნებისმიერი ეკონომიკური ობიექტი, როგორც რთული სისტემა სხვადასხვა ურთიერთობებით და მოახდინოს სიტუაციების მოდელირება მრავალი ფაქტორის არსებობისა და გარემოს ცვალებადობის გათვალისწინებით. ამ პირობებში, სტუდენტებს შესაძლებლობა ექმნებათ დააკავშირონ თეორიული დისციპლინებიდან მანამდე მიღებული ცოდნა და დაადგინონ თუ რამდენად მნიშვნელოვანია მიღებული ცოდნა მისი პრაქტიკული განხორციელებისთვის.

თსუ-ის იმიტაციური მოდელირებისა და სწავლების ინტერაქტიული მეთოდების საუნივერსიტეტო სასწავლო-სამეცნიერო ცენტრში შექმნილია სიმულაციური (იმიტაციური) სათამაშო მოდელები. ცენტრის საქმიან თამაშებზე, რომლებიც არის შესრულებული კომპიუტერულ ვერსიაში და მათემატიკური უზრუნველყოფით, მოხსენებულ იქნა სხვადასხვა საერთაშორისო კონფერენციასა და სიმპოზიუმზე იტალიის, გერმანიის, პოლანდიის, ბელგიის, საბერძნეთის, საფრანგეთის, პოლონეთის, რუმინეთის, რუსეთისა და ლიეტუვის შესაბამის კრებულებში. ეს თამაშები შესულია საერთაშორისო კატალოგებში. მოპოვებულია 2 ვერცხლის ჯილდო ევროპაში და მრავალი დიპლომი და სიგელი. თამაშების ავტორი, ამავდროულად სტატიის ავტორი არის სიმულაციური მოდელების მსოფლიო ასოციაციის ISAGA-ს წევრი. ამ ასოციაციას ჰყავს უკვე 3 ნობელის პრემიის ლაურეატი.

თსუ-ს სასწავლო-სამეცნიერო ცენტრში, უცხოელ ავტორებთან ერთად გამოიცა ერთობლივი ორთომეული „International Experience in Simulation: Economic and Business, Ecology, Sociology“, ავტორები ჟ. თოლორდავა, დ. დე ტომბი (პოლანდია), დ. ქავთარაძე (მსუ), ჯ. პანიცი (იტალია), ბ. დე ანჯელისი (იტალია), ელიზაბეტ ლი (ავსტრალია), პ. რიცი (იტალია).

საქმიანი თამაში - „ბიზნესის სტრატეგია“

კომპიუტერული Lerning- სისტემის «ბიზნესის სტრატეგიის» ამოცანაა არსებული პრობლემის გადაწყვეტის დამუშავების ეტაპზე მისი ყველა შესაძლო ვარიანტის ანალიტიკური განხილვა დადებითი და უარყოფითი მხარეების დადგენის მიზნით, რაც სწორი გადაწყვეტილების მიღების საშუალებას იძლევა. საქმიან თამაშში ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდების გამოყენებით განიხილება საწარმოს სამი სტრატეგია. იმიტაციური თამაშის მიზანია განუვითაროს სტუდენტებს ფაქტების გაანალიზებისა და ოპტიმალური გადაწყვეტილების არჩევის უნარი.

მოდელში გამოიყენება იდეალური სისტემის კონცეფცია, რომლის დროს ბიზნესის ფუნქციონირების საუკეთესო (იდეალური) პირობებია. რანგის კორელაციის ანალიზის მეთოდი "იდეალური" და დასაწერგი ვარიანტების შედარება-კორელაციას გულისხმობს. სტრატეგიის განმსაზღვრელი ფაქტორების რანჟირებით გამოიანგარიშება რანგის კორელაციის კოეფიციენტი, რომლის დროს ამ მაჩვენებლის სიდიდის მიხედვით იქმნება სხვადასხვა ვარიანტების «იდეალურთან» შედარებისა და სათანადო დასკვნების გამოტანის შესაძლებლობა (რაც უფრო უახლოვდება კოეფიციენტის მნიშვნელობა 1-ს, მით უფრო ახლოსაა ვარიანტები ერთმანეთთან).

საქმიან თამაშში ხდება სამი სტრატეგიის შემუშავებისა და გაანალიზების პროცესის იმიტაცია:

1. პროდუქციის წარმოების გაგრძელება და მიწოდება ათვისებულ ბაზრებზე;

2. ძველი პროდუქციის მიწოდება ახალ ბაზრებზე;

3. ახალი პროდუქციის მიწოდება ადრე ათვისებულ ბაზრებზე.

სამივე სტრატეგია ერთი და იმავე მიზნებს ისახავს:

1. მოგების 12%-ის უზრუნველყოფა დაბანდებულ კაპიტალზე;

2. დივიდენდების დონის შენარჩუნება;

3. ორგანიზაციის რეპუტაციის ამაღლება კლიენტებს შორის.

თამაშის თანამიმდევრობა:

1. თამაშის წესის მიხედვით კომპიუტერთან დიალოგური რეჟიმით მუშაობს ორი სტუდენტი, რათა მუშაობის პროცესში მოხდეს აზრთა გაზიარება, მონაცემთა უფრო ღრმა გაანალიზება და ეფექტიანი საბოლოო გადაწყვეტილების მიღება.

2. იმიტაციური მოდელი, როგორც ტიპური learning - სისტემა მოიცავს ინფორმაციულ მასივს, სადაც მოტანილია ყველა ის მონაცემი და ფაქტორები (მათი დეტალური აღწერა), რომლებიც გავლენას ახდენენ საწარმოს სტრატეგიაზე. მოდელის ამ სტრუქტურის დანიშნულებაა სტუდენტის იმ ცოდნის დე-

ფიცის შევსება, რომლის გარეშე იგი ვერ მიიღებს საუკეთესო, რაციონალურ გადაწყვეტილებას.

3. თამაშის პროცესი იწყება ერთ-ერთი სტრატეგიის განხილვით, რისთვისაც კომპიუტერს მონიტორზე გამოაქვს შესაბამისი მატრიცები სტრატეგიის განმსაზღვრელი ფაქტორების ჩამოთვლით, რომლების რანჟირებას ახდენენ თამაშის მონაწილეები.

4. რანჟირების შემდეგ, რანგების კორელაციის მეთოდით კომპიუტერი ანგარიშობს კოეფიციენტებს და გამოაქვს შედეგები მონიტორზე, რომლების მნიშვნელობის საფუძველზე სტუდენტები ხვდებიან დაშვებული იყო თუ არა შეცდომა.

5. იმისათვის, რომ სტუდენტები დარწმუნდნენ მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების მართებულობაში, «მოთამაშეები» ეცნობიან კომპიუტერული პროგრამის «კომენტარების» ბლოკს, სადაც მოცემულია ფაქტორთა ყველა კომბინაციაზე «კომპუტერული არბიტრის» ანალიტიკური პასუხი.

ანალოგიურად ტარდება სხვა სტრატეგიების მატრიცების ფაქტორების რანჟირება,

გაიანგარიშება კორელაციის კოეფიციენტები და ხდება კომენტარების განხილვა.

კომპიუტერთან დიალოგური რეჟიმით მუშაობის შემდეგ სტუდენტები გადადიან თამაშის მომდევნო ეტაპზე – მიღებული შედეგების გარჩევაზე. ამ ეტაპზე იმართება დისკუსია იმის შესახებ, თუ რომელი ფაქტორების პრიორიტეტებით მიიღწევა საუკეთესო შედეგი.

მოცემული ტიპის learning - სისტემები ხელს უწყობენ სტუდენტების ანალიტიკური აზროვნების განვითარებას, მათი პოტენციალის გამოვლენას, დასკვნების გამოტანისა და მუშაობის ჯგუფური რეჟიმით სწორი გადაწყვეტილების მიღების უნარ-ჩვევების ჩამოყალიბებას.

საქმიანი თამაში - „საგარეო ეკონომიკური ურთიერთობები“ (კომპიუტერული ვერსიით)

სხვადასხვა ქვეყნის საგარეო ეკონომიკურ სფეროში თანამშრომლობის საკითხები წყდება ორმხრივი (ბილატერალური) კავშირების გაღრმავების ხარჯზე, რისთვისაც წინასწარ შეისწავლება ამ ქვეყნების ტექნიკურ-ეკონომიკური განვითარების დონე, მისი მეცნიერ-ტექნოლოგიური პოტენციალი, გეოპოლიტიკური მდგომარეობა და ინტერესები და სხვ.

საკითხების ამ წრეს მოიცავს საქმიანი თამაში „საგარეო ეკონომიკური ურთიერთობები“. თამაშის მიზანია საქართველოს მიერ სავაჭრო-ეკონომიკური ურთიერთობების დამყარება სამ პირობით ქვეყანასთან. აღნიშნულ მო-

დელში მოცემულია სამი ქვეყნის ეკონომიკის სტრუქტურა (მრეწველობის და-რგობრივი სტრუქტურის ჩათვლით), რომლებთანაც საქართველოსთვის უნდა შეირჩეს ურთიერთმომგებიანი ეკონომიკური ურთიერთობები.

პირველ ეტაპზე სამი მოცემული ქვეყნის არსებული ეკონომიკური სი-ტუაციის ანალიზი ტარდება, რაშიც სტუდენტებს ეხმარება ე.წ. ბიჰევიორული სისტემა (პროგრამირებული ტიპის კომპიუტერული ამოცანა), რომელიც შეფა-სების საშუალებას იძლევა.

შემდეგი ეტაპია ქვეყნების პოზიციების, განვითარების ფაქტორებისა და თავისებურებების დადგენა, რაც საჭიროა იმისათვის, რომ მომავალში განისა-ზღვროს სავაჭრო-ეკონომიკური ურთიერთობების კონკრეტული მიმართულე-ბები და შემუშავდეს შესაბამისი ბილატერალური ხელშეკრულება.

თამაშის ანალიტიკური ნაწილი, რომელიც განსაზღვრავს საქართველოს პოზიციებს, შედგება ოთხი ბლოკისაგან: I - საქართველოს გეოპოლიტიკური პი-რობების შეფასება; II - საქართველოს პოლიტიკური ინტერესების შეფასება; III - საქართველოსა და მეზობელი ქვეყნების ინტერესებს შეთანხმება; IV - ეკონო-მიკური ინტერესების რეალიზაციის ხერხების დადგენის ბლოკი.

ბოლო ეტაპია სადისკუსიო ბლოკი, სადაც ხდება საბოლოო გადანყვეტი-ლებების მიღება ქვეყნებს შორის ამა თუ იმ სახის საქმიანი ურთიერთობების დამყარების შესახებ, პროექტის შედგენა და საჯაროდ განხილვა ე.წ. „მოლაპა-რაკების მაგიდასთან“.

პროექტებში განიხილება ეკონომიკური თანამშრომლობის ფართო პროგ-რამა, რომელიც მოიცავს სხვადასხვა სფეროებს, როგორიცაა: სამრეწველო კო-ოპერაცია, კონვერსია, ინვესტიციები, ტექნიკური ინოვაციები, სოფლის მეურ-ნეობა, ენერგეტიკა, ტრანსპორტი, ტურიზმი, მცირე და საშუალო ბიზნესი.

ხელშეკრულების დადების ეტაპზე ხდება მოლაპარაკება – რაუნდების პროცედურის, გათამაშება, რომლის დროს თამაშის მონაწილეები ცდილობენ მიაღწიონ საუკეთესო პირობებს, რისთვისაც ერთმანეთს სთავაზობენ ოფშო-რულ ზონებს, სატარიფო და არასატარიფო ზომების შემოღებას, თანამშრომ-ლობის გეოგრაფიის გაფართოებას, ორივე ქვეყნის ინტერესების დაცვას და სხვ.

საქმიანი თამაში – „კარიერა“

საქმიანი თამაში „კარიერა“ ხორციელდება ექსპერტული კომპიუტე-რული სისტემის სახით, სადაც სტუდენტები ასრულებენ ექსპერტების ფუნ-ქციებს. მოდელის კონკრეტულ მატრიცებში განიხილება მართვის პერსონა-ლისათვის საჭირო პროფესიული, საქმიანი და ფსიქოლოგიური თვისებების განმსაზღვრელი ფაქტორები.

პროფესიული თვისებები: მართვის თეორიისა და პრაქტიკის, ტექნიკისა და ტექნოლოგიის ცოდნა; კოლექტივის ფორმირებისა და განვითარების უნარი; კომპეტენცია და ერუდიცია; პროფესიული დონის ამაღლებისკენ სწრაფვა; მოთხოვნის, ბრძანებების ფორმულირებისა და შედგენის უნარი; უცხოური გამოცდილების ცოდნა.

საქმიანი თვისებები: პრობლემის გადაწყვეტის უნარი, მიზანსწრაფვა, დისციპლიანობა, კადრების რაციონალური გამოყენების ჩვევები, ფუნქციების დელეგირების უნარი; ინიციატივიანობა; მიზნის არჩევის პრინციპების ცოდნა; ადამიანებისა და რესურსების ნიჭი პრობლემის გადასაწყვეტად.

ფსიქოლოგიური თვისებები: გულღიანობა, პრაქტიკული ნიჭი, შრომისუნარიანობა, გამტანობა, პედაგოგიური ტაქტი, კეთილი ატმოსფეროს შექმნის უნარი ურთიერთობებში, ორგანიზებულობა, დამოუკიდებლობა, დაკვირვებულობა.

თამაშის მონაწილეები აფასებენ ხელმძღვანელის თვისებებს “იდეალურ ხელმძღვანელთან” შედარებით, რომლის შეფასება ხორციელდება ე.წ. “კომპიუტერული ექსპერტის” მიერ და ინახება კომპიუტერში. შემდეგ კორელაციის მეთოდით განისაზღვრება რანგის კორელაციის კოეფიციენტები, რომლის მნიშვნელობაც იძლევა შესაფასებელი პიროვნების თვისებების სიახლოვეს “იდეალურ” ვარიანტთან.

კომპიუტერული მოდელი „მენეჯერის რეიტინგი“ წარმოდგენილია ბიპოლარული პროფილების (ფაქტორების) სკალირების ვარიანტით. იგი წარმოადგენს პიროვნების თვისებებს, ქცევის სტილს, უნარებსა და შესაძლებლობებს. მოდელის საფუძველია რ. ბენეტის კონცეფცია, რომლის მიხედვითაც პიროვნება ფასდება სამ სფეროში: სპეციალისტის პიროვნება, მისი მართვის სტილის მახასიათებლები და მენეჯერის წილის განსაზღვრა კომპანიის მიზნების მიღწევაში. დავალებაში სტუდენტები შეფასების დროს გამოდიან მენეჯერის პიროვნებაზე მათ ცნობიერებაში ჩამოყალიბებული წარმოდგენის მიხედვით.

შესრულებული დავალების და მიღებული შედეგების შესაბამისად სტუდენტებს კომპიუტერის მონიტორზე ეძლევათ ანალიტიკური პასუხები და რჩევები მენეჯერის იმ თვისებებთან დაკავშირებით, რომლებზედაც განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექციათ, ასევე, იმ საჭირო თვისებების დაფიქსირებით, რომელსაც უნდა ფლობდეს მართვის იერარქიის სხვადასხვა დონის მართვის პერსონალი.

საქმიანი თამაში – „შეამოწმეთ თქვენი თავი“

საქმიანი თამაში შესრულებულია კომპიუტერული ექსპერტული სისტემის სახით, სადაც გამოიყენება ბიჰევიორული მოდელი. ის მოიცავს მრავალ სხვადასხვა საწარმოო სიტუაციას, ურთიერთობებს მომწოდებლებთან, კონკუ-

რენტებთან, კლიენტებთან და მათში დასმული პრობლემების გადაწყვეტის შესაძლო ვარიანტებს. თამაშის მონაწილე ირჩევს მისი აზრით მისაღებ ვარიანტს და შესაბამისად ღებულობს ანალიტიკურ პასუხს, რომელსაც იძლევა “კომპიუტერული” ექსპერტი. აღნიშნული სისტემა შემუშავებულია ადამიანის, როგორც ხელმძღვანელის თვისებების გამოვლენის მიზნით. ის ხელს უწყობს მისი მართვის უნარის დადგენას. “კომპიუტერული” ექსპერტის ანალიტიკური პასუხები, სადაც აისახება მიღებული გადაწყვეტილების ყველა დადებითი და უარყოფითი მხარე, სტუდენტებს უნივთარებს ანალიტიკური აზროვნების, ვიზუალიზაციისა და პროგნოზირების უნარს. მნიშვნელოვანია უკვე სტუდენტობის პერიოდიდან ვიზუალიზაციის განხორციელება. ვიზუალიზაცია არის წარმოსახვითი სურათების შექმნა, საკუთარი თავის წარმოდგენა სიტუაციაში, რაც ხელს უწყობს ახალი ცოდნისა და უნარების შეძენას.

ამ სახის ინტერაქტიული learning-სისტემები, რომლებიც უზრუნველყოფენ უკუკავშირს მსწავლელთან, ფართოდ გამოიყენება მსოფლიოს უნივერსიტეტების ეკონომიკისა და კომერციის, ბიზნესის ფაკულტეტებზე, ფირმებსა და ორგანიზაციებში მომუშავე პერსონალის კვალიფიკაციის ასამაღლებლად.

სიმულაციური თამაშების კონსტრუირების იტალიის გამოცდილება

იტალიის უნივერსიტეტების გამოცდილება შეირჩა იმის გამო, რომ სტატიის ავტორი ამ სტრუქტურებთან თანამშრომლობს და იცის მათი საქმიანობის სპეციფიკა, როდესაც უმაღლესი სკოლის სისტემაში იყენებენ სიმულაციურ თამაშებს და იმიტაციურ ექსპერიმენტს.

სიმულაციური მოდელების კატეგორიაში თამაშები იქმნება რეალური სიტუაციის გათვალისწინებით. ასეთი თამაშების შემუშავების მიზანია ცხოვრებაში არსებული პრობლემების გადაწყვეტის გამოცდილების მიღება კონკრეტული სიტუაციის ანალიზის საფუძველზე. ბიზნეს სიმულაციებში ძირითადი ყურადღება ფოკუსირებულია წარმატებული ბიზნესის პროგნოზირებაზე და მის დაგეგმვაზე.

იმიტაციური ექსპერიმენტი არის რაოდენობრივი მიდგომა კომპიუტერულ ექსპერიმენტებთან, რომლებიც ხორციელდება ფორმალურ მოდელებზე. ეს მოდელები აღწერენ რთული სისტემების ფუნქციონირებას დროის გარკვეულ პერიოდში, რომლის მართვას ახორციელებს ადამიანი კომპიუტერში მოდელის მართვის შესაბამისი პარამეტრების შეტანით. იმიტაცია იძლევა მოდელირებადი მოვლენების შესახებ სხვადასხვა ჰიპოთეზების შემოწმების საშუალებას (Mario Difrancesco. 2024).

იტალიელი კოლეგები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ციფრულ ტექნოლოგიებს და მათი აზრით, „ თამაშებსა და სხვა ციფრულ საშუალებებში

სტუდენტებს ეძლევათ მუშაობის ავტონომიის, კომპეტენციების ზრდის შესაძლებლობები. სათამაშო ელემენტების ჩართვა სასწავლო სცენარებში არის საშუალება, რომ სტუდენტებმა მეტი ცოდნა მიიღონ, დამოუკიდებლად იმოქმედონ, გადანყვეტილების მიღების მუშაობის ჯგუფურ რეჟიმში გამოიყენონ ცოდნა, უნარ-ჩვევები და ისწავლონ სხვებისგან“ (Giovanni Zenezini, Sofia Maria Scibilia. 2022).

ბიზნეს - სიმულაცია წარმოადგენს ვირტუალურ ბიზნეს- სცენარს, რომლის გაანალიზება, დაკვირვება, დაგეგმვა და შემდეგ განხორციელება შესაძლებელი ხდება მოცემული სიტუაციის საფუძველზე. ბიზნეს სიმულაციური თამაშები სპეციალურად შექმნილია იმისთვის, რომ მოთამაშე აღმოჩნდეს იმ გარემოში, სადაც ის შეძლებს გამოიყენოს თავისი საქმიანი თვისებები, გადანყვეტილების მიღების უნარები, გუნდური მუშაობის ჩვევები და რეალური ბიზნესის მრავალი სხვა პრაქტიკული მხარეები.

იტალიელი სიმულაციური მოდელირების სპეციალისტები თვლიან, რომ ისინი ქმნიან საქმიანი თამაშის სცენარს, სადაც გათვალისწინებულია მიმდინარე ტენდენციები, რეალურ ბიზნესში არსებული მდგომარეობა და შესაძლო შედეგების მიღების შესაბამისად, გადანყვეტილების ვარიანტის შერჩევა. ასეთი მიდგომა ხელს უწყობს ბიზნესის დაწყების, მისი ფუნქციონირების და მართვის საკითხების უკეთ გაგებას.

ინტერესს წარმოადგენს ფრანკო ანჯელის საქმიანი თამაშების მიმართულება ბიზნესსა და მართვაში (Franco Angeli.2019).

ამ ტიპის ინტერაქტიული მოდელები თავისი მრავალი ასპექტით ბიზნესის მართვის სრული იმიტაციის საშუალებას იძლევა. მას შემდეგ, რაც გადანყდება სოციალურ-ეკონომიკური სცენარი, შესაძლებელი ხდება ბიზნესის შექმნისა ან არსებული ბიზნესის სრულყოფის და მისი მართვისა და ფუნქციონირებისათვის ყველა საჭირო ქმედებების განხორციელება. გარდა იმისა, რომ აქ ხდება პრაქტიკული ჩართვა ორგანიზაციის (კომპანიის, ბიზნესის, აქციონერული საზოგადოების და სხვ.) ფუნქციონირების ზოგიერთ ტიპურ სიტუაციაში სტუდენტებს ეძლევათ შესაძლებლობა დინამიკურად გადაამოწმონ ტექნიკურ-ეკონომიკური პარამეტრები და მასთან დაკავშირებული ინდექსების მეშვეობით დაადგინონ როგორ იცვლება ორგანიზაციის მომგებიანობა ამ და სხვა გარე მოვლენების გამო.

როგორ მუშაობს სიმულაციური კომპიუტერული თამაში? მოდელირება კომპიუტერზე რეალური სიტუაციების დემონსტრირების საშუალებას იძლევა, რის მეშვეობით სტუდენტი კომპიუტერთან დიალოგურ რეჟიმის მსგავსად, სწავლობს როგორ მოიქცეოდა რეალურ სიტუაციაში. ამ მიზნით, თამაში ახდენს ბაზრის იმიტაციას და ასწავლის მას მისი არჩევანის, ანუ მიღებული გადაწყვეტილების გავლენის დადგენას ბაზარზე და კომპანიის ფუნქციონირების

შედეგებზე. ამ ტიპის თამაშების ფაზებია: კომპანიის ორგანიზება: მომხმარებელი ირჩევს კომპანიის სათავო ოფისს, ყიდულობს მანქანა-დანადგარებს და ქირაობს მუშებს, რომლებსაც საჭიროდ ჩათვლის ბიზნესის დასაწყებად.

ოპერატიული მენეჯმენტი. ეს ფაზა მოიცავს თამაშის მთავარ და ოპერატიულ ნაწილს, როგორიცაა: კომპანიის მართვა, ნედლეულის შეძენა, წარმოება, ახალი კადრების დაქირავება, სარეკლამო ხარჯები, გასაყიდი ფასის განსაზღვრა და ა.შ. გარდა ამისა ამისა კომპიუტერული პროგრამის მეშვეობით თამაშის მონაწილეებს ოპერატიულად მიეწოდებათ ინფორმაცია ბაზრის, ინფლაციის, მშპ-ს ზრდის, გადასახადების საპროცენტო განაკვეთების შესახებ. მოტანილი მასალების საფუძველზე სტუდენტებს ეძლევათ საშუალება გააანალიზონ და შეაფასონ მიღებული გადაწყვეტილება და განხორციელებული ქმედებების შედეგები.

აღნიშნული ტიპის თამაშის მიზანი გაცილებით კონკრეტულია: ასწავლოს სტუდენტებს მეთოდები, რომელიც მათ საშუალებას მისცემს მიიღონ გადაწყვეტილებები, დაფუძნებული ობიექტურ მონაცემებზე, და გამორიცხონ ის ალტერნატივები, რომლებიც არ არის მისაღები და რომელიც შეცდომაში შემყვან შედეგებს იძლევა ან საერთოდ არაპერსპექტიულია.

გარდა ამისა, არის თამაშები შემდეგ სფეროებში: ტრანსპორტი და ქალაქთმშენებლობა.

სატრანსპორტო თამაშები. ტრანსპორტი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ყოველდღიურ ცხოვრებაში და ემსახურება მასალების, საქონლისა და ადამიანების გადაადგილებას ყველა სახის ტრანსპორტით: სარკინიგზო, საავტომობილო, საზღვაო და საჰაერო. ამ ტიპის თამაშებში ფართოდ გამოიყენება ლოგისტიკის მეთოდი, რომელიც პროგნოზირების, კონტროლის და ოპტიმიზაციის საშუალებას იძლევა. ეს მეცნიერება ორიენტირებულია პრაქტიკული პრობლემების გადაჭრაზე, რაც ეხმარება სტუდენტებს დაეუფლონ საქონლის წარმოების, შენახვისა და ტრანსპორტირების ხარჯების შემცირების მექანიზმს.

ქალაქთმშენებლო საქმიანი თამაშები. ისინი იძლევიან დიდ შესაძლებლობას ისეთი პრობლემების გადაწყვეტისას, როგორიცაა ქალაქისა და მისი ინფრასტრუქტურის დაგეგმარება, გზების განთავსება, საინჟინრო კომუნიკაციების, საწარმოების, კომერციული ზონების განლაგება და ყველა იმ პრობლემის გადაწყვეტა, რომელიც ქალაქს უკავშირდება. ამასთან ერთად, მოდელში განიხილება ქალაქის ბიუჯეტის პრობლემები, მისი ჯანდაცვის, ინფრასტრუქტურისა და დასაქმების ხარჯების მიმართულებით. ამ მიზნებისთვის ბიზნეს-თამაშის მონაწილეებს ეძლევათ შესაძლებლობა შექმნან ახალი საწარმოები, სატრანსპორტო კომუნიკაციები და გზები.

მოტანილი საქმიანი თამაშები, მიუხედავად მათი გამოყენების სფეროსი და დანიშნულებისა, ემსახურება მომავალი სპეციალისტების სასწავლოდი-

დაქტიკურ, პროფესიულ და აღმზრდელობით მიზნებს. სტუდენტები იძენენ პრაქტიკულ გამოცდილებას ფაქტების და სიტუაციის გაანალიზების, პროგნოზირების, საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილების მიღების მიმართულებით.

დასკვნები და რეკომენდაციები

გეიმიფიკაციამ საქმიანი თამაშები სასარგებლო და ეფექტიანი გახადა ბევრ სფეროში და მათ შორის ბიზნესპროცესებში, რასაც ხელი შეუწყო თამაშის მონაწილეთა მოტივაციისა და ჩართულობის ზრდამ, სწორი გადაწყვეტილებების მიღების გაზრდილმა ალბათობამ და სხვ. ამიტომ ეს მეთოდი მსოფლიოში ხდება სწავლისა და განვითარების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ინსტრუმენტი. ამას ისიც მოწმობს, რომ ამ სფეროში უკვე სამი ნობელის პრემიის ლაურეატია.

1. ურთულესი კომპიუტერული სიმულატორები, რაც ემსახურება კომპლექსური ამოცანების გადაწყვეტას სხვადასხვა პროცესის დეტალიზაციის მაღალი დონითა და მაქსიმალური მიახლოებით რეალურად არსებულ ობიექტებთან, გამოიყენება აშშ-სა და ევროპის მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში, მაგრამ საქართველოში, როგორც სხვა დანარჩენი ქვეყნების უნივერსიტეტების შეზღუდული ბიუჯეტის გამო ეს მიმართულება სწრაფად ვერ განვითარდება.

2. კომპიუტერული საქმიანი თამაშები, რაც ფართოდ გამოიყენება ყველგან და ძალიან ეფექტიანად, მოიცავს კომპიუტერული სიმულატორების მნიშვნელოვან უპირატესობებს დაბალი ფასით და მოდელის სათანადო მოქნილობით. აღნიშნული მიმართულებები განსხვავდება მხოლოდ ტექნიკური შესრულების დონით, გამოყენების სფეროთი და მასშტაბით.

3. მოცემული ტიპის learning - სისტემები ორიენტირებულია სტუდენტთა მომავალ პროფესიულ საქმიანობასთან დაკავშირებული ცოდნის, უნარებისა და შესაძლებლობების განვითარებაზე. აქ სტუდენტები ეჩვევიან მუშაობის ჯგუფურ რეჟიმს და სწორი გადაწყვეტილების მიღების უნარ-ჩვევების ჩამოყალიბებას.

4. კომპიუტერული საქმიანი თამაშები ხელს უწყობს სტუდენტების ანალიტიკური აზროვნების განვითარებას, მათი პოტენციალის გამოვლენას, დასკვნების გამოტანისა და თამაშის მონაწილეების მიერ სხვადასხვა შემოთავაზებული წინადადების რეალისტურ შეფასებას.

5. მსოფლიოში მიღებულია საქმიანი თამაშების გამოყენების შემდეგი მიმართულებები: სასწავლო, საატესტაციო, საკვლევო და საწარმოო.

პირველი მიმართულება მიზნად ისახავს ლექცია-პრაქტიკულებზე მიღებული ცოდნის განმტკიცებას, მომავალ პროფესიულ საქმიანობაში სტუდენტების ჩართვას და გამოცდილების მიღებას.

მეორე მიმართულება ითვალისწინებს პერსონალის შეფასებას მათი ცოდნის და კომპეტენციების დონის დადგენას, რისთვისაც იყენებენ საატესტაციო საქმიან თამაშებს და სპეციალურ კომპიუტერულ ბიჰევიორულ სისტემებს.

მესამე მიმართულებაა საქმიანი თამაშების გამოყენება საკვლევი მიზნებისათვის, როცა ხდება სხვადასხვა ჰიპოთეზის შემოწმება, რასაც ახორციელებს ადამიანი კომპიუტერში მოდელის მართვის შესაბამისი პარამეტრების შეტანით.

მეოთხე მიმართულებაა კომპიუტერული საქმიანი თამაშების უშუალოდ წარმოებაში გამოყენება, რომლის დროს ხდება მოცემული ორგანიზაციული, მმართველობითი, ტექნოლოგიური და სხვა პროცესების სრულყოფა და შედეგების პროგნოზირება. აქ ექსპერიმენტის კომპიუტერული წინასწარ "გათამაშების" პროცესი დიდ პრაქტიკულ მნიშვნელობას იძენს, ვინაიდან მისი რეალურ ცხოვრებაში ჩატარება იწვევს დიდ დანახარჯებს.

6. აღსანიშნავია, რომ სიმულაციური მოდელი არის სწავლის, განვითარებისა და აღზრდის საშუალება. რეალური ორგანიზაციის მაგალითზე მომავალი პროფესიული ფუნქციების შესრულება და გადანყვეტილების მიღება, ხელს უწყობს სტუდენტების საქმიან აქტივობასა და პროფესიონალიზმის ზრდას.

7. საქმიანი თამაშის აღმზრდელობითი ასპექტი ვლინდება იმით, რომ მონაწილეებს შორის მყარდება ერთიანი კოლექტივი, რაც მათ პროფესიულ საზოგადოებასთან იდენტიფიცირებაში, სოციალიზაციაში ეხმარება და ხელს უწყობს მომავალ სპეციალისტთა კონკურენტუნარიანობის ზრდას.

ლიტერატურა:

- Tolordava Zh. (2008). Business Modeling Issues. "Economica" № 3-4,
- Tolordava Zh. (2024). Giochi di simulazione e formazione creativa. EDUCATION 2.0 ITALIA Aggiornato il 12/10/2024 . <http://www.educationduepuntozero.it/didattica-e-apprendimento/giochi-simulazione-formazione-creativa-029185651.shtml>
- თოდოშაძე ჯ. (2009). ბიზნესი. სწავლების იმიტაციური მოდელები და თანამედროვე ტექნოლოგიები. გამომცემლობა "ლამპარი" თბილისი.
- Ловчева Л. В. (2016). Деловая игра как один из активных игровых методов // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — Т. 23. — С. 42–46. — URL: <http://e-koncept.ru/2016/56389.htm>. (in Russian)
- Tolordava Zh. (2018). Simulation Models and Students' Professional Identity. International Conference: Modern Management: Problems and Prospects" St. Petersburg. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35288393>
- Mario Difrancesco (2024). " I 15 migliori giochi di simulazione aziendale dell 2022 [60](https://film-</div><div data-bbox=)

ora.wondershare.it/games-recording/top-best-business-simulation-games.html Aggiornato il 12/10/2024

- Giovanni Zenezini, Sofia Maria Scibilia (2022). L'impatto dei Serious games sull'esperienza di apprendimento. Politecnico di Torino.<https://webthesis.biblio.polito.it> 2022.
- Franco Angeli (2019). Gioco di simulazione d'impresa. <https://www.francoangeli.it/Libro/Gio-co-di-simulazione-d%27impresa?Id=2019>
- Tolordava Zh. D. de Tombe, Paola Rizzi, Kavtaradze D., Leigh E. (2013). Volume II. International Experience in Simulation: Economic and Business, Ecology, Sociology. Tbilisi State University.
- თოლორდავა ჯ. (2023). ციფრული საგანმანათლებლო ტექნოლოგიები. ჟურნ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“ № 3.
- თოლორდავა ჯ. (2024). პროფაილინგი და მისი როლი ბიზნესში. ჟურნალ „ეკონომიკა და ბიზნესი“ №3.

References:

- Tolordava Zh. (2008). Business Modeling Issues. “Economica” № 3-4,
- Tolordava Zh. (2024). Giochi di simulazione e formazione creativa. EDUCATION 2.0 ITALIA Aggiornato il 12/10/2024 . <http://www.educationduepuntozero.it/didattica-e-apprendimento/giochi-simulazione-formazione-creativa-029185651.shtml>
- Tolordava Zh. (2009). stsavlebis imitatsiuri modelebi da tanamedrove teknologiebi.[Business. Imitation Models of Teaching and Modern Technologies. Publishing house “Lampari” Tbilisi.] in Geirgian
- Ловчева Л. В. (2016). Деловая игра как один из активных игровых методов // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — Т. 23. – С. 42–46. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/56389.htm>. (in Russian)
- Tolordava Zh. (2018). Simulation Models and Students' Professional Identity. International Conference: Modern Management: Problems and Prospects” St. Petersburg. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35288393>
- Mario Difrancesco (2024). “ I 15 migliori giochi di simulazione aziendale dell 2022 <https://film-ora.wondershare.it/games-recording/top-best-business-simulation-games.html> Aggiornato il 12/10/2024
- Giovanni Zenezini, Sofia Maria Scibilia (2022). L'impatto dei Serious games sull'esperienza di apprendimento. Politecnico di Torino.<https://webthesis.biblio.polito.it> 2022.
- Franco Angeli (2019). Gioco di simulazione d'impresa. <https://www.francoangeli.it/Libro/Gio-co-di-simulazione-d%27impresa?Id=2019>
- Tolordava Zh. D. de Tombe, Paola Rizzi, Kavtaradze D., Leigh E. (2013). Volume II. International Experience in Simulation: Economic and Business, Ecology, Sociology. Tbilisi State University.
- Tolordava J. (2023). tsipruli saganmanatleblo teknologiebi. [Digital Educational Technologies. “Economics and Business” No. 3.] in Georgian
- Tolordava Zh. (2024). propailingi da misi roli biznesshi. [Profiling and its Role in Business. Journal “Economics and Business” No. 3.] in Georgian

The Importance of Computer Business Games in Improving Quality of Education

Zhana Tolordava

*Doctor of Economics, Scientific Head
Iv. Javakhishvili Tbilisi State University
Educational & Scientific Center of Imitation Modelling
tolordava@hotmail.com*

The selection and implementation of effective teaching methods in education have gained significant relevance due to ongoing higher education and its globalization. These development have heightened the demands on organizing professional training of students, and the development of their cognitive activity through innovative teaching technologies, which now occupy a prominent position. This opens avenues for blending creative methods with computer technology, distinguishing them from traditional teaching approaches that focus primarily on expanding student's informational knowledge rather than developing professional skills. It is important to emphasize that traditional forms of teaching, such as lectures, seminars, should not be discarded; instead, they must remain integral to the educational process. However, when it comes to professional training and practical skill development, incorporating comprehensive teaching methodologies specifically designed to address these aspects is essential.

One of the most effective tools in business education is the use of games. Training centers for global business leaders at prestigious institutions like Harvard, Princeton, and Yale exemplify this approach by employing simulation games. According to experts, such games “make it possible to refute any populist economic idea.”

Although definitions of business games vary, their core purpose lies in simulating management processes or designing solutions for specific situation. Key characteristics of business games include feedback mechanisms and consideration of time factors, which enhance their value in education .

simulated environment of a game offers participants the opportunity to make mistakes, experiment with new concepts, learn, and build practical skills.

The intricacy, diversity, and complexity of many modern disciplines make the incorporation of business simulation games an indispensable tool in the educational process. These simulations replicate the functioning of complex systems over a defined period, enabling control through adjustable management parameters within the computer model. This approach allows for the testing of various hypothetical scenarios relevant to modelled events .

Business games have broad application across different fields. Developing professional competence, particularly for economists, requires students to first acquire a strong scientific foundation in their future profession. Equally vital is the development of real, practical skills, which help students identify with their professional community while still at university.

Engaging in tasks that mirror future professional functions – such as decision-making within real organization, enterprise, business or corporation – provides students with valuable opportunities to learn, grow, and develop.

These experiences contribute significantly to enhancing the future professional's competitiveness, fostering their business activity, and nurturing their ability to independently make rational decisions and implement them in practice .

Business games developed at the Educational and Scientific Center for Imitation Modeling and Interactive Methods of Teaching at Tbilisi State University, designed with computer-based mathematical support, have received recognition at various international conferences and symposiums across countries such as Italy, Germany, the Netherlands, Belgium, Greece, France, Poland, Russia and Lithuania. These games, featured in international catalogs, have earned prestigious accolades, including 2 silver awards in Europe, as well as numerous diplomas and certificates. The author of the games, who is also the author of this article, is a member of the International Simulation and Gaming Association ISAGA, an organization that boasts three Nobel Prize laureates among its ranks.

Keywords: Problem-based learning, simulation (business) games, computer business games and computing programs, machine learning systems, case studies, cognitive models of teaching, guided and controlled self-learning, and network technologies

JEL Codes: A22, A23, C63, C88, I21, M53, O33

Strategies for Overcoming Barriers to the Integration of Artificial Intelligence (AI) in Pharmaceutical Practice in Georgia

Zaza Sopromadze

Associate Professor
Georgian Technical University
z.sopromadze@gtu.ge

Nana Shashiashvili

Associate Professor
Georgian Technical University
Tbilisi State Medical University
n.shashiashvili@tsmu.edu

Besarion Simonishvili

Doctor of Public Administration
simonishvilibesarion@gmail.
com

doi.org/10.52340/eab.2025.17.02.04

The integration of Artificial Intelligence (AI) into the pharmaceutical sector has the potential to significantly enhance healthcare services. However, several challenges hinder its effective adoption. This study examines the key obstacles facing Georgia's pharmaceutical industry, including technological, regulatory, educational, and infrastructural barriers. Through a literature-based approach, the paper explores strategies to overcome these challenges. Key findings emphasize the necessity of modernizing pharmacy education, increasing investment in research and development, and strengthening collaborations between the public and private sectors. Additionally, addressing data privacy concerns and rising public awareness are essential for fostering trust in AI technologies. The discussion underscores the importance of aligning local regulations with international standards and promoting continuous professional development. Ultimately, overcoming these challenges will enable Georgia to successfully implement AI, leading to improvements in the quality, efficiency, and ethical standards of pharmaceutical services while ensuring patient safety.

Keywords: Artificial intelligence, innovative technologies, barrier, pharmaceutical practice, digital transformation.

JEL Codes: I10, I18, O33, L65, K32, I23, D83

Introduction

The adoption of innovative technologies, particularly artificial intelligence, is transforming pharmaceutical practice by introducing advanced tools to improving patient care, optimize medication management, and support evidence-based decision-making. AI has the potential to enhance clinical accuracy, minimize human error, and boost the overall efficiency of pharmaceutical services. In many parts of the world, these technologies are becoming integral to healthcare delivery systems, helping both practitioners and patients achieve better outcomes.

However, successful integration of AI into real-world practice requires more than technological readiness. It necessitates comprehensive structural changes, in-

cluding the establishment of robust regulatory frameworks, the modernization of educational programs, and sustained collaboration among industry, academia, and policymakers. In Georgia, where the pharmaceutical sector is evolving, AI presents a promising opportunity for service modernization and improved healthcare quality. Yet, this process is hindered by several systemic challenges, such as limited digital infrastructure, insufficient workforce training, and outdated regulatory mechanisms.

Overcoming these obstacles is crucial to ensuring the ethical, effective, and sustainable application of AI within the Georgian pharmaceutical context. This study examines these challenges and presents strategic solutions tailored to the country's healthcare environment.

Research Objective

The aim of this paper is to analyze the significance of artificial intelligence in pharmaceutical practice, explore the barriers to its integration in Georgia, and propose strategies for overcoming these barriers. Additionally, the paper seeks to provide recommendations for the successful adoption of AI, helping Georgia's pharmaceutical sector leverage in Georgia in effectively and innovativetechnologies to enhance patient care and optimize service efficiency.

Methodology

This research employs a qualitative approach to examine the key challenges that hinder the integration of artificial intelligence into pharmaceutical practice in Georgia and at formulating practical strategies to overcome them. The methodological approach is structured around two main objectives: first, to identify the significant barriers to AI adoption - such as limited financial resources, data protection concerns, and security issues, and gaps in technical infrastructure - and second to develop feasible and ethically grounded recommendations for the sustainable and efficient application of AI within Georgia's pharmaceutical sector.

To achieve these objectives, the study employs two interconnected methodological strategies:

1. Literature Analysis: A comprehensive review of scholarly articles, policy frameworks, and industry reports was conducted to assess global and regional trends in the integration of AI into pharmaceutical systems. Particular attention was given to case studies ~~paid to evidence~~ from countries with similar socio-economic profiles, as well as successful AI adoption in advanced healthcare settings. This body of literature serves as both a conceptual foundation and an empirical reference for identifying common barriers and drawing parallels with Georgia's unique context.

2. Critical Examination of Primary and Secondary Materials: In addition to academic literature, the study evaluated a range of sources, including official documents, expert analyses and industry reports. These materials were critically assessed to build a comprehensive understanding of the challenges facing AI integration and to evaluate the readiness of Georgia's pharmaceutical sector for AI-driven innovation. The inclusion of diverse information sources enabled triangulation, enhancing the reliability and applicability of the study's findings.

The methodological framework ensures a well-rounded and in-depth exploration of the research topic, allowing for the development of context-sensitive, actionable recommendations tailored to the specific needs and conditions of Georgia's pharmaceutical practice.

Results

Artificial intelligence is playing an increasingly transformative role in pharmaceutical practice, particularly in supply chain optimization, operational efficiency, and rapid response capabilities. Through predictive analytics and machine learning, organizations can anticipate supply needs, regulate inventory more effectively, and swiftly manage logistical disruptions—an essential function given the complexity of pharmaceutical distribution (Abd-alrazaq et al., 2022).

Among AI's most impactful contributions is its precision in demand forecasting. By enabling pharmaceutical companies to allocate resources more strategically, AI helps minimize overstock or shortages, ensuring better medication availability. This, in turn, enhances patient satisfaction and reduces operational waste (Amosu et al., 2024; Sharma & Verma, 2023).

In addition, AI enables more precise inventory control by continuously analyzing usage patterns and stock flow, helping to maintain optimal inventory levels. This approach not only reduces costs but also ensures compliance with regulatory requirements, fostering lean and sustainable supply chains (Riad et al., 2024). AI's ability to monitor supply chains in real time enhances resilience by automatically identifying and responding to disruptions. By increasing supply chain visibility and reducing human error, AI supports more stable pharmaceutical operations (Kampanart Huanbutta et al., 2024). AI's also plays a critical role in pharmacovigilance, enabling real-time safety monitoring after drug approval. By analyzing clinical and digital sources—including social media—AI helps detect adverse drug reactions early, facilitating preventive measures and strengthening public health safeguards (Kumar, Thakur, & Rana, 2022).

Within pharmacies, AI automates dispensing systems, improving speed and ac-

curacy while minimizing errors. Smart technologies enhance medication adherence, enable real-time health monitoring, and assist in developing individualized treatment plans. AI-powered apps and wearables further promote health literacy and empower patients in self-care. Additionally, pharmacists benefit from tools that analyze drug interactions and support clinical decisions, ultimately leading to better patient outcomes and improved workflow efficiency (Noorbakhsh-Sabet et al., 2019).

This technological shift strengthens the pharmacist's role in delivering patient-centered care. AI enhances safety and effectiveness, and its integration is transforming the healthcare landscape, creating new opportunities for innovation and collaboration (Zhang, 2023). Additionally, AI aids in patient education by simplifying instructions, promoting healthier lifestyles through digital engagement, and supporting remote monitoring via connected devices. Together, these advancements foster stronger communication between patients and healthcare providers (Saha Aritra et al., 2021).

AI is already revolutionizing key areas such as diagnostics, treatment design, drug development, personalized medicine, and patient surveillance. Pharmacies are evolving from traditional drug dispensers to proactive healthcare providers, offering immunizations, chronic illness support, and health tracking. with AI-powered tools enhance their ability to monitor and assist at-risk populations (Topol, 2019).

Healthcare professionals are using AI to choose optimal therapies, analyze clinical data, and accelerate decision-making – helping conserve resources and potentially saves lives (Wang, Kung, & Byrd, 2020). This progress is driven by improvements in data accessibility, computing power, and machine learning techniques. Across various medical fields, from oncology to hospital medicine, AI enables clinicians to tailor treatments to individual patient profiles, reduce diagnostic errors, and enhance the design of clinical trials (Liu et al., 2020). In today's pharmaceutical landscape, AI-powered systems are increasingly used to assess and identify medication-related risks. As these technologies evolve, pharmacists will play a more advisory and preventive role, utilizing data to enhance patient engagement and promote health. (Yin et al., 2021; Shashiashvili., 2025).

Ultimately, AI empowers pharmacists to make data-driven decisions, integrating medical histories, laboratory results, and drug profiles to support personalized pharmacotherapy. By mitigating adverse interactions and side effects, AI contributes to safer and more effective treatment outcomes (Sharma & Verma, 2023).

Although artificial intelligence (AI) holds the potential to revolutionize healthcare systems, its effective implementation is hindered by a range of complex and interrelated challenges. One primary technical obstacle involves the quality and structure of available medical data. Clinical records sourced from healthcare institutions

are often incomplete, inconsistent, or poorly formatted, which weakens the accuracy of data-driven insights. These limitations compromise the performance of advanced AI models, including neural networks, decision trees, and Bayesian inference systems. Additionally, mismatches between algorithmic design and specific data types can reduce the reliability of AI-driven clinical decision support tools (Wiljer et al., 2019).

Another critical challenge is the lack of robust clinical evidence supporting AI interventions. Many AI models are developed and tested within controlled environments or retrospective analyses, restricting their applicability to real-world medical practice. This gap between experimental results and practical implementation complicates integration efforts. Furthermore, uncertainty surrounding liability presents a legal and ethical dilemma—when AI-driven recommendations lead to medical errors, it remains unclear whether responsibility lies with the healthcare provider using the system or the developers who created it (Sengupta et al., 2024).

Social concerns also play a significant role in the adoption of AI in healthcare, particularly the fear that intelligent systems may displace human professionals. This perception can lead to hesitancy among staff. Addressing these concerns requires a robust training infrastructure to equip healthcare providers with the skills necessary for safe and effective use of digital technologies. At the same time, the introduction of AI must be supported by well-defined regulations that govern its use, protect patient data, and uphold ethical standards (Hofweber & Walker, 2024).

The integration of AI tools – particularly generative models – also presents notable regulatory challenges. These systems may inadvertently collect, store, or analyze sensitive information without obtaining adequate legal consent, potentially violating privacy laws. Ensuring compliance with data governance standards and secure handling protocols is essential to mitigate such risks (Mosley et al., 2024).

For AI to function reliably within real-world healthcare settings, its adoption must be based on rigorous clinical validation and supported by an evidence-based framework. At the same time, ethical guidelines and digital literacy among healthcare professionals must evolve in parallel. AI should be seen not as a replacement for human expertise, but as an advanced augmentation tool that enhances decision-making and improves patient outcomes.

AI systems hold significant promise for enhancing operational accuracy, reducing workload, and improving professional satisfaction in the pharmaceutical sector. However, the realization of these benefits requires overcoming several persistent implementation challenges:

1. **Privacy and Security:** The handling of personal medical data demands stringent safeguards, including robust encryption and clear mechanisms for informed consent. The controversy surrounding the UK's National Health Service

and DeepMind highlighted the ethical pitfalls of sharing health data without explicit patient approval. To maintain public trust, AI-driven healthcare system must adhere to the highest standards of security and transparency. Additionally, ethical dilemmas may arise if patients reject AI-generated treatment recommendations, underscoring the importance of preserving autonomy and respecting individual preferences (Agarwal & Gao, 2024).

2. **Physician Readiness and Acceptance:** One of the major barriers to AI adoption is the readiness of physicians to engage with these technologies. Studies indicate that over half (62.4%) of clinicians feel inadequately prepared to work with AI, raising concerns about communication breakdowns and diminished trust in the physician-patient relationship. To ensure meaningful adoption, promoting technological fluency through continuous education and involving healthcare professionals in system development processes is essential. (Bryan & Li, 2024).

3. **Algorithmic Bias:** AI tools trained on datasets that lack demographic diversity risk perpetuating systemic inequalities. When training data fails to adequately represent all population segments, algorithms may produce suboptimal or even harmful recommendations for underrepresented groups, exacerbating healthcare disparities and compromising the fairness of clinical decision-making (Norori et al., 2021).

4. **Automation Errors:** Flawed training datasets or incomplete clinical inputs can result in incorrect AI predictions, posing serious safety risks. Errors in drug selection, dosage recommendations, or contraindications may lead to adverse medical events. A notable example is IBM's *Watson for Oncology*, which faced criticism for generating inappropriate treatment options due to inconsistently curated training data (Hofweber & Walker, 2024).

5. **Data Complexity and Accessibility:** Medical data varies widely in type and format, including free-text notes, diagnostic images, lab results, and patient monitoring videos. AI tools require vast amounts of well-structured, harmonized data to function effectively. When data is fragmented or poorly standardized, AI predictions lose accuracy and practical utility (Sengupta et al., 2024).

6. **Ethical and Equity Concerns:** The use of AI in healthcare presents critical ethical challenges related to transparency, justice, and privacy. Biases embedded in training data may lead to discriminatory outcomes, while inadequate patient awareness about AI-driven processes can weaken trust. Ensuring patients have meaningful control over their personal data and a clear understanding of its use is essential for fostering ethical AI adoption (Agarwal & Gao, 2024).

7. **Technical Challenges:** A key obstacle to AI integration in healthcare systems is the issue of data standardization. AI requires high-quality, consistent, and diverse

datasets for effective model training. However, medical data often lacks uniformity or exists in unstructured formats, diminishing the accuracy and reliability of AI-driven predictions (Mosley et al., 2024). Interoperability with clinical systems further complicates adoption. Healthcare providers utilize different data formats, making it difficult to integrate AI smoothly into existing infrastructures, which in turn hinders widespread implementation (Bryan & Li, 2024). Another significant limitation of many AI models is their lack of transparency and validation. Many function as “black boxes,” generating decisions without clear explanations. This opacity weakens trust in AI-driven healthcare solutions, underscoring the need for rigorous validation protocols to ensure their reliability (Hofweber & Walker, 2024). Additionally, financial constraints pose a considerable challenge. Developing, deploying, and maintaining AI technologies requires significant financial investment, which can be particularly prohibitive in resource-limited settings where funding is already restricted.

8. Operational Challenges: For AI systems to be truly effective, they must be fully integrated into clinical workflows, complementing the work of healthcare professionals and ensuring alignment with daily operations. Without proper integration, AI systems risk being underutilized or failing to provide meaningful support in clinical practice. The engagement of key stakeholders, including physicians, patients, and regulatory bodies, is essential for successful AI adoption. The trust and cooperation are critical to sustaining AI technologies in healthcare (Sengupta et al., 2024). However, the rapid pace of technological development presents another challenge. AI technologies evolve quickly, while regulatory frameworks often lag behind, making it difficult to establish clear, adaptable standards for the safe and consistent implementation of new technologies (Mosley et al., 2024). Safety and efficacy are also pressing concerns. Despite AI's potential to revolutionize healthcare, there is a risk of incorrect or biased recommendations, patient misclassification, and overlooked diagnoses. To mitigate these risks, rigorous preclinical and clinical is necessary to verify AI system reliability before widespread adoption (Bryan & Li, 2024). Furthermore, the lack of global harmonization in regulatory standards creates barriers to the international implementation of AI. Variations in regulations across countries can increase costs and hinder collaboration, preventing the establishment of uniform global standards (Agarwal & Gao, 2024).

9. Specific Challenges: AI offers promising solutions in the fight against antimicrobial resistance (AMR) by optimizing treatment pathways using patient-specific data, supporting antibiotic discovery, and predicting resistance trends. Additionally, AI can help prevent the spread of infections and improve treatment strategies. However, several challenges must be addressed:

- Limited or inconsistent datasets hinder the accurate training of AI models, which affects the system's ability to provide reliable predictions.

- Algorithmic bias is a concern when AI models are trained on non-representative datasets, potentially leading to unreliable results.
- Integration difficulties with existing digital health systems can reduce the effectiveness of AI in improving healthcare outcomes (Norori et al., 2021).

10. Public and Human Factors: The successful implementation of AI in healthcare relies heavily on the trust and acceptance of both physicians and patients. Concerns persist that AI may replace human jobs or diminish the interpersonal nature of care, potentially slowing its widespread adoption (Hofweber & Walker, 2024). Beyond trust, education and training are essential. ~~paramount~~. Healthcare professionals require specialized instruction to use AI tools safely and effectively. Clear guidance on AI's capabilities and limitations ensures that both healthcare providers and patients remain fully informed about its risks and benefits. AI should be viewed as a complementary tool that enhances, rather than replaces, human clinical judgment. Workforce displacement remains a particular concern, especially for non-professional pharmacists. While fears that AI could lead to job losses are common; however, when properly planned, AI can actually empower pharmacists by expanding their competencies and allowing them to focus on more complex, patient-centered tasks. Instead of reducing the workforce, AI presents opportunities for professional growth and transformation (Sengupta et al., 2024).

11. To better understand the complex barriers hindering the implementation of artificial intelligence in the pharmaceutical sector, an analytical framework was developed by thematically categorizing the most significant challenges. Considering the unique characteristics of Georgia's healthcare and pharmaceutical systems – such as underdeveloped digital infrastructure, a fragmented pharmaceutical market, and the slow pace of regulatory adaptation – seven core obstacles were identified. These include data protection and privacy concerns, limited digital literacy, algorithmic bias, technical limitations, difficulties in workflow integration, lack of public and professional trust, and existing socioeconomic inequalities.

These barriers not only reflect global challenges but also highlight the context-specific constraints faced by pharmaceutical professionals and institutions in Georgia. For example, the absence of standardized electronic records and poor interoperability among stakeholders in the pharmaceutical supply chain pose substantial hurdles to AI adoption. Additionally, the cautious attitudes of pharmacists and patients toward AI-driven decision-making underscore the need for targeted education and awareness programs tailored to the local cultural and professional environment.

Table 1 presents a synthesis of the findings, highlighting the seven primary barriers along their specific subcomponents and relevance to the pharmaceutical sector in Georgia. This framework is designed to facilitate the development of context-sensitive policy recommendations and practical implementation strategies.

Key Barriers to Artificial Intelligence Implementation in the Pharmaceutical Sector: Georgian Context

Table 1

#	Core Barrier	Subcomponents / Aspects	Relevance to the Pharmaceutical Sector in Georgia
1	Data Privacy and Ethical Concerns	- Protection of prescription and patient records - Informed consent processes - Regulatory gaps in data confidentiality	Electronic prescribing is gradually expanding in Georgia, yet robust frameworks for safeguarding health data remain underdeveloped. This limits the ability of pharmaceutical businesses to implement AI tools that rely on sensitive patient information.
2	Lack of Digital Competence Among Professionals	- Limited AI-related skills among pharmacists - Insufficient access to continuing education - Resistance to digital transformation	Most pharmacists in Georgia have limited exposure to AI-related technologies. Without targeted training and institutional support, their ability to engage with AI in clinical or retail pharmacy settings remains restricted.
3	Algorithmic Bias and Fairness	- Unequal representation of demographic data - Inconsistent health records in rural vs. urban areas	Fragmented health data and population disparities may result in biased AI predictions. This is particularly relevant for pharmacies operating in remote regions, where digital infrastructure is weak and data collection is inconsistent.
4	Technical and Infrastructure Limitations	- Incompatibility across pharmacy IT systems - Lack of standardized electronic records - High cost of AI implementation	Small and medium-sized pharmaceutical enterprises in Georgia struggle to finance and integrate advanced technologies. The absence of interoperable systems between distributors and community pharmacies further hampers AI integration.
5	Operational Integration Challenges	- Absence of AI-specific regulatory guidelines - Non-standardized pharmaceutical workflows - Low automation levels in pharmaceutical logistics	Georgia lacks a clear legal framework that enables or guides the integration of AI in pharmaceutical operations. This creates uncertainty for businesses considering digital innovations across their service chains.

6	Human Factors and Trust Deficit	-Fear of professional redundancy among pharmacists -Patient skepticism toward automated decision-making	Personal interaction remains a key component of pharmaceutical care in Georgia. Both pharmacists and patients tend to distrust AI tools that appear to reduce the human role in decision-making or counseling.
7	Socioeconomic and Market-Specific Barriers	-Fragmented pharmaceutical market -Disparity in access between public and private sectors -Limited investment in pharmaceutical innovation	Most pharmaceutical services in Georgia are delivered through private chains. Smaller operators often lack the financial or strategic capacity to adopt high-tech tools, reinforcing digital divides within the sector.

Source: Authors' own elaboration.

Discussion

Overcoming Barriers to the Integration of Artificial Intelligence (AI) in Pharmaceutical Practice in Georgia

The potential of artificial intelligence to enhance the pharmaceutical practice in Georgia is undeniable. However, its successful integration faces several challenges, particularly in the areas of technology, education, regulation, and infrastructure. Overcoming these barriers requires a cohesive, strategic approach, fostering collaboration across all levels of the healthcare system (Adler-Milstein et al., 2022).

A key factor in facilitating AI adoption is the modernization of pharmacy education in Georgia. Integrating AI fundamentals into educational programs will ensure that healthcare professionals are adequately trained to use AI technologies ethically and effectively in clinical settings (Bryan & Li, 2024). This will cultivate a workforce capable of embracing and driving digital transformation in the pharmaceutical field. Equally important is collaboration among pharmacists, patients, regulators, and technology developers. Strengthening trust and transparency through coordinated efforts will not accelerate AI adoption but also improve public perception, ultimately driving innovation in healthcare delivery (Sengupta et al., 2024).

Significant investment in research and development is essential to drive AI innovation within Georgia's pharmaceutical sector. Strengthening national research infrastructure through public-private partnerships can help develop locally relevant AI technologies that are competitive on the global stage (Agarwal & Gao, 2024). Equally important are robust data protection and privacy protocols, ensuring AI

applications –often reliant on personal health data – maintain public trust (Adler-Milstein et al., 2022).

AI holds tremendous potential to enhance pharmaceutical care by promoting rational drug use, personalizing treatment plans, and optimizing pharmaceutical services. These capabilities are especially valuable in Georgia, where improving healthcare efficiency is a national priority. However, some pharmacists still view AI as a potential threat to their professional roles. It is essential to clarify that AI is a supportive tool designed to complement, not replace, human expertise (Bryan & Li, 2024). Fostering a better understanding of AI's role will help mitigate such concerns.

Additionally, addressing technical and financial limitations is crucial for the successful integration of AI. Implementing AI systems requires substantial investments in infrastructure, software, and workforce training. Public-private partnerships can provide sustained support, particularly for smaller pharmacies in regional areas, helping them overcome resource constraints. Public awareness campaigns will also be instrumental in educating stakeholders about AI's benefits and limitations, ensuring informed decision-making and strengthening trust in the technology (Adler-Milstein et al., 2022).

As Georgia continues to align with international standards, harmonizing its regulatory framework for AI in healthcare with global guidelines is essential to ensure AI interoperability across jurisdictions (Sengupta et al., 2024). Additionally, fostering interdisciplinary collaboration among pharmacists, physicians, data scientists, and engineers will be instrumental in effectively integrating AI into pharmaceutical practice. Platforms that facilitate ~~promote~~ such collaboration will drive innovation and knowledge-sharing, leading to a broader advancement in healthcare (Bryan & Li, 2024).

A critical factor in AI adoption in Georgia is the standardization of health data systems. Given the fragmented nature of Georgia's digital health infrastructure, achieving seamless interoperability with AI tools presents a challenge. Streamlining and standardizing health data systems is crucial for enabling data-driven decision-making. Furthermore, continuous professional development and ethics-based training programs for pharmacists will help ensure they are equipped to responsibly implement AI applications in their practice (Agarwal & Gao, 2024).

Transparency and accountability in AI systems are fundamental for building trust among healthcare professionals and patients. Establishing mechanisms that explain AI decision-making processes and audit its operations will be critical for fostering confidence in AI solutions (Hofweber & Walker, 2024). Addressing algorithmic biases through training AI models on diverse, inclusive datasets will also ensure equitable healthcare delivery for all patients, regardless of demographic background.

Close collaboration with national regulatory bodies will be essential to ensure that AI systems in pharmacy meet both local and international standards (Adler-Milstein et al., 2022).

By addressing these barriers and making strategic investments, Georgia can enhance the efficiency, accessibility, and overall quality of pharmaceutical care through AI integration.

Recommendations for Integrating AI into Georgia's Pharmaceutical Sector

For the successful adoption of artificial intelligence in Georgia's pharmaceutical sector, a multi-faceted approach is essential. This strategy must go beyond technological advancements to include systematic reforms in education, policy, and public awareness. The following recommendations outline key steps for effective AI integration:

Educational Reforms: To ensure AI is successfully incorporated into Georgia's pharmaceutical industry, pharmacy education at both undergraduate and postgraduate levels must evolve to include AI-related content. Future pharmacy professionals are equipped with the necessary skills to work efficiently with AI systems. Curricula should cover both technical aspects such as machine learning, data analytics, and algorithm design – and ethical considerations related to AI use. By embedding AI education into academic programs, Georgia can develop a workforce capable of driving digital transformation in healthcare.

Awareness for Pharmacists and Patients: Raising awareness about AI among pharmacists and patients is vital for the smooth implementation of these technologies in pharmacy practice. Pharmacists must understand AI's capabilities, limitations, data privacy implications, and ethical concerns in patient care. Simultaneously, public outreach campaigns should educate patients on how AI can enhance their healthcare experience while safeguarding their privacy. Transparent communication and open engagement will foster trust in AI technologies, alleviating fears and promoting collaboration between pharmacists, patients, and technology providers.

Public-Private Collaborations: Integrating AI into Georgia's pharmaceutical practice requires substantial financial investment, particularly for smaller pharmacies in rural areas with limited resources. Establishing public-private partnerships can provide essential financial support and infrastructure for AI adoption. Collaboration among the government, private companies, and academic institutions can create sustainable models for AI integration, ensuring accessibility across all healthcare providers. These partnerships could offer incentives such as funding, training programs, and technology access to promote equitable AI deployment across the country.

Continuous Evaluation of AI Systems: Ongoing monitoring and evaluation are crucial to maintaining the effectiveness and reliability of AI systems in pharmaceutical practice. A robust feedback mechanism should be developed to assess AI performance, identify potential issues, and implement necessary improvements. Regular audits and system updates will address concerns related to accuracy, security, and regulatory compliance. This continuous assessment will ensure that AI tools evolve alongside healthcare needs, optimizing their benefits for both patients and healthcare professionals.

Engaging the Public: Involving the public in the planning and evaluation of AI technologies is vital to ensuring these systems meet societal needs. Public consultations provide an opportunity to gather diverse perspectives on the application of AI in pharmaceutical practice, helping align technological advancements with patient interests and ethical standards. These consultations also uncover concerns that healthcare professionals or developers might not immediately recognize. By fostering broader community involvement, transparency is enhanced, and a shared sense of ownership and trust in AI systems is cultivated.

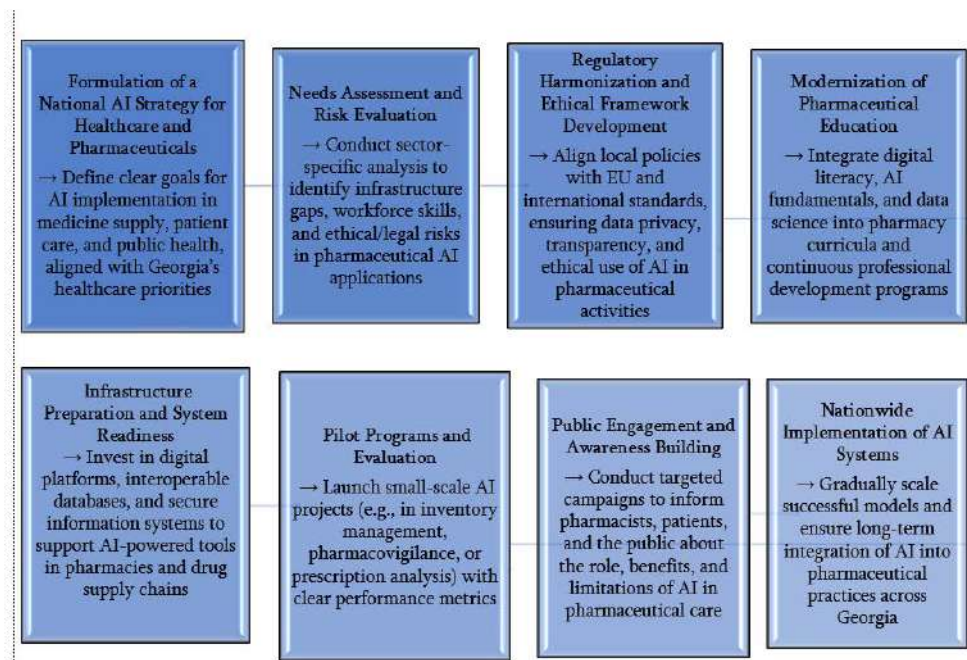
Establishing Ethical Guidelines: The responsible development and use of AI in pharmaceutical services require clear ethical frameworks that safeguard patients rights, ensure data privacy and address the broader ethical implications of AI in healthcare. These guidelines must prioritize patient well-being and autonomy, ensuring AI-driven systems operate with fairness, transparency, and accountability. Additionally, safeguards should be implemented to mitigate algorithmic biases, guaranteeing equitable care to all patients, regardless of demographic factors.

Successfully integrating AI into Georgia's pharmaceutical sector demands a comprehensive strategy that address technological advancements, educational initiatives, regulatory alignment, and ethical considerations. By adhering to these recommendations, Georgia can cultivate a healthcare environment where AI enhances the quality, accessibility, and efficiency of pharmaceutical services for both professionals and patients.

The chart presented in Figure N1 illustrates the AI integration process within the pharmaceutical sector, outlining a systematic approach that includes strategy formulation, needs analysis and risk assessment, regulatory harmonization, modernization of education, infrastructure readiness, pilot projects, public engagement, and, ultimately, the widespread adoption of AI-driven systems

AI Integration Process in the Pharmaceutical Sector

Figure 1.



Source: Developed by the authors

The successful integration of AI technologies into Georgia's pharmaceutical sector demands a multi-faceted approach, progressing through several key stages. From strategic formulation to widespread adoption, each phase is designed to create an environment that fully harnesses modern technology. Moreover, it is vital to consider account for Georgia's current realities, such as infrastructure readiness and professional education – at every stage of implementation. Consequently, careful preparation and sustained long-term investment are essential to ensuring that AI adoption is both effective and purposeful.

Conclusion

The integration of artificial intelligence into Georgia's pharmaceutical practice presents a transformative opportunity to enhance healthcare delivery and medication management. However, these benefits can only be fully realized if legal, ethical, and institutional frameworks evolve alongside technological advancements. This requires investing human capital, fostering interdisciplinary collaboration, and ensuring sustained long-term investment. Through coordinated efforts across all sectors, Georgia can strategically leverage AI to improve the efficiency, accessibility, and quality of pharmaceutical care in a manner that is both an ethical and sustainable.

References::

- Abd-alrazaq, A., Alajlani, M., Alhuwail, D., Househ, M., & Shah, Z. (2022). Artificial intelligence in pharmacy practice: A scoping review. *Pharmacy*, 10(2), 43. <https://doi.org/10.3390/pharmacy10020043>
- Adler-Milstein, J., Aggarwal, N., Ahmed, M., Castner, J., Evans, B., Gonzalez, C. A., James, S., Lin, S., Mandl, K., Matheny, M., Sendak, M., Shachar, C., & Williams, A. (2022). Meeting the moment: Addressing barriers and facilitating clinical adoption of artificial intelligence in medical diagnosis. *NAM Perspectives. Discussion Paper*. <https://doi.org/10.31478/202209c>
- Agarwal, R., & Gao, G. (2024). Toward an “equitable” assimilation of artificial intelligence and machine learning into our healthcare system. *North Carolina Medical Journal*, 85(4), 246–250. <https://doi.org/10.18043/001c.120561>
- Amosu Olamide & Kumar Praveen & Ogunsuji Yewande & Oni Segun & Faworaja Oladapo. (2024). AI-driven demand forecasting: Enhancing inventory management and customer satisfaction. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 23. 708-719. 10.30574/wjarr.2024.23.2.2394.
- Bryan, J., & Li, D. (2024). Comments on contemporary uses of machine learning for electronic health records. *North Carolina Medical Journal*, 85(4), 263–265. <https://doi.org/10.18043/001c.120561>
- Hofweber, T., & Walker, R. L. (2024). Machine learning in healthcare: Ethical considerations tied to privacy, interpretability, and bias. *North Carolina Medical Journal*, 85(4), 240–245. <https://doi.org/10.18043/001c.120561>
- Kampanart Huanbutta, Kanokporn Burapapadh, Pakorn Kraisit, Pornsak Sriamornsak, Thittaporn Ganokratanaa, Kittipat Suwanpitak, Tanikan Sangnim, Artificial intelligence-driven pharmaceutical industry: A paradigm shift in drug discovery, formulation development, manufacturing, quality control, and post-market surveillance, *European Journal of Pharmaceutical Sciences*, Volume 203, 2024, 106938, ISSN 0928-0987, <https://doi.org/10.1016/j.ejps.2024.106938>.
Topol, E. (2019). *Deep medicine: How artificial intelligence can make healthcare human again*. Basic Books.

- Mosley, Y., Tardif-Douglin, M., & Edmondson, L. (2024). A compass for North Carolina health care workers navigating the adoption of artificial intelligence. *North Carolina Medical Journal*, 85(4).
- Noorbakhsh-Sabet N, Zand R, Zhang Y, Abedi V. Artificial Intelligence Transforms the Future of Health Care. *Am J Med*. 2019 Jul;132(7):795-801. doi: 10.1016/j.amjmed.2019.01.017. Epub 2019 Jan 31. PMID: 30710543; PMCID: PMC6669105.
- Norori N, Hu Q, Aellen FM, Faraci FD, Tzovara A. Addressing bias in big data and AI for health care: A call for open science. *Patterns* (N Y). 2021 Oct 8;2(10):100347. doi: 10.1016/j.patter.2021.100347. PMID: 34693373; PMCID: PMC8515002.
- Riad, M., Naimi, M., & Okar, C. (2024). Enhancing Supply Chain Resilience Through Artificial Intelligence: Developing a Comprehensive Conceptual Framework for AI Implementation and Supply Chain Optimization. *Logistics*, 8(4), 111. <https://doi.org/10.3390/logistics8040111>
- Saha Aritra, Singh Indu, Harnessing the Power of Artificial Intelligence in Pharmaceuticals: Current Trends and Future Prospects, *Intelligent Pharmacy*, 2025, ISSN 2949-866X, <https://doi.org/10.1016/j.ipha.2024.12.001>. Kumar, A., Thakur, R., & Rana, S. (2022). Pharmacovigilance and artificial intelligence: Opportunities and challenges. *Journal of Drug Safety and Health*, 8(3), 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2021.04.002>
- Sengupta S, Rao R, Kaufman Z, et al. A health care clinical data platform for rapid deployment of artificial intelligence and machine learning algorithms for cancer care and oncology clinical trials. *N C Med J*. 2024;85(4):270-273.
- Sharma, A., & Verma, R. (2023). Inventory optimization using artificial intelligence in the pharmaceutical industry. *Operations Research Perspectives*, 10, 100266. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2023.100266>
- Shashiashvili, N. (2025). Artificial Intelligence in Pharmaceutical Services and the Concept of Pharmaco-Intelligence. *Georgian Scientists*, 7(2), 69-79. <https://doi.org/10.52340/gi.2025.07.02.07>
- Wang, Yichuan & Kung, Leeann & Byrd, Terry. (2018). Big data analytics: Understanding its capabilities and potential benefits for healthcare organizations. *Technological Forecasting and Social Change*. 126. 3-13. 10.1016/j.techfore.2015.12.019.
- Wiljer D, Hakim Z. Developing an Artificial Intelligence-Enabled Health Care Practice: Rewiring Health Care Professions for Better Care. *J Med Imaging Radiat Sci*. 2019 Dec;50(4 Suppl 2):S8-S14. doi: 10.1016/j.jmir.2019.09.010. Epub 2019 Nov 29. PMID: 31791914.
- Zhang, H. (2023). Artificial intelligence in healthcare: Opportunities and challenges. *Theoretical and Natural Science*, 21, 130-134.

ხელოვნური ინტელექტის (AI) ინტეგრაციის ბარიერების დაძლევის სტრატეგია საქართველოს ფარმაცევტულ სექტორში

ზაზა სოფრომაძე

ასოციებული პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური
უნივერსიტეტი
z.sopromadze@gtu.ge

ნანა შაშიაშვილი

ასოციებული პროფესორი
თბილისის სახელმწიფო
სამედიცინო უნივერსიტეტი
n.shahiaashvili@tsmu.edu

ბესაჩიონ სიმონიშვილი

საჯარო მმართველობის
დოქტორი
simonishvilibesarion@gmail.com

გლობალურ დონეზე, ხელოვნური ინტელექტის ინტეგრაცია ფარმაცევტულ პრაქტიკაში, სწრაფად ვითარდება. ამ ეტაპზე, ის განიხილება, როგორც ერთ-ერთი თანამედროვე და პერსპექტიული გზა სამკურნალო საშუალებების მართვის, მომსახურების ოპტიმიზაციისა და პერსონალიზებული მკურნალობის მიმართულებით. ფარმაციის სფეროში ხელოვნური ინტელექტი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მედიკამენტების კვლევისა და დანერგვის პროცესების დაჩქარებაში, ინდივიდუალურ პაციენტებზე მორგებული თერაპიის შემუშავებასა თუ წამლის მიმოქცევის პროცესის ოპტიმიზაციაში. AI სისტემები ხელს უწყობს დიდი მოცულობის მონაცემების ანალიზს, რაც ფარმაცევტებს დაეხმარება უფრო სწრაფად და ზუსტად მიიღონ გადაწყვეტილებები. ინოვაციური ტექნოლოგიები აუმჯობესებს ლოჯისტიკას, მარაგების მართვასა და პაციენტის მომსახურებას, ხელს უწყობს მკურნალობის უსაფრთხოებას, მინიმუმამდე დაყავს გვერდითი ეფექტების რისკი და ზრდის სამედიცინო სერვისების ხარისხს. AI მომავლის ინსტრუმენტია, რომელიც მნიშვნელოვნად გარდაქმნის ფარმაციას. თუმცა, საქართველოში მისი დანერგვა მრავალი გამოწვევის წინაშე დგას. წარმოდგენილ სტატიაში განხილულია AI-ის ინტეგრაციის ძირითადი ბარიერები ქართულ ფარმაცევტულ სისტემაში და მოწოდებულია სტრატეგიული რეკომენდაციები მის დასაძლევად.

ნაშრომის მიზანია, წარმოაჩინოს ხელოვნური ინტელექტის მნიშვნელობა ფარმაცევტულ პრაქტიკაში, გამოიკვლიოს დანერგვის ბარიერები საქართველოში, წარმოადგინოს ამ ბარიერების გადალახვის სტრატეგიები და შეიმუშაოს რეკომენდაციები AI-ის წარმატებული ინტეგრაციისთვის, რაც დაეხმარება საქართველოს ფარმაცევტულ სექტორს უფრო ეფექტურად და ინოვაციურად გამოიყენოს ახალი ტექნოლოგიები პაციენტთა მომსახურების გაუმჯობესების მიზნით.

კვლევა ეფუძნება ბოლო წლების ადეკვატური ლიტერატურის ანალიზს და საერთაშორისო გამოცდილების გაცნობას, რათა შეფასდეს, თუ როგორ

შეიძლება გლობალური მიდგომების ადაპტირება საქართველოს რეალობაში.

ხელოვნური ინტელექტის დანერგვას ფარმაცევტულ პრაქტიკაში თან ახლავს მრავალი ბარიერი: კონფიდენციალურობის დაცვა, ალგორითმული მიკერძოება, მონაცემთა სტანდარტიზაციის ნაკლებობა და სისტემური შეუთავსებლობა. გამოწვევებია ასევე მედიკოსთა და ფარმაცევტთა ტექნოლოგიური მზადყოფნა, საზოგადოებრივი ნდობის დეფიციტი და ეთიკური საკითხები. ხშირია ავტომატური სისტემების შეცდომებიც, რაც პაციენტის უსაფრთხოებას ემუქრება. დამატებითი სირთულეებია ფინანსური ხარჯები, რეგულაციების გლობალური უთანხმოება და ინტეგრაციის პრობლემა კლინიკურ პრაქტიკაში. სერიოზული ბარიერები გამოვლენილია ტექნოლოგიების, რეგულირების, განათლებისა და ინფრასტრუქტურის მიმართულებით. წარმატებული დანერგვისთვის კი აუცილებელია ფარმაცევტული განათლების მოდერნიზაცია, მონაცემთა დაცვის გაძლიერება, პროფესიული გადამზადება და მრავალდონიანი თანამშრომლობა ყველა დაინტერესებულ მხარესთან. საჭირო ხდება საჯარო და კერძო პარტნიორობა, ცნობიერების ამაღლება, საერთაშორისო რეგულაციებთან ჰარმონიზაცია და მრავალპროფილური თანამშრომლობა. სტრატეგიული მიდგომით და გამჭვირვალე პროცესებით შესაძლებელი გახდება AI-ის ეფექტიანი და პასუხისმგებლიანი გამოყენება ფარმაცევტულ სფეროში.

ხელოვნური ინტელექტის დანერგვის პროცესში ფარმაცევტულ სექტორში არსებული მრავალმხრივი ბარიერის ღრმად გასაანალიზებლად, შემუშავდა ანალიტიკური სტრუქტურა, რომელიც ეფუძნება ძირითადი გამოწვევების თემატურ კლასიფიკაციას. საქართველოს ფარმაცევტული და ჯანდაცვის სისტემების სპეციფიკიდან გამომდინარე, მათ შორის ციფრული ინფრასტრუქტურის არასაკმარისი განვითარება, ბაზრის ფრაგმენტაცია და რეგულაციური მექანიზმების ეტაპობრივი განახლება - გამოყოფილ იქნა შვიდი მნიშვნელოვანი ბარიერი, რაც აჩვენებს იმ სპეციფიკურ დაბრკოლებებსაც, რომელთაც საქართველოს ფარმაცევტური სექტორის წარმომადგენლები ყოველდღიურად აწყდებიან. მაგალითად, ციფრული დოკუმენტაციის სტანდარტების ნაკლებობა და ფარმაცევტული მიწოდების ჯაჭვში მონაწილე სუბიექტებს შორის ინფორმაციის შეუსაბამო ინტეგრაცია - მნიშვნელოვან შეფერხებას იწვევს AI ტექნოლოგიების ეფექტიან დანერგვაში. ფარმაცევტებისა და პაციენტების მხრიდან ხელოვნური ინტელექტის მიმართ არსებული სკეპტიციზმი კი მიუთითებს აუცილებლობაზე, გაძლიერდეს საინფორმაციო და საგანმანათლებლო კამპანიები ამ ჯგუფებისთვის.

ხელოვნური ინტელექტის ეფექტიანად ინტეგრაციისთვის ჩვენ მიერ შემუშავებული რეკომენდაციები მოიცავს: AI-ის სწავლების ინტეგრაციას უნივერსიტეტებში, ფარმაცევტებისა და პაციენტების ინფორმირებულობის ამაღლებას, ჯანსაღი პარტნიორობის შექმნას მცირე აფთიაქების დასახმა-

რებლად, ტექნოლოგიების უწყვეტ შეფასებას, მოსახლეობის ჩართვას დაგეგმვისა და მონიტორინგის პროცესებში და ეთიკური ჩარჩოების ჩამოყალიბებას მონაცემთა დაცვისა და სამართლიანობის უზრუნველსაყოფად. აღნიშნული ნაბიჯები ხელს შეუწყობს სამედიცინო მომსახურების გაუმჯობესებას, დიגי-ტალიზაციის გაძლიერებას და საზოგადოების ნდობის ჩამოყალიბებას ხელოვნური ინტელექტის სისტემების მიმართ.

AI-ის პოტენციალი საქართველოს ფარმაცევტულ სისტემაში დიდია, თუმცა, მისი რეალიზება მხოლოდ კოორდინირებული და სათანადოდ მართული სტრატეგიის პირობებში იქნება შესაძლებელი. კვლევის შედეგები მიუთითებს, რომ ტექნოლოგიური დანერგვა უნდა მოხდეს არამხოლოდ ტექნიკური, არამედ სამართლებრივი, სოციალურ-ეთიკური და საგანმანათლებლო რეფორმების ფარგლებში, რაც უზრუნველყოფს თანამედროვე ციფრული ტრანსფორმაციის გამოწვევების შესაბამისი ფარმაცევტული მოდელის ჩამოყალიბებას.

საკვანძო სიგეყვები: ხელოვნური ინტელექტი, ინოვაციური ტექნოლოგიები, ბაიოეტიკა, ფარმაცევტული პრაქტიკა, ციფრული ტრანსფორმაცია.

ბიზნესი ♦ მენეჯმენტი ♦ ტურიზმი
BUSINESS ♦ MANAGEMENT ♦ TURISM

**გეოეკონომიკური ფრაგმენტაცია: გამოწვევები და
შესაძლებლობები მცირე და საშუალო ბიზნესის
განვითარებისათვის საქართველოში**

ეთეს საჩაიშვილი

პროფესორი
ივ. ჯავახიშვილის სახელობის
თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი
eter.kharaishvili@tsu.ge

ასოცირებული პროფესორები
ივ. ჯავახიშვილის სახელობის
თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი

ინეზა გაგნიძე

ineza.gagnidze@tsu.ge

ია ნაცვლიშვილი

ia.natsvlishvili@tsu.ge

ნინო დამენია

n.damenia@sangu.edu.ge

თამაზ ათანდიშვილი

tamar.atanelishvili@tsu.ge

ასისტენტ - პროფესორები
ივ. ჯავახიშვილის სახელობის
თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი

თამაზ დაზარიაშვილი

tamar.lazariashvili@tsu.ge

ნინო ლობჯანიძე

nino.lobzhanidze@tsu.ge

ლელა ადუაშვილი

დოქტორანტი
ივ. ჯავახიშვილის სახელობის
თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი
lela.aduashvili@tsu.ge

doi.org/10.52340/eab.2025.17.02.05

სტატიაში გაანალიზებულია დეგლობადიზაციის პროცესი, შეფასებულია დეგლობადიზაციით გამოწვეული გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის ტენდენციები. დასაბუთებულია, რომ გეოეკონომიკური ფრაგმენტაცია კიბითურად გამოწვევას წარმოადგენს მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებისათვის.

ბიბლიოგრაფიული კვდევით გამოვლენილია საკვდევი პრობლემის თუოი-ური და ემპირიური საფუძვდები, შეფასებულია დეგლობადიზაციის პროცესის პოზიტიური და ნეგატიური მხაიეები, ნაჩვენებია ამ პროცესის გავლენის შედეგები საქაითვისდოს მსგავს მცირე და ღია ეკონომიკებზე.

გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის ფენომენის ასახსნედად შეფასებულია ევოლუციის პროცესი და მოცემულია მისი განმსაზღვრედი ფაქტორების ანალიზი. გაანალიზებულია გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის გამოწვევები და შესაძლებლობები მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის.

გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის გამოწვევებისა და შესაძლებლობების გამოსავლენად, ასევე, მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებაზე ამ პირობების გავლენის შესაფასებლად ჩატარებულია ჩაოქმდობის კვლევა, გამოკითხულია 385 ინტერვიუ 16 ქვეყნიდან (საქართველო, იტალია, ახგენგინა, თუჩქეთი, პორტუგალია, აშშ, გერმანია, საფრანგეთი, უკრაინა, მაღა, ტაივანი, საბერძნეთი, ავსტრალია, ესპანეთი, ავსტრალია, სომხეთი). გამოკითხვის შედეგებზე დაყრდნობით ჩატარებულია დეტალური ანალიზი.

გამოკითხვით დაგენილია გლობალური ეკონომიკის მთავარი გამოწვევები და გლობალური ვაჭრობის საფრთხეები, შეფასებულია საერთაშორისო ორგანიზაციებთან (მაგ., WTO, IMF და სხვ.) ბიზნესის თანამშრომლობის ფორმები, გამოვლენილია მთავრობის მხარდაჭერის ღონისძიებები და მუდმივგეგმვის პოლიტიკური მიმართულებები.

შემოწმებულია გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის სამომავლო სცენარები და შემოთავაზებულია გამოწვევების გადაჭრის რეკომენდაციები.

საკანძო სიტყვები: დეგლობალიზაცია, გეოეკონომიკური ფრაგმენტაცია, გლობალური ბიზნესი, მცირე და საშუალო ბიზნესი, მუდმივგეგმვა.

შესავალი

გლობალიზაციის ეპოქამ მნიშვნელოვნად შეუწყო ხელი ეკონომიკურ ზრდას და განაპირობა სიღარიბის დონის შემცირება, შექმნა უფრო ინტეგრირებული ეკონომიკური ბლოკები და, ზოგადად, სამყარო ურთიერთდამოკიდებული გახდა. თუმცა, 2008 წლის ფინანსური კრიზისის შემდეგ დაიწყო გლობალური ეკონომიკური ინტეგრაციის ტრაექტორიის ცვლილება დეგლობალიზაციის სახით.

დეგლობალიზაციის პროცესმა გამოიწვია გეოეკონომიკური ფრაგმენტაცია, რაც ინტეგრირებული გლობალური ეკონომიკური სისტემების დაშლას ნიშნავს და განაპირობებს საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობების არსებით ტრანსფორმაციას. გეოეკონომიკური ფრაგმენტაცია, გეოპოლიტიკური დაძაბულობისა და განსხვავებული ეროვნული სტრატეგიული ინტერესების გამო, მიმდინარე ეტაპზე კიდევ უფრო ღრმავდება.

გეოპოლიტიკური დაძაბულობის ზრდამ, პროტექციონისტულმა პოლიტიკამ, რეგიონული ახალი სავაჭრო ბლოკების ფორმირებამ და სახელმწიფოებში ეროვნული განწყობების ცვლილებამ, დააჩქარა გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის პროცესი და მთელი რიგი გამოწვევები შეიქმნა გლობალური ეკონომიკური თანამშრომლობის სამომავლო საკითხებთან დაკავშირებით. ქვეყნებისა და რეგიონების უმეტესობა შეზღუდული ან იზოლირებული აღმოჩნდა ვაჭრობისა და ინვესტიციების განხორციელების, ასევე, სტრატეგიულ ალიანსებში გაწევრიანების თვალსაზრისით. ამასთან, აღნიშნული მოვლენების გამო, გაბატონებულ კონსენსუსს გლობალიზაციის სარგებლის შესახებ დაუპირისპირდა სანინალმდევო შეხედულებები და არგუმენტები. გეოეკო-

ნომიკური ფრაგმენტაცია ამწვავებს რა გეოპოლიტიკურ და ეკონომიკურ ურთიერთობებს, კრიტიკულ გამოწვევას წარმოადგენს გლობალური ბიზნესის, განსაკუთრებით - მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის. ამ ფონზე საჭირო ხდება ეროვნული ეკონომიკური პრიორიტეტების ხელახალი შეფასება და გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციით გამოწვეულ ახალ ეკონომიკურ წესრიგთან ადაპტაცია.

გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის მიმართ განსაკუთრებით მგრძნობიარეა მცირე და საშუალო ბიზნესი. აღნიშნულის მიზეზებია: რესურსების შეზღუდულობა, გლობალურ ბაზრებზე წვდომის გართულება, დივერსიფიკაციის დაბალი დონე, გაზრდილი კონკურენცია საერთაშორისო და ადგილობრივ ბაზრებზე, ფინანსური, მარკეტინგული, საინფორმაციო და სხვა სახეობის ბარიერები.

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის გამოწვევებისა და შესაძლებლობების გამოკვლევა, მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებაზე ამ პროცესის გავლენის შეფასება, წარმოქმნილი პრობლემების დაძლევისა და პოტენციური შესაძლებლობების გამოყენებაზე, მხარდამჭერი პოლიტიკისა და სავაჭრო შეთანხმებების მიმართულებებზე რეკომენდაციების შემუშავება.

კვლევის მიზანია გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის გამოწვევებისა და შესაძლებლობების გამოვლენა და მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებისათვის მხარდამჭერ ღონისძიებებზე რეკომენდაციების შემუშავება.

კვლევის მეთოდოლოგია: ჩატარებულია ბიბლიოგრაფიული კვლევა, კერძოდ, გაანალიზებულია სამეცნიერო სტატიები გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის თეორიულ და ემპირიულ ასპექტებზე, გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის მცირე და საშუალო ბიზნესზე გავლენის შედეგებსა და მულტილათერალიზმის პრობლემებზე. შესწავლილია სხვადასხვა ორგანიზაციის ანგარიშები, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის, ეკონომიკური პროფილის სამინისტროების მონაცემები. სამეცნიერო სტატიები მოძიებულია Scopus-ის, Web of Science-ის, Science Direct-ის, Google Scholar-ისა და ResearchGate-ის ბაზებიდან.

კვლევის პროცესში გამოყენებულია შედარების, ფაქტორული ანალიზის, დედუქციისა და სხვა მეთოდები.

ჩატარებულია რაოდენობრივი კვლევა **ონლაინ კითხვარის საშუალებით. გამოკითხულია 385 რესპონდენტი Google Form 16 ქვეყნიდან.** რაოდენობრივი კვლევის მონაცემები დამუშავებულია Canva-სა და Datawrapper-ის პროგრამებით.

კვლევის კითხვები:

RQ1: როგორია გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის **კვლევის ევოლუცია** და მიმდინარე ტენდენციები?

RQ2: რომელი ფაქტორები განაპირობებს გეოეკონომიკურ ფრაგმენტაციას?

RQ3: რა მიზეზ-შედეგობრივი კავშირებია გეოეკონომიკურ ფრაგმენტაციასა და მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებას შორის?

RQ4: რა გამოწვევებს უქმნის გეოეკონომიკური ფრაგმენტაცია მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებას?

RQ5: რა შესაძლებლობებს სთავაზობს გეოეკონომიკური ფრაგმენტაცია მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებისათვის?

RQ6: როგორია გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის პირობებში მცირე და საშუალო ბიზნესის მომავალი საქმიანობის სცენარები და საერთაშორისო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობის ფორმები?

RQ7: რა გამოწვევები გააჩნია მულტილათერალიზმს მიმდინარე ეტაპზე და რა შესაძლებლობებია მისი სამომავლო განვითარებისათვის?

ლიტერატურის მიმოხილვა

მცირე და საშუალო ბიზნესი, დიდ კორპორაციებთან შედარებით, განსაკუთრებით დაუცველია დეგლობალიზაციის პროცესით გამოწვეული რისკისგან, ასევე, გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის მიმართ შეზღუდული რესურსებისა და ნაკლებად დივერსიფიცირებული საქმიანობის შედეგად. ამიტომ, მეცნიერები განსაკუთრებულ აქცენტებს აკეთებენ დეგლობალიზაციით გამოწვეული გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის პრობლემებზე, იკვლევენ მცირე და საშუალო ბიზნესზე გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის გავლენის შედეგებს. ავტორებს გაანალიზებული აქვთ გლობალიზაციისა და დეგლობალიზაციის დადებითი და უარყოფითი ასპექტები. აკადემიკოს ვლადიმერ პაპავას შესწავლილი აქვს გლობალიზაციით განსაზღვრული ახალი მსოფლიო წესრიგის თავისებურებები (პაპავა, 2024), გამოკვლეული აქვს კონფრონტაციული გლობალიზაციის პირობებში საქართველოს ეკონომიკის ძირითადი გამოწვევები (პაპავა, 2023).

პროფესორ ე. მექვაბიშვილს შეფასებული აქვს გლობალიზაციისთვის დამახასიათებელი წინააღმდეგობები და მეტამორფოზები (მექვაბიშვილი, 2018; მექვაბიშვილი, 2023). ამასთან, მეცნიერები ვარაუდობენ, რომ გლობალიზაციის მთლიანად დასრულება შეუძლებელია (პაპავა, 2022), თუმცა, უახლოეს პერსპექტივაში დეგლობალიზაციის პროცესი გაღრმავდება და არსებით გავლენას მოახდენს რეალურ ეკონომიკაზე. მსოფლიო წესრიგის ტრანსფორმაციის პროცესში განსაკუთრებულ როლს შეასრულებს მცირე და საშუალო საწარმოები (Kharaishvili & Lobzhanidze, 2024), მათი წვლილი მნიშვნელოვანია ახალი საერთაშორისო დღის წესრიგის ფორმირებასა და წარმოების მდგრად განვითარებაში (Kharaishvili & Lobzhanidze, 2023).

ფელბერმაიერი (Felbermayr, 2022) ფიქრობს, რომ გრძელვადიან პერსპექტივაში, ტექნოლოგიური ცვლილებების შედეგად გაგრძელდება სავაჭრო ხარჯების შემცირება, ძირითადად, მომსახურების სფეროში. როდესაც გეოპოლიტიკური გარემო კვლავ უფრო კეთილსაიმედო გახდება, შესაძლოა გლობალიზაციის ახალი ეტაპი დაიწყოს.

სევინქმა და სხვებმა (Sevinç et al., 2023) სხვადასხვა მიმართულებით გამოიკვლიეს დეგლობალიზაციის გავლენა ეკონომიკურ ზრდაზე ეკონომიკური თანამშრომ-

ლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (OECD) 34 ქვეყანაში 2000-2019 წლებში. შედეგები მიუთითებს, რომ ვაჭრობა და სოციალური დეგლობალიზაცია უარყოფით გავლენას ახდენს ეკონომიკურ ზრდაზე, მაშინ როცა, ფინანსური დეგლობალიზაცია და სოციალური დეგლობალიზაციის ქვემიმართულებები დადებით გავლენას ახდენს მასზე.

ბერგეიქი (Bergeijk, 2024) განსაზღვრავს სტრუქტურული დეგლობალიზაციის ხელშემწყობ ორ მექანიზმს: ხარჯების ესკალაცია და სარგებლის შემცირება ეროვნულ დონეზე. ეს აფერხებს გადანაწილებისა და გლობალური საზოგადოებრივი პროდუქტით უზრუნველყოფას, ეკონომიკური ჰეგემონიის შემცირების გამო. მერლევედი და მიშელი (Merlevede & Michel, 2024) ამტკიცებენ, რომ საგარეო ექსპანსია, უფრო დიდ პოტენციურ მოგებას იწვევს შიდა ეკონომიკისთვის, ვიდრე საგარეო შეკუმშვა, როგორც შიდა ექსტენსიური, ასევე, ინტენსიური საზღვრების გასწვრივ.

ბოლდუინის და სხვების (Baldwin et al., 2024) მოსაზრებით, დეგლობალიზაციის ხედვაში გამორჩენილია ძირითადი ფაქტები, რაც მიუთითებს, რომ გლობალიზაცია განვითარდა და არა - დასრულდა. გლობალური საქონლით ვაჭრობის თანაფარდობამ მშპ-სთან პიკს მიაღწია 15 წლის წინ, მაგრამ სერვისებით ვაჭრობა განაგრძობდა ზრდას და ამჟამად საერთაშორისო ვაჭრობის მეხუთედს შეადგენს.

ბალსა-ბარერო და სხვები (Balsa-Barreiro et al., 2020) აღნიშნავენ, რომ ვიდრე საჯარო დებატები მიმდინარეობს, უნდა მოხდეს თუ არა საჯარო და კერძო სექტორების რეგულირება, რეფორმირება ან გაძლიერება, ამ სექტორების დამოკიდებულების როლი მათ გლობალურ ანალოგებთან არის გადამწყვეტი განზომილება სისტემის ქცევაში, მაგრამ ამას სხირად უგულებელყოფენ. ზედმეტად ცენტრალიზებამ ან პირიქით, ცუდმა დიზაინმა შეიძლება გამოიწვიოს მთელი სისტემის კოლაფსი.

ლინსის და გრისტუუდის (Linsi & Gristwood, 2024) მიხედვით, საკმარისი არ არის არც სახელმწიფოების, არც ფირმების გეოეკონომიკური სტრატეგიების იზოლირებულად შესწავლა. სწორედ მათ შორის ურთიერთქმედებაა საკვანძო, გლობალური პოლიტიკური ეკონომიკის არსებული მდგომარეობისა და შესაძლო მომავლის შესახებ ჩვენი გაგების გასაუმჯობესებლად.

გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის პირობებში მეცნიერები ასაბუთებენ, რომ სასიცოცხლოდ აუცილებელია გლობალურ მიწოდების ჯაჭვებში ჩართულობის მაღალი დონე (Makhoul, 2023). გლობალიზაციამ მრავალი გამოწვევა შეუქმნა მცირე და საშუალო ბიზნესს. მათ წინაშე მდგარი სხვადასხვა სახის გლობალური გამოწვევის დასაძლევად საჭირო გახდა გადარჩენის სტრატეგიების შემუშავება (Naradda Gamage et al., 2020).

ტექნოლოგიური პროგრესის დაჩქარებასთან ერთად, ქვეყნები სულ უფრო მეტად არიან დაინტერესებული ციფრული სუვერენიტეტის მოპოვებით. მონაცემთა ლოკალიზაციის კანონებმა, 5G ინფრასტრუქტურის შეზღუდვებმა (როგორცაა Huawei-ის შეზღუდვა) და კიბერუსაფრთხოებასთან დაკავშირებულმა პრობლემებმა გამოიწვია

ეკონომიკური ფრაგმენტაცია ტექნოლოგიური ხაზით. ასეთ პირობებში პრობლემების მოგვარება შეუძლებელია ციფრული სუვერენიტეტის გარეშე, რაც უშუალოდ არის დაკავშირებული ინდუსტრიულ რევოლუციასთან (Vesperi et al., 2024). ცხადია, აღნიშნული საკითხი აქტუალურია ბიზნესის დონეზეც. გლობალური ციფრული ბაზარი ზრდის ტენდენციით ხასიათდება და ციფრული ტრანსფორმაცია საწარმოების მოდერნიზაციისა და პროგრესის ძირითადი ელემენტია (Kharaisvili et al., 2024). ი. გაგნიძის მოსაზრებით, სწორედ ციფრული ტექნოლოგიების დეფიციტი იწვევს რყევებს შრომის ბაზარზე (Gagnidze, 2024).

გაეროს მდგრადი განვითარების მიზნების თანახმად, მცირე და საშუალო ბიზნესი ხელს უწყობს ინკლუზიურ და მდგრად ეკონომიკურ ზრდას და ამცირებს უთანასწორობას (Fonseca & Carvalho, 2019). თუმცა, მსხვილ ფირმებთან შედარებით, მცირე და საშუალო საწარმოებს უფრო მეტი სირთულეები ექმნებათ უცხოურ ბაზრებზე შესვლისას, რადგან ისინი მეტ პრობლემებს აწყდებიან საექსპორტო რესურსებსა და შესაძლებლობებზე წვდომისას (Xie & Suh, 2014).

კვლევები, ასევე მიუთითებს, რომ ევროპის ქვეყნებში მცირე და საშუალო ბიზნესის დიდი უმრავლესობა ჯერ კიდევ არ იღებს სარგებელს გლობალური ბაზრიდან და ეს მდგომარეობა არსებითად არ შეცვლილა ბოლო ათწლეულის განმავლობაში (Bratilo et al., 2021).

გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის პირობებში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ინტერნაციონალიზაციის პროცესში ჩართულობა. არაერთი მკვლევარი ასაბუთებს, რომ ინტერნაციონალიზაცია უპირატესობებს აძლევს მცირე და საშუალო ბიზნესს, რადგან ის აფართოებს ბაზრის საზღვრებს. თუმცა, მას, ასევე შეუძლია გაზარდოს წარუმატებლობის რისკი დაუცველი კომპანიებისთვის, რომლებიც ცდილობენ შევიდნენ უცნობ და მაღალ კონკურენტულ ბაზრებზე (Mudambi & Zahra, 2007). მიუხედავად ამისა, ემპირიული მტკიცებულება აჩვენებს, რომ ინტერნაციონალიზაციას შეუძლია დაეხმაროს მცირე და საშუალო საწარმოებს, გასცდნენ შიდა ბაზრების საზღვრებს, გამოიყენონ სხვა ქვეყნების ბაზრის არასრულყოფილება და მიაღწიონ წარმოების უფრო დიდ მოცულობას (Lu & Beamish, 2001).

ინტერნაციონალიზაციის ბარიერები გავლენას ახდენს მცირე და საშუალო ბიზნესზე (Bratilo et al., 2021). შესაბამისად, მეცნიერები იკვლევენ ინტერნაციონალიზაციის ბარიერებს მისი სტადიის მიხედვით (Alvarez, 2004). კვლევით დასაბუთებულია, რომ ინფორმაციულობა ბარიერებმა შეიძლება ხელი შეუშალოს მცირე და საშუალო ბიზნესს საქმიანობის ინტერნაციონალიზაციაში (OECD, 2009).

მცირე და საშუალო ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ბარიერი ეხება ადამიანური რესურსების მართვასთან დაკავშირებულ სირთულეებს (Mendy & Rahman, 2019). არაექსპორტიორი მცირე და საშუალო ბიზნესის ნახევარზე მეტი აცხადებს, რომ ექსპორტიორად გახდომისთვის საჭირო ფინანსური ინვესტიციები ძალიან დიდია და ეს ხელს უშლის მათ ინტერნაციონალიზაციას (European Commission, 2015).

მარკეტინგულმა ბარიერებმაც შეიძლება ხელი შეუშალოს მცირე და საშუალო საწარმოებს ოპერაციების ინტერნაციონალიზაციაში, მათ შორის - კომპანიის პროდუქტის, ფასების, დისტრიბუციის, ლოჯისტიკისა და პრომოუშენის საზღვარგარეთ აქტივობას (Leonidou, 2004). ბიზნესის განვითარებისა და ინოვაციების დაჩქარების მიზნით, მეცნიერები აუცილებლად მიიჩნევენ სამთავრობო ბარიერების დაძლეvas (OECD, 2018).

დღევანდელ მუდმივად განვითარებად სამყაროში, მდგრადი და ინკლუზიური მულტილატერალიზმი გადამწყვეტია საერთო გამოწვევების გადასაჭრელად, მდგრადი ზრდის ხელშეწყობისთვის, გარემოს გასაუმჯობესებლად საწარმოებისთვის – განსაკუთრებით მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის, ციფრული პოტენციალის ათვისებისა და მომავალი თაობებისთვის კეთილდღეობის უზრუნველსაყოფად (United Nations et al., n.d.). მრავალმხრივი შეთანხმება გაეროსა და მასთან დაკავშირებული ორგანიზაციების მეშვეობით უზრუნველყოფს წვდომას უფრო ფართო ბაზრებზე სავაჭრო ბარიერების შემცირებით, რეგულაციების ჰარმონიზებით და პრაქტიკის სტანდარტიზებით. ეს შეთანხმებები ხელს უწყობს სამართლიან კონკურენციას და ტრანსსასაზღვრო ვაჭრობას. კერძო სექტორი მზადაა უზრუნველყოს საჭირო ინსტრუმენტები და ექსპერტიზა მათი განხორციელების დასაქმებლად (United Nations et al., n.d.).

ლავალეს მიხედვით, მულტილატერალიზმი არ არის იდეოლოგიური მისწრაფება, ის არის პრაგმატული მეთოდები ურთიერთდამოკიდებულებისა ქვეყნებს შორის ეკონომიკური და უსაფრთხო თანაარსებობის საკითხების გადასაჭრელად (Lavalle, 2020).

ამრიგად, სამეცნიერო ნაშრომებში შესწავლილია გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის გამომწვევი ფაქტორები, ნაწილობრივ დასაბუთებულია მათი გავლენა სოციალურ-ეკონომიკურ პროცესებსა და ბიზნესზე. კვლევებით ნაჩვენებია, რომ გეოეკონომიკური ფრაგმენტაცია მთელ რიგ რისკს განაპირობებს მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებისთვის. შესაბამისად, გეოპოლიტიკური კონკურენცია და სტრატეგიული სავაჭრო პოლიტიკა გადამწყვეტ როლს შეასრულებს ეროვნული ეკონომიკური სტრატეგიების ჩამოყალიბებაში. სამეცნიერო სტატიების ანალიზით იკვეთება, რომ გეოეკონომიკურ ფრაგმენტაცია ნეგატიურ გავლენას ახდენს მცირე და საშუალო ბიზნესის სამომავლო განვითარებაზე. თუმცა, აღნიშნულ პროცესს ბიზნესზე პოზიტიური გავლენის შესაძლებლობებიც გააჩნია. მიმოხილვებში ხაზგასმულია ეროვნული ეკონომიკური პოლიტიკის გლობალურ ტენდენციებთან შესაბამისობის მნიშვნელობა.

გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის ევოლუცია და გამომწვევი ფაქტორები

გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის გავლენა მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებაზე უფრო მკვეთრი ხდება. ამ ფენომენის სრულყოფილად ასახსნელად საჭიროა შეფასდეს თუ როგორია გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის ევოლუცია, რა ფაქტორები იწვევს ამ პროცესს, რა გამომწვევები გააჩნია ბიზნესს ამ თვალსაზრისით და რა შესაძლებლობები იკვეთება სამომავლოდ მისი განვითარებისთვის.

უპირველესად, მნიშვნელოვანია გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის ევოლუციის პროცესის შეფასება და მისი გამომწვევი ფაქტორების ანალიზი. გეოეკონომიკური ფრაგმენტაცია, როგორც პროცესის ევოლუცია, უკავშირდება არამხოლოდ ეკონომიკურ გამომწვევებს, არამედ – ტექნოლოგიური, პოლიტიკური და სოციალური ფაქტორების ცვლილებებს.

მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ, ქვეყნებს შორის ეკონომიკური ინტეგრაციისა და თანამშრომლობის გაძლიერების მიზნით, შეიქმნა ინსტიტუციური სტრუქტურები (საერთაშორისო სავალუტო ფონდი, მსოფლიო ბანკი, მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია და სხვა), რამაც ხელი შეუწყო ღია ბაზრებისა და თავისუფალი ვაჭრობის ფორმირებას და დაიწყო გლობალური ეკონომიკური ურთიერთობების ეპოქა. ცივი ომის დასრულების შემდეგ, 1990-იანი წლების დასაწყისში, გლობალიზაცია დაჩქარდა. ქვეყნების უმეტესობამ გახსნა ბაზრები და ჩამოყალიბდა ახალი გლობალური მიწოდების ჯაჭვები. აღნიშნული პერიოდი ხასიათდებოდა შემცირებული ბარიერებით ვაჭრობის, ინვესტიციებისა და კომუნიკაციისთვის.

გლობალიზაციის პროცესში 2008 წლის ფინანსური კრიზისი მნიშვნელოვანი გარდამტეხი პერიოდი იყო, კერძოდ, დაიწყო გლობალიზაციის უპირატესობების გადაფასება. ბევრმა ქვეყანამ შეიმუშავა უფრო ეროვნული ეკონომიკური პოლიტიკა და ყურადღება გამახვილდა ადგილობრივი ეკონომიკის აღდგენა-განვითარებაზე და დაიწყო დეგლობალიზაციის პროცესი.

ბოლო ორი ათწლეულის განმავლობაში მნიშვნელოვნად გაიზარდა ჩინეთის გავლენა გლობალურ ვაჭრობასა და ფინანსებში. დასავლურმა ქვეყნებმა, განსაკუთრებით აშშ-მა, დაიწყო ჩინეთის ეკონომიკური ზრდის შეზღუდვა ტარიფების, სანქციებისა და მიწოდების ჯაჭვების გზით. COVID-19 პანდემიამ კი გამოავლინა მოწყვლადობა გლობალურ მიწოდების ჯაჭვებში და ქვეყნებმა შეაფასეს უცხოელ მომწოდებლებზე ზედმეტად დაყრდნობის რისკი.

გეოეკონომიკური ფრაგმენტაცია გლობალური ეკონომიკის განაწილების პროცესია და გავლენას ახდენს მსოფლიო ეკონომიკურ სტაბილურობასა და ერთიანობაზე. ამ პროცესში იცვლება ქვეყნებს შორის ეკონომიკური ურთიერთობები, ბაზრებისა და პოლიტიკური გავლენების გადანაწილება. გეოეკონომიკური ფრაგმენტაცია, როგორც ფენომენი, გამოირჩევა ქვეყნებს შორის არამხოლოდ ეკონომიკური, არამედ პოლიტიკური და სტრატეგიული ინტერესების შეუთავსებლობის გამო კონფლიქტებით, რაც საბოლოოდ იწვევს გლობალური ურთიერთობების არსებით რეორგანიზაციას.

მიმდინარე ეტაპზე გეოეკონომიკური ფრაგმენტაცია სულ უფრო მეტად არის განპირობებული სტრატეგიული მოსაზრებებით. ქვეყნები გლობალური ინტეგრაციიდან უფრო რეგიონულ ან ბლოკზე დაფუძნებულ ეკონომიკურ სტრატეგიებზე გადადიან.

გეოეკონომიკურ ფრაგმენტაციას რამდენიმე ძირითადი ფაქტორი იწვევს, მათგან აღსანიშნავია: ა) **პოლიტიკური და ეკონომიკური არასტაბილურობა** – ეკონომიკური და პოლიტიკური კრიზისები აღრმავებს გეოეკონომიკურ ფრაგმენტაციას.

ქვეყნები, რომლებიც ეკონომიკური და პოლიტიკური არასტაბილურობის გარემოში იმყოფებიან, იღებენ ისეთ გადაწყვეტილებებს, რაც იწვევს ეკონომიკურ იზოლაციას და საერთაშორისო ურთიერთობებზე სერიოზულ ნეგატიურ გავლენას ახდენს; ბ) **გლობალური ძალაუფლების გადანაწილება** - მსოფლიოში არსებული ძალაუფლების განაწილება მუდმივად ცვალებადი პროცესია და ეს ცვლილებები, განსაკუთრებით ეკონომიკური ზრდა ჩინეთსა და ინდოეთში, მთელ რიგ გამოწვევებს ქმნის სხვა ქვეყნებისთვის. სწორედ ამ ფაქტორმა განაპირობა სხვადასხვა რეგიონის დამოუკიდებლად მოქმედება გლობალური მასშტაბით; გ) გლობალიზაციის პროცესის შეფერხება - გლობალიზაციის შეზღუდვამ გამოიწვია პოლიტიკური და ეკონომიკური რეფორმების გატარების აუცილებლობა, რაც განაპირობებს ქვეყნების გულგრილ დამოკიდებულებას საერთო საკითხებისადმი და იწვევს იზოლაციისკენ მიდრეკილებას; დ) **შესუსტებული საერთაშორისო ინსტიტუტები** - თავიანთი ფუნქციების სრულად შესრულებაში მსოფლიო ორგანიზაციების დასუსტება, კიდევ უფრო ხელს უწყობს ქვეყნებს შორის, თუნდაც ბილათერალური შეთანხმებების გამყარებას.

ამრიგად, გეოეკონომიკური ფრაგმენტაცია არის გლობალური ეკონომიკის უმნიშვნელოვანესი ტენდენცია, რომელიც ევოლუციის პროცესშია, რასაც სხვადასხვა პოლიტიკური, ეკონომიკური და ტექნოლოგიური ფაქტორი განაპირობებს. მიუხედავად იმისა, რომ აღნიშნული პროცესები ქვეყნების ეკონომიკურ ინტერესებსა და სტრატეგიულ გათვლებს ეფუძნება, გლობალური ეკონომიკური სტაბილურობის შენარჩუნება მსოფლიო დღის წესრიგის მთავარი საკითხია და ნებისმიერი ქვეყნისთვის კვლავ ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი გამოწვევაა. გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის ევოლუციური განვითარების გზების ძიება და ფაქტორული ანალიზი მომავალშიც განსაკუთრებულ ყურადღებას საჭიროებს.

გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის გამოწვევები და შესაძლებლობები ბიზნესის განვითარებისთვის

გეოეკონომიკური ფრაგმენტაცია მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის მთელ რიგ გამოწვევას ქმნის, მათგან მნიშვნელოვანია:

ა) გლობალურ ბაზრებზე წვდომის შეზღუდვა. გეოეკონომიკური ფრაგმენტაცია იწვევს ახალი სავაჭრო ბარიერების დაწესებას, როგორიცაა ტარიფები, კვოტები და შეზღუდვები უცხოურ ინვესტიციებზე. ცხადია, ამ ღონისძიებებმა შეიძლება მნიშვნელოვნად შეზღუდოს მცირე და საშუალო ბიზნესის წვდომა საერთაშორისო ბაზრებზე. მცირე ბიზნესის დიდი ნაწილი ორიენტირებულია პროდუქტის ექსპორტის ზრდის სტრატეგიაზე, მაგრამ ახალი სავაჭრო პოლიტიკა და პროტექციონისტული ზომები ართულებს მათ საერთაშორისო ბაზრებზე შესვლას მაღალი კონკურენციის გამო;

ბ) შეფერხებები მიწოდების ჯაჭვში. მცირე და საშუალო ბიზნესი მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული გლობალურ მიწოდების ჯაჭვებზე. გეოეკონომიკურმა

ფრაგმენტაციამ შეიძლება დაარღვიოს მიწოდების ჯაჭვები და გამოიწვიოს შეფერხებები წარმოებაში, გაზარდოს დანახარჯები, გაართულოს ნედლეულისა და მასალების მიღება საერთაშორისო მომწოდებლებიდან. ასევე, მცირე და საშუალო ბიზნესი, ფრაგმენტაციის გამო, უფრო მგრძნობიარე ხდება კრიტიკული საშუალებების მიწოდების ცვლილებებზე, განსაკუთრებით მაშინ, თუ ძირითადი მიმწოდებლები განლაგებულია პოლიტიკურად არასტაბილურ რეგიონებში;

გ) გაურკვევლობა და რისკი. გეოპოლიტიკური დაძაბულობის ზრდა, სავაჭრო ომები და არაპროგნოზირებადი ეკონომიკური პოლიტიკა, ზოგადად, გაურკვევლობას ქმნის. მცირე და საშუალო ბიზნესი ნაკლებად არის მზად ასეთი ცვლილებისათვის, უჭირს ადაპტაცია რეგულაციების სწრაფ ცვლილებებზე, ვალუტის რყევებსა და მომხმარებელთა მოთხოვნის ცვლილებებზე. საერთაშორისო სავაჭრო ხელშეკრულებებისა და ბაზრის წვდომის ირგვლივ არსებული გაურკვევლობა ართულებს მცირე და საშუალო ბიზნესის ეფექტიან ფუნქციონირებას;

დ) გაზრდილი კონკურენცია ადგილობრივ ბაზრებზე. გლობალური ბაზრები უფრო ფრაგმენტული ხდება. რის გამოც უცხოურმა კომპანიებმა შესაძლოა მეტი ყურადღება გაამახვილონ ლოკალურ ბაზრებზე შესასვლელად და ამით გაზარდონ კონკურენცია შიდა ბაზრებზე. მცირე და საშუალო ბიზნესი მსხვილ ფირმებთან ან საერთაშორისო კომპანიებთან მაღალკონკურენტულ გარემოში ადგილობრივ ბაზარზე შეიძლება დარჩეს მხოლოდ ინოვაციების შექმნით ან - დანახარჯების შემცირებით, ასევე, ადვილად მოერგოს ადგილობრივ მარეგულირებელ გარემოს ან მიიღოს ადგილობრივ რესურსებზე ხელსაყრელი წვდომა.

მიუხედავად გამოწვევებისა, გეოეკონომიკური ფრაგმენტაცია, ასევე, წარმოადგენს გარკვეულ შესაძლებლობებს მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებისთვის. გლობალური ბაზარი უფრო დაყოფილი ხდება, მაგრამ მცირე და საშუალო ბიზნესს შეუძლია იპოვოს ახალი ნიშა ან გზები ცვალებადი ლანდშაფტის გამოსაყენებლად. ამ თვალსაზრისით გამოვყოთ რამდენიმე შესაძლებლობა:

ა) ახალ რეგიონულ სავაჭრო ბლოკებში გაერთიანება. გლობალური ვაჭრობა უფრო ფრაგმენტირებული ხდება, ამიტომ რეგიონული ახალი ეკონომიკური ბლოკების ფორმირება და რეგიონული სავაჭრო ხელშეკრულებების (RTAs) გაფორმება პოპულარობას იძენს. მცირე და საშუალო ბიზნესს შეუძლია ადაპტირება მოახდინოს რეგიონულ პარტნიორობებთან, ისარგებლოს უფრო ხელსაყრელი სავაჭრო პირობებით და შემცირებული ბარიერებით, მაგალითად, ახალი შესაძლებლობები იპოვოს აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონში, სადაც ბაზრები შედარებით ნაკლებადაა დამოკიდებული გლობალურ სისტემებზე;

ბ) ფოკუსირების გაძლიერება შიდა ბაზრებზე. გეოეკონომიკურმა ფრაგმენტაციამ შესაძლებელია უზიძგოს მცირე და საშუალო ბიზნესს ფოკუსირება განახორციელოს შიდა და არა - გლობალურ ბაზრებზე. ამ ცვლილებამ შეიძლება გამოიწვიოს ადგილობრივი ბიზნესის იმ პროდუქტებსა და სერვისებზე მოთხოვნის ზრდა, რომელიც დაჩრდილული იყო საერთაშორისო კონკურენციის გამო;

გ) გაციფრულება და ელექტრონული ვაჭრობის განვითარება. ციფრული ტექნოლოგიებისა და ელექტრონული ვაჭრობის პლატფორმების ზრდა საშუალებას მისცემს მცირე და საშუალო ბიზნესის წარმომადგენლებს, გადალახონ ზოგიერთი გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციით გამოწვეული ფიზიკური ბარიერი. ბიზნესს საშუალება მიეცემა უფრო მეტად ჩაერთოს ტრანსსასაზღვრო ვაჭრობაში ციფრული პლატფორმების საშუალებით, დაუკავშირდეს საერთაშორისო პარტნიორებს უცხოურ ბაზრებზე ფიზიკური ყოფნის გარეშეც კი. ელექტრონული ვაჭრობა, ასევე, საშუალებას აძლევს მცირე და საშუალო ბიზნესს, შეამციროს ტრადიციულ მიწოდების ჯაჭვებზე დამოკიდებულება;

დ) ინოვაციებისა და ბიზნესმოდელების ოპერატიულად კორექტირება. მცირე ბიზნესის საწარმოები ხშირად უფრო მოქნილია ინოვაციების გამოყენებაში მსხვილი ბიზნესის საწარმოებთან შედარებით. გეოეკონომიკური ფრაგმენტაცია აიძულებს ყველა სახეობის ბიზნესს, შეცვალოს განვითარების სტრატეგიები და ბიზნესმოდელები, ასევე, სწრაფად მოერგოს ცვალებად გარემოს. ამ პროცესის კორექტირებას კი უფრო სწრაფად ახერხებს მცირე და საშუალო ბიზნესი და ეფექტიანად შეუძლია აღმოფხვრას გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციით შექმნილი ხარვეზები.

3. მთავრობისა და ინსტიტუტების მხარდამჭერი ღონისძიებების გამოყენების პოტენციალი. მთავრობებს და ინსტიტუტებს შეუძლიათ გადამწყვეტი როლი შეასრულონ მცირე და საშუალო ბიზნესის გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის ნეგატიური შედეგების შერბილებაში. პოლიტიკის შემქმნელებს შეუძლიათ შექმნან ხელსაყრელი გარემო, კერძოდ განახორციელონ: სავაჭრო შეთანხმებებზე მოლაპარაკებები, ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების, მიწოდების ჯაჭვების დივერსიფიკაციის ფინანსური მხარდაჭერა, სუბსიდიების, გრანტებისა და დაბალპროცენტიანი სესხების შეთავაზება, მომარაგების ჯაჭვების დივერსიფიკაციაში თანადგომა, ციფრულ ტრანსფორმაციაში ინვესტირება, ძლიერი ურთიერთობების დახმარება რეგიონულ პარტნიორებთან კონკრეტული სავაჭრო ზონებისა ან ბლოკების მიხედვით და სხვ.

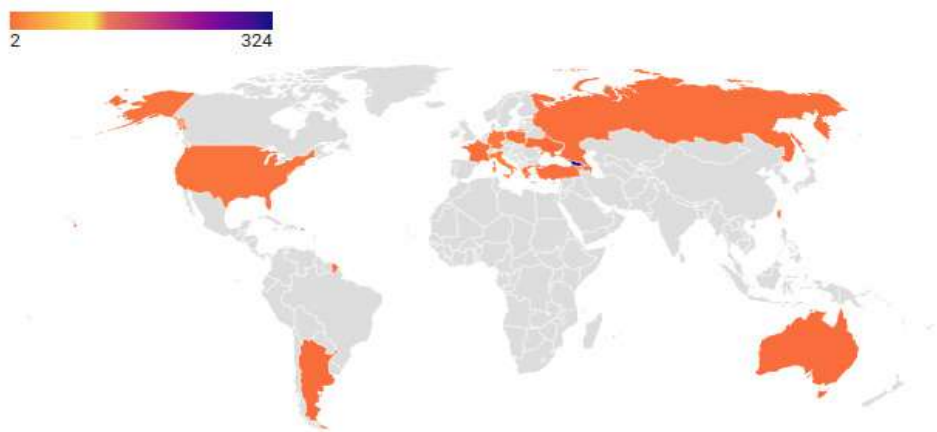
მაშასადამე, გეოეკონომიკური ფრაგმენტაცია წარმოადგენს როგორც გამოწვევას, ასევე, შესაძლებლობებს მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებისათვის. მიუხედავად იმისა, რომ მიწოდების ჯაჭვის შეფერხებასთან, ბაზრის იზოლაციასთან და პოლიტიკურ გაურკვევლობასთან დაკავშირებული რისკი რეალურია, ასევე, არსებობს ზრდის ახალი შესაძლებლობები რეგიონულ ბაზრებზე ნიშის მოსაპოვებლად ძირითადად ციფრული პლატფორმებისა და ინოვაციების გამოყენების გზით. იმისათვის, რომ მცირე და საშუალო ბიზნესმა მიაღწიოს წარმატებას ფრაგმენტულ გლობალურ ლანდშაფტში, ყურადღება უნდა გამახვილდეს საქმიანობის ოპერატიულობაზე, დივერსიფიკაციასა და ტექნოლოგიური მიღწევების გამოყენებაზე. მთავრობებს და ინსტიტუტებს გადამწყვეტი როლი აქვთ ბიზნესის მხარდაჭერაში ხელსაყრელი პოლიტიკისა და სავაჭრო შეთანხმებების მეშვეობით. მცირე და საშუალო ბიზნესის ადაპტაცია და განვითარება დამოკიდებული იქნება მათი ნავიგაციის უნარზე რთული და მრავალნახნაგოვანი გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის პირობებში.

რაოდენობრივი კვლევის შედეგები და დისკუსია

გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის გამოწვევებისა და შესაძლებლობების გამოსავლენად, მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებაზე ამ პროცესების გავლენის შესაფასებლად, ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევა. კვლევა მიმდინარეობდა 2025 წლის თებერვალ-მარტის განმავლობაში. გამოიკითხა 385 რესპონდენტი Google Form ონლაინ კითხვარის საშუალებით. გამოკითხვაში მონაწილეობდნენ რესპონდენტები 16 ქვეყნიდან (საქართველო, იტალია, არგენტინა, თურქეთი, პოლონეთი, აშშ, გერმანია, საფრანგეთი, უკრაინა, მალტა, ტაივანი, საბერძნეთი, აზერბაიჯანი, რუსეთი, ავსტრალია, სომხეთი) (იხ. რუკა 1).

რესპონდენტთა განაწილება ქვეყნების მიხედვით

ክፍል 1.



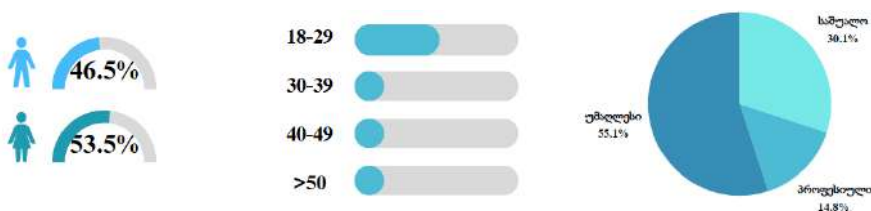
წყაიხ: აგებულია ავტომატურად მიღებული Datawrapper-ის პირობებით ჩატარებული კვლევის მონაცემების საფუძველზე

გამოკითხვის შედეგებზე დაყრდნობით ჩატარდა დესკრიპტული ანალიზი. რესპონდენტებისთვის შეთავაზებული იყო მრავალჯარიანებული, ალტერნატიული და სკალაზე დაფუძნებული კითხვები, გამოყენებული იყო სახელობითი ანუ ნომინალური და ზომითი სკალები; კითხვარი მოიცავდა შემდეგ სექციებს: მაიდენტიფიცირებელი, კომპეტენციების, პრაქტიკული და შეფასებითი (გლობალურ და ფირმის დონეზე). ამასთან, რესპონდენტებისთვის შეთავაზებული იყო დამაზუსტებელი ღია და სადისკუსიო კითხვებიც.

მაიდენტიფიცირებული სექციის მიხედვით გამოკითხვის შედეგებმა აჩვენა, რომ რესპონდენტთა შორის 53.5% ქალი იყო, ხოლო 46.5% მამაკაცი. ასაკობრივი ჭრილის

მიხედვით რესპონდენტები შემდეგნაირად განაწილდა: 51.9%-ის ასაკი მერყეობდა 18-დან 29 წლამდე. რესპოდენტთა 18.7% იყო 50 წელზე უფროსი ასაკის, 15.1% - 40-49 წლის, 14.3% კი - 30-39 წლის. განათლების მიხედვით გამოკითხულთა შორის ყველაზე მაღალი პროცენტული მაჩვენებელი ჰქონდა უმაღლესი განათლების მქონე პირებს (55.1%), 30.1%-ს საშუალო და 14,8%-ს - პროფესიული განათლება (იხ. დიაგრამა 1).

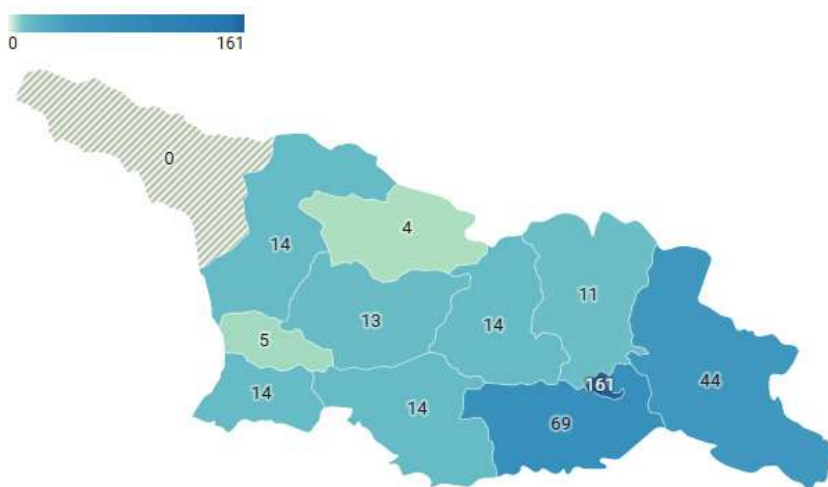
რესპოდენტთა დემოგრაფიული მაჩვენებლები (სქესი, ასაკი, განათლება), %
დიაგრამა 1.



წყარო: აგებულია ავტოჲთა მიეი Canva-ს ჰოგჲამით ჲოდენობიევი კვდევის მონაცემების საფუძველზე

რეგიონული ჭრილით გამოკითხულთა განაწილება მხოლოდ საქართველოსთვის შეფასდა და შემდეგი სურათი მივიღეთ (იხ. რუკა).

რესპოდენტთა განაწილება რეგიონების მიხედვით
რუკა 2.



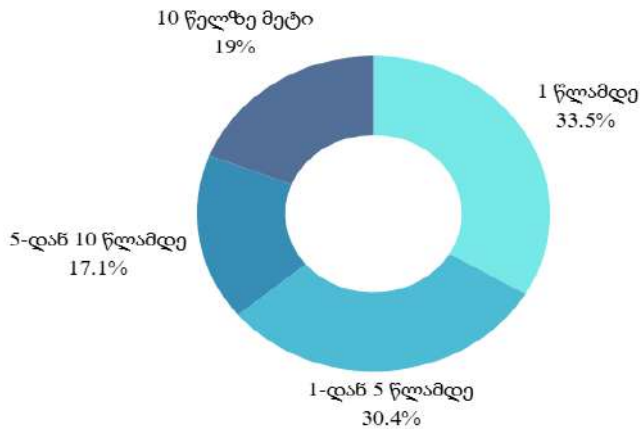
წყარო: აგებულია ავტოჲთა მიეი Datawrapper-ის ჰოგჲამით ჲოდენობიევი კვდევის მონაცემების საფუძველზე

ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმების მიხედვით გამოკითხვაში მონაწილეთა აბსოლუტურ უმეტესობას ინდივიდუალური მენარმის სტატუსი გააჩნდა (73.2%), 20% - შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების მიერ იყო წარმოდგენილი, დანარჩენი სხვადასხვა ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმას წარმოადგენდა (კოოპერატივები, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, სააქციო საზოგადოება).

კომპეტენციის სექციაში მიკრო, მცირე და საშუალო საწარმოების მიხედვით შეფასდა რესპონდენტთა სამუშაო გამოცდილება (იხ. დიაგრამა 2).

რესპონდენტთა სამუშაო გამოცდილება, %

დიაგრამა 2.



წყარო: აგებულია ავტომატურად მიხედვით Canva-ს პროგრამით ჩატარებული კვლევის მონაცემების საფუძველზე

გამოკითხულთა 33.5%-ს ჰქონდა 1 წლამდე მუშაობის გამოცდილება, 30.4%-ს - 1-დან 5 წლამდე გამოცდილება, 20%-ს - 10 წლამდე, ხოლო 17.1%-ს - 5-დან 10 წლამდე მუშაობის სტაჟი. რაც შეეხება ბიზნესის კატეგორიების მიხედვით რესპონდენტთა განაწილებას, ის მოცემულია დიაგრამაზე 3.

მიკრო, მცირე და საშუალო ბიზნესის კატეგორიების წილი გამოკითხულთა მთლიან რაოდენობაში, %

დიაგრამა 3.



წყარო: აგებულია ავტომატურად მიხედვით Canva-ს პროგრამით ჩატარებული კვლევის მონაცემების საფუძველზე

როგორც დიაგრამა 3 გვიჩვენებს, თითქმის ნახევარი (47.8%) მიეკუთვნებოდა მცირე ბიზნესის კატეგორიას, 27.5% საშუალო და 24.7% მიკრო ბიზნესის წარმომადგენელი იყო. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ რესპონდენტთა აბსოლუტური უმეტესობა (74.3%) ოპერირებს ადგილობრივ ბაზარზე, 19.7%-ს როგორც ადგილობრივ, ასევე, საერთაშორისო ბაზარზე გააქვს პროდუქცია, ხოლო მხოლოდ 6% არის ორიენტირებული საერთაშორისო ბაზარზე (იხ. დიაგრამა 4).

ბიზნესის ოპერირება საერთაშორისო და ადგილობრივ ბაზარზე (კაცი)
დიაგრამა 4.

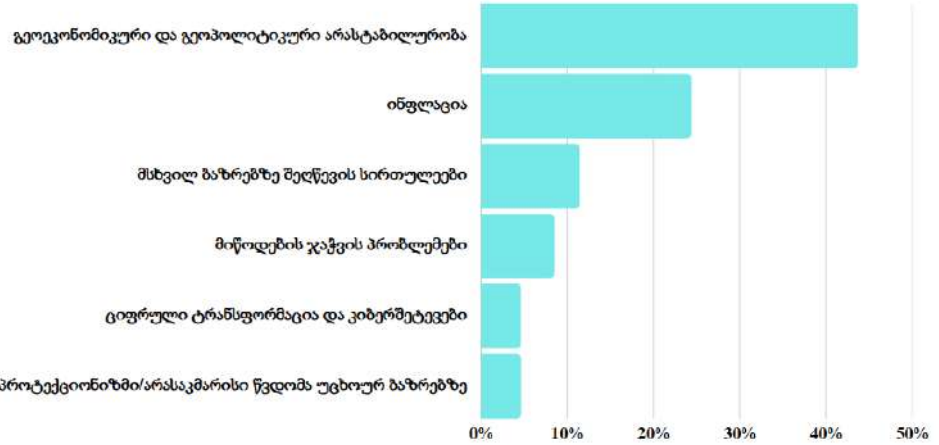


წყარო: აგებულია ავტომატურად მიხედვით Canva-ს პლატფორმაზე ჩატარებული გამოკვლევის მონაცემების საფუძველზე

შეფასებითი სექციის კითხვარით გამოვლინდა გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის პირობებში ბიზნესის გამოწვევები, როგორც გლობალურ, ასევე, ფირმის დონეზე. დიაგრამა 5-ის მიხედვით ჩანს, რომ რესპონდენტების მოსაზრებით 2025 წელს გლობალურ დონეზე ეკონომიკის მთავარი გამოწვევები იქნება: გეოეკონომიკური და გეოპოლიტიკური არასტაბილურობა (43.6%), ინფლაცია (24.7%), მსხვილ ბაზრებზე შეღწევა (11,2%), მიწოდების ჯაჭვის პრობლემები (8.6%), პროტექციონიზმი და არასაკმარისი წვდომა უცხოურ ბაზრებზე (4.6%) და ა. შ.

რესპონდენტებმა, ასევე, დაასახელეს გლობალური ვაჭრობის ყველაზე დიდი საფრთხეები (იხ. დიაგრამა 6).

გლობალური ეკონომიკის მთავარი გამოწვევები 2025 წელს, %
დიაგრამა 5.



წყარო: აგებულია ავტომატურად მიხედვით Canva-ს პიკოგრამით ჩაშენებული კვლევის მონაცემების საფუძველზე

გლობალური ვაჭრობის ყველაზე დიდი საფრთხეები, %
დიაგრამა 6.



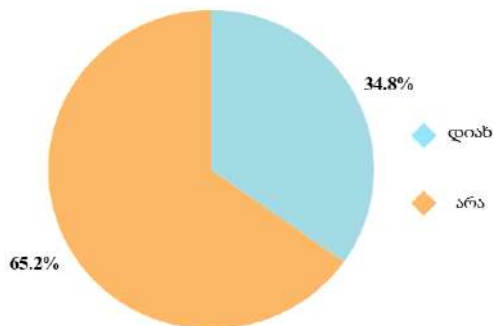
წყარო: აგებულია ავტომატურად მიხედვით Canva-ს პიკოგრამით ჩაშენებული კვლევის მონაცემების საფუძველზე

გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის პირობებში ზოგადად ბიზნესისათვის მთავარი გამოწვევაა გლობალური ვაჭრობის პრობლემები. ამ თვალსაზრისით მცირე და საშუალო ბიზნესის წარმომადგენელთა მიერ ყველაზე დიდ საფრთხედ დასახელდა მინოდების ჯაჭვის გამოწვევები და სახელმწიფოს გავლენის ზრდა ეკონომიკაზე (23.9%). რესპონდენტთა 22.9%-თვის გლობალური ვაჭრობის საფრთხეს წარმოადგენს განსხვავებულ ეკონომიკურ ბლოკებს შორის წინააღმდეგობა, 18.4%-თვის - მინოდების ჯაჭვებში არსებული პრობლემები, 14.0%-თვის ასეთ საფრთხედ მიჩნეულია ცალმხრივი ეკონომიკური სანქციებით გამოწვეული შედეგები. საფრთხეებად, ასევე, დასახელდა მარეგულირებელი სფეროების ფრაგმენტაცია, პროტექციონიზმის ზრდა და სხვა.

გამოვლენილი გამოწვევების დაძლევა შეუძლებელია საერთაშორისო ორგანიზაციებთან (მაგ., მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია, საერთაშორისო სავალუტო ფონდი და სხვ.) თანამშრომლობის გარეშე. აღნიშნულიდან გამომდინარე, შეფასებით სექციაში, ასევე, შევისწავლეთ ამ ორგანიზაციებთან ბიზნესის თანამშრომლობის ფორმები (იხ. დიაგრამა 7).

**ბიზნესის თანამშრომლობა საერთაშორისო ორგანიზაციებთან
(მაგ., WTO, IMF და სხვ.)**

დიაგრამა 7.



წყარო: აგებულია ავტომატურად მიხედვით Canva-ს პროგრამით ჩატარებული კვლევის მონაცემების საფუძველზე

გამოკითხვებმა დაასაბუთა ჩვენი ვარაუდი, რომ ბიზნესის წარმომადგენელთა მხოლოდ მესამედი თანამშრომლობს საერთაშორისო ორგანიზაციებთან, ამასთან, თანამშრომლობის ფორმები ზოგადად სუსტია. 65.2%-თვის არ იკვეთება საერთაშორისო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა.

გამოკითხვით დადგინდა, მოახდინა თუ არა გავლენა მათ ბიზნესზე გეოპოლიტიკურმა დაძაბულობამ ან საერთაშორისო კონფლიქტებმა. რესპონდენტთა 64.9% თვლის, რომ ამ პროცესებს მათ ბიზნესზე ნეგატიური გავლენა არ მოუხდენია, დანარჩენის აზრით გავლენა ნეგატიური იყო.

ღია კითხვების მეშვეობით ბიზნესის სფეროს წარმომადგენლებს პასუხი უნდა გაეცათ კითხვაზე: როგორ იმოქმედა თქვენს ბიზნესზე გლობალურ დონეზე დაწესებულმა სანქციებმა (მაგ., რუსეთის წინააღმდეგ დაწესებულმა სანქციებმა და სხვ.)? კვლევით, განსხვავებული პასუხები მივიღეთ ბიზნესის სფეროების მიხედვით, კერძოდ, გამოვლინდა როგორც დადებითი, ასევე, უარყოფითი შედეგები. მაგალითად, დადებითი გავლენის კონტექსტით დასახელდა, რომ სამშენებლო სექტორში სანქციებით გამოწვეულმა მიგრაციამ ბინათმშენებლობის ბაზარზე მოთხოვნა გაზარდა, ასევე, ეროვნულ ბაზარზე ოპერირებად ბიზნესში გაყიდვების მიმართულებით შესამჩნევი ნეგატიური ცვლილებები არ მომხდარა. ნეგატიური გავლენის შემდეგი შედეგები გამოვლინდა: შემცირდა მარაგები და გაყიდვები, შეიზღუდა ადგილობრივი პროდუქტების ექსპორტის მოცულობა საერთაშორისო ბაზრებზე, გაიზარდა ფასები ნედლეულსა და მასალებზე, კონფლიქტების შედეგად გამოწვეულმა ინფლაციამ გავლენა იქონია დანახარჯების ზრდაზე, მიწოდების ჯაჭვების რღვევამ გაართულა პროდუქტების მიწოდება ადგილობრივ და საერთაშორისო ბაზრებზე, შემცირდა ადგილობრივი და საერთაშორისო ტურისტების რაოდენობა, საქართველოში ნედლეულის დეფიციტის გამო კვლავ შენარჩუნდა მაღალი იმპორტდამოკიდებულება და, შესაბამისად, გეოეკონომიკურმა ფრაგმენტაციამ ნეგატიური გავლენა მოახდინა ბიზნესზე და სხვა.

კვლევის პროცესში მნიშვნელოვანი იყო გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციისა და მრავალმხრივი სავაჭრო ურთიერთობების განვითარების პირობებში მთავრობის მიერ მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის მხარდამჭერი ღონისძიებების გამოვლენა (იხ. დიაგრამა 8).

მთავრობის მიერ მცირე და საშუალო ბიზნესის მხარდამჭერი ღონისძიებები დიაგრამა 8.



წყარო: აგებულია ავტომატურად მიხედვით Canva-ს პლატფორმით ჩატარებული კვლევის მონაცემების საფუძველზე

გამოკითხულთა უმეტესობა (34.3%) ფიქრობს, რომ მათი ბიზნესისთვის გეო-
ეკონომიკური ფრაგმენტაციის პირობებში ყველაზე მეტ საჭიროებას წარმოადგენს
მხარდაჭერა კრიტიკული ნედლეულის დივერსიფიკაციისა და მიწოდების ჯაჭვების
მდგრადობის უზრუნველყოფის მიმართულებით, 30.1%-თვის ასეთი საჭიროებაა სა-
ხელმწიფო ინვესტიციების განხორციელება ეკონომიკის სტრატეგიულ სექტორებში,
26.8%-თვის - საჯარო და კერძო სექტორებს შორის თანამშრომლობის გაძლიერება და
სტრატეგიული მიმართულებობა ეროვნულ დონეზე, 24.9%-თვის - ვაჭრობის ხელშემწყობი
ღონისძიებები ციფრული ვაჭრობის ჩათვლით (საერთაშორისო ხელშეკრულებებით
გათვალისწინებული და ა.შ.), 21.3% თვლის, რომ ასეთ საჭიროებას რეგულაციების გა-
უმჯობესება წარმოადგენს. რესპონდენტებმა, ასევე, დაასახელეს სხვა საჭიროებებიც,
მათგან აღსანიშნავია: პოლიტიკის ფოკუსირება მიწოდების ჯაჭვების დივერსიფიკაცი-
აზე, მოსალოდნელი რისკის შეფასება (მაგ., კონფრონტაციები, პანდემიები და სხვა).

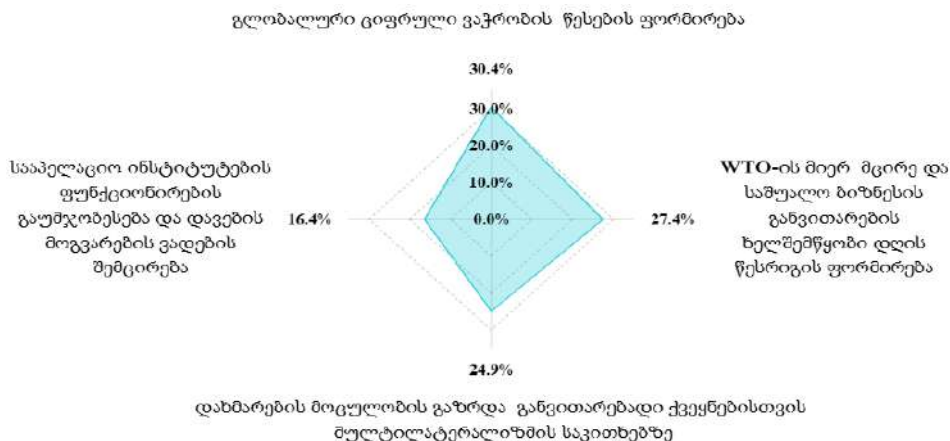
ამრიგად, გამოკითხვებმა დაადასტურა, რომ თანამედროვე ეტაპზე გეოეკო-
ნომიკური ფრაგმენტაცია მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის მთავარ გამოწვევას
წარმოადგენს, განსაკუთრებით, ახალი ეკონომიკური კავშირების ფორმირების
პროცესში. შესაბამისად, კვლევის ერთ-ერთი მიზანი იყო ამ საკითხზე ბიზნესის
წარმომადგენელთა ხედვის შეფასება და მულტილატერალიზმის პროცესის პრი-
ორიტეტული მიმართულებების გამოვლენა. კვლევამ აჩვენა, რომ საქართველოში
მულტილატერალიზმის საკითხებზე ბიზნესის სფეროს წარმომადგენლებს არ აქვთ
ნათელი და გამოკვეთილი წარმოდგენა, თუმცა, ამ პროცესის პრიორიტეტულ მიმა-
რთულებებად დაასახელეს გლობალური ციფრული ვაჭრობის წესების ფორმირების
აუცილებლობა (30.4%), მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციის (WTO) მიერ მცირე და სა-
შუალო ბიზნესის განვითარების ხელშემწყობი დღის წესრიგის ფორმირება (26.5%),
დახმარების მოცულობის გაზრდა განვითარებადი ქვეყნებისთვის მულტილატერა-
ლიზმის საკითხებზე (24.9%), სააპელაციო ინსტიტუტების ფუნქციონირების გაუმჯო-
ბესება და დავების მოგვარების ვადების შემცირება (17.4%; იხ. დიაგრამა 9).

კითხვაზე – „ოპტიმისტურად აფასებთ თუ არა თქვენი ბიზნესის მომავალ პერ-
სპექტივებს გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის პირობებში?“ რესპონდენტთა 71.4%-
მა უპასუხა, რომ თავისი ბიზნესის პერსპექტივებს ოპტიმისტურად აფასებს, ხოლო
28.6%-მა მიუთითა, რომ პესიმისტურად არის განწყობილი მომავლისადმი.

აღსანიშნავია, რომ ღია კითხვებზე პასუხი დააფიქსირა 275 რესპონდენტმა.
მათი მოსაზრებით ოპტიმიზმის გამომწვევი ფაქტორებია: მოსალოდნელი ეკონო-
მიკური ზრდა, სახელმწიფოს ინიციატივები ქვეყნის ეკონომიკური პოტენციალის
ეფექტიან გამოყენებაში, სახელმწიფოს მიერ გატარებული რეფორმები, გეოპო-
ლიტიკური მდგომარეობა, ახალი ბაზრების ათვისების მეტი შესაძლებლობა, ბა-
ზრებისა და პროდუქტების დივერსიფიკაციის პოტენციალი და სხვ. პესიმისტურ
ფაქტორებს შორის დასახელდა: მაღალი კონკურენცია ბაზარზე, გეოეკონომიკური
ფრაგმენტაციით გამოწვეული ახალი ეკონომიკური ბლოკების შექმნა, მიმდინარე

გეოეკონომიკური ფრაგმენტაცია, ქვეყანაში შექმნილი არასტაბილური გარემო, შემზღუდავი კანონები, საერთაშორისო კონფლიქტები და კრიზისები, არაპროგნოზირებადობა და გაურკვევლობა, გლობალური ვაჭრობის ბარიერების ზრდა, საგარეო ურთიერთობათა კურსის ცვლილება, ცუდი მარკეტინგი და სხვა.

მულტილატერალიზმის პროცესის პრიორიტეტული მიმართულებები, % ღიაგჩამა 9.



წყარო: აგებულია ავტომატურად მიხედვით Canva-ს პლატფორმით ჩატარებული კვლევის მონაცემების საფუძველზე

გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის სამომავლო სცენარები და გამოწვევების გადაჭრის რეკომენდაციები

ბიბლიოგრაფიული და რაოდენობრივი კვლევის შედეგების გათვალისწინებით შესაძლებელია განვიხილოთ გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის პირობებში მცირე და საშუალო ბიზნესის მომავალი საქმიანობის სცენარები და განვსაზღვროთ ბიზნესისათვის გამოწვევების გადაჭრისა და ეკონომიკური თანამშრომლობის ხელშეწყობი რეკომენდაციები.

კვლევამ გვიჩვენა, რომ გლობალური ეკონომიკური ლანდშაფტი ღრმა ტრანსფორმაციას განიცდის, რაც ძირითადად მზარდი გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციით გამოიხატება. ალტერნატიულ ეკონომიკურ ბლოკებში გადანაწილების პროცესი კვლავ შეუქცევადი ფრაგმენტაციის ფონზე მიმდინარეობს. შესაბამისად, გაიზრდება პროტექციონიზმი და კონკურენცია ბლოკებს შორის, ხოლო გაურკვევლობა და რისკი პროცესს კიდევ უფრო მეტად გაამწვავებს. აღნიშნულის გათვალისწინებით გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის რამდენიმე შესაძლო სცენარი შეიძლება განვიხილოთ:

• **ბლოკური და მრავალპოლარული ეკონომიკური ფრაგმენტაცია.** ბლოკურ ფრაგმენტაციაში განიხილება ორი ბლოკი: 1. ლიბერალურ დემოკრატიაზე დამყარებული ქვეყნები: აშშ, ევროკავშირი, იაპონია; 2. ავტორიტარული ქვეყნები: ჩინეთი, რუსეთი, ირანი და სხვ. მრავალპოლარული ეკონომიკური ფრაგმენტაციის თანახმად კი სამყარო რამდენიმე დამოუკიდებელ ეკონომიკურ ბლოკად იყოფა: ჩრდილოეთ ამერიკა (აშშ, კანადა, მექსიკა), ევროკავშირის ქვეყნები, რეგიონული ყოვლისმომცველი პარტნიორობის (RCEP) წევრი ქვეყნები, გლობალური სამხრეთის ქვეყნები (ბრაზილია, ინდოეთი, აფრიკა და სხვ.). ბლოკებთან თანამშრომლობის სცენარის მიხედვით მნიშვნელოვანია განისაზღვროს კონკურენტულ ეკონომიკურ ბლოკებთან თანამშრომლობის ფორმები. მცირე და საშუალო ბიზნესს შეუძლია ერთდროულად იმუშაოს რამდენიმე ეკონომიკურ ბლოკთან. საჭიროა შეფასდეს ბლოკებში არსებული რისკი და შემუშავდეს მისი მართვის მექანიზმები.

• **ტექნოლოგიური ფრაგმენტაცია** - გლობალური ეკონომიკის დანაწევრება ტექნოლოგიურ სფეროში. ბოლო პერიოდში ქვეყნები ქმნიან საკუთარ ინტერნეტ სისტემებს, მონაცემთა შესახებ კანონმდებლობას და ტექნოლოგიურ პლატფორმებს. საქართველო ტექნოლოგიურად დამოკიდებულია უცხოურ ინფრასტრუქტურასა და პლატფორმებზე, განსაკუთრებით დასავლურ და ჩინურ ტექნოლოგიებზე. ბიზნესის ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის საჭირო გახდება ეროვნული კიბერუსაფრთხოების პოლიტიკის შემუშავება, მნიშვნელოვანია უცხოურ ტექნოლოგიურ პლატფორმებთან ინტეგრაცია, ტექნოლოგიური ინოვაციების იმპორტზე დამოკიდებულების შემცირება.

• **ნედლეულის გეოეკონომიკური ფრაგმენტაცია.** რესურსებზე დამოკიდებული ქვეყნები საკუთარი ინტერესების გარშემო ქმნიან ეკონომიკურ ბლოკებს. აღნიშნული ფრაგმენტაცია იწვევს მიწოდების ჯაჭვების არასტაბილურობას და მწარმოებელი და მომხმარებელი ქვეყნების დაპირისპირებას. **ამ ფონზე ბიზნესის მიერ შესაბამისი სტრატეგიებისა და ეფექტიანი ბიზნესმოდელების შექმნა მნიშვნელოვანი საკითხი იქნება პრობლემების გადასაჭრელად. მოცემული კონტექსტით, ასევე, აუცილებელია სავაჭრო ურთიერთობების დივერსიფიკაცია, ინვესტირება შიდა ინოვაციებში და სტრატეგიული ალიანსების შექმნა თანამოაზრე ქვეყნებთან.** საქართველო არ არის მსხვილი ნედლეულის მიმწოდებელი, თუმცა, არის მნიშვნელოვანი სატრანზიტო კორიდორი. ბიზნესისთვის კიდევ უფრო გაიზრდება შუა დერეფნის მნიშვნელობა რესურსების გადაზიდვისათვის.

• **კლიმატური გეოეკონომიკური ფრაგმენტაცია.** ქვეყნები იყოფიან კლიმატური პოლიტიკის საფუძველზე: ნაწილი მკაცრ რეგულაციებს იყენებს, ნაწილი ნაკლებად არის დაინტერესებული ამ საკითხებით. ფრაგმენტაციის პირობებში მწვანე და არამწვანე ეკონომიკებს შორის კონკურენცია კიდევ უფრო მკაცრი ხდება. მნიშვნელოვანია ფინანსური ნაკადების გადამისამართება მდგრადი ეკონომიკის ფორმირებაზე. საქართველოს აღებული აქვს ვალდებულებები მწვანე განვითარების მიმართულებით, თუმცა, ეკონომიკურად ჯერ არ არის მზად მკაცრი რეგულაციებისათვის. მცირე

და საშუალო ბიზნესის წარმომადგენელთა მიერ შესაძლებელია მწვანე ინვესტიციების მოზიდვა და ევროკავშირის ქვეყნებთან კლიმატური ინტეგრაციის გაძლიერება.

- განვითარებადი ეკონომიკის ინტერესების დაცვისა და გლობალური გამოწვევების გადასაჭრელად ერთ-ერთ სცენარად უნდა განვიხილოთ მულტილატერალიზმისადმი განახლებული ვალდებულება. ეს სცენარი მოითხოვს რეფორმების გატარებას ახალ ეკონომიკურ ბლოკებთან და ინსტიტუტებთან საქმიანობის ჰარმონიზების მიზნით, კომპრომისების მიღწევას საერთო მიზნების შესაბამისად და გლობალურ ეკონომიკურ ბლოკებთან სამომავლო თანამშრომლობის სტრატეგიების შემუშავებას.

კომპლექსურ გეოეკონომიკურ ლანდშაფტში ჩამოთვლილი სცენარების მიხედვით ფრაგმენტაციის რთული გამოწვევების გადასაჭრელად საჭიროა დიპლომატიური და ეკონომიკური პოლიტიკის ინოვაციების გათვალისწინება.

დასკვნა

გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის გამოწვევები მნიშვნელოვან საფრთხეს წარმოადგენს მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებისთვის. თუმცა, აქტიური და მიზნობრივი თანამშრომლობით შესაძლებელია ამ რისკის შემცირება. წარმატებული გეოეკონომიკური სტრატეგიები და მოქმედების სცენარების შემუშავება ხელს შეუწყობს საერთაშორისო თანამშრომლობის განვითარებას ახალ ეკონომიკურ ბლოკებში, ტექნოლოგიურ პროგრესსა და მდგრად განვითარებას, რაც უზრუნველყოფს სტაბილური გარემოს შექმნას მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის.

გეოეკონომიკური ფრაგმენტაცია წარმოადგენს როგორც გამოწვევებს, ასევე, შესაძლებლობებს მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებისთვის. მიუხედავად გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის რეალური გამოწვევებისა, მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის, ასევე, არსებობს ზრდის ახალი შესაძლებლობები რეგიონულ ბაზრებზე, ციფრულ პლატფორმებსა და ინოვაციების სფეროში. მცირე და საშუალო ბიზნესის მიერ ფრაგმენტულ გლობალურ ლანდშაფტში წარმატების მისაღწევად აუცილებელია საქმიანობის დივერსიფიკაცია და ტექნოლოგიური მიღწევების გამოყენება. მულტილატერალიზმის პროცესში ბიზნესისთვის გადამწყვეტია მთავრობის მხარდაჭერა ხელსაყრელი პოლიტიკისა და სავაჭრო შეთანხმებების მეშვეობით. არანაკლებ მნიშვნელოვანია **მხარდაჭერა მულტილატერალიზმისა და საერთაშორისო თანამშრომლობის მიმართულებით**. საერთაშორისო ორგანიზაციებთან და სხვა პლატფორმებთან აქტიური თანამშრომლობით შესაძლებელი გახდება საერთო შეთანხმებების მიღწევა და რისკის გაზიარება. მდგრადი ეკონომიკის შექმნა, რომელიც არ იქნება დამოკიდებული მხოლოდ ერთი სახეობის რესურსებსა და ერთ ეკონომიკურ ბლოკზე, მნიშვნელოვნად შეამცირებს გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის რისკს.

ინოვაციებისა და ტექნოლოგიური განვითარების სტიმულირება, ვაჭრობის სისტემის მოდერნიზება, ახალ ეკონომიკურ ალიანსებში გაწევრიანებისა და ხელშე-

კრულებების ფორმირებაში ხელშეწყობა, გააძლიერებს საერთაშორისო თანამშრომლობას და განავითარებს მულტილათერალიზმის პროცესს.

გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციის გამოწვევების ფონზე მცირე და საშუალო ბიზნესის ასეთ გარემოსთან ადაპტაცია და შემდგომი განვითარება დამოკიდებული იქნება რთულ და კონფრონტაციულ გარემოში ბიზნესის ნავიგაციის უნარზე.

ლიტერატურა:

- მექვაბიშვილი ე. (2018). „გლობალიზაციის ეპოქის ფინანსური კრიზისები და საქართველოს ეკონომიკა“. ISBN: 9789941476297.
- მექვაბიშვილი ე. (2023). გლობალიზაციის მეტამორფოზები: პოლიტეკონომიური ასპექტი. *ეკონომიკა და ბიზნესი*, XV(3):9-24.
- **პაპავა ვ. (2024).** მსოფლიო ეკონომიკური წესრიგის შესაძლო ცვლილებები გლობალიზაციის ტრანსფორმაციის პირობებში და „შუა დერეფანი“. *VI ეროვნული სამეცნიერო კონფერენცია „მსოფლიო წესრიგის ტრანსფორმაცია და ეკონომიკური უსაფრთხოება: საქართველოს ძირითადი გამოწვევები და შესაძლებლობები“*.
- პაპავა ვ. (2023). საქართველოს ეკონომიკის ძირითადი გამოწვევები კონფრონტაციული გლობალიზაციის პირობებში. *V ეროვნული სამეცნიერო კონფერენცია „საქართველოს ეკონომიკის პოზიციონირება კონფრონტაციული გლობალიზაციის პირობებში“*.
- პაპავა ვ. (2022). დეგლობალიზაციის პრობლემა და განახლებული გლობალიზაციის პირობებში ეროვნული ეკონომიკური უსაფრთხოების ძირითადი გამოწვევები. თსუ პაატა გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტის სამეცნიერო შრომების კრებული, 15, 28-55.
- Alvarez R. (2004). Sources of export success in small- and medium-sized enterprises: the impact of public programs. *International Business Review*, 13(3), 383-400. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.01.002>
- Baldwin R., Freeman R., & Theodorakopoulos A. (2024). Deconstructing deglobalization: The future of trade is in intermediate services. *Asian Economic Policy Review*, 19(1), 18-37. <https://doi.org/10.1111/aepr.12440>
- Balsa-Barreiro J., Vié A., Morales A. J. et al. (2020). Deglobalization in a hyper-connected world. *Palgrave Commun*, 6(28). <https://doi.org/10.1057/s41599-020-0403-x>
- Bergeijk P. A. V. G. (2024). Deglobalization and resilience: A historical perspective. *Critical Sociology*. <https://doi.org/10.1177/08969205241246915>
- Bratilo N., Ceccanti D., & Huynh-olesen D. (2021). Challenges and concerns for small and medium-sized enterprises (SMEs) doing business in third countries. DOI: 10.2861/19217.
- European Commission (2015). Internationalisation of European SMEs. file:///C:/Users/user/Downloads/internationalisation_of_european_smes_final_en.pdf
- Felbermayr G. (2023). Deglobalization: Reasons and Effects. *The Economists' Voice*, 20(2), 249-253. <https://doi.org/10.1515/ev-2023-0064>
- Fonseca L., & Carvalho F. (2019). The Reporting of SDGs by Quality, Environmental, and Occupational Health and Safety-Certified Organizations. *Sustainability*, 11(20), 5797. <https://doi.org/10.3390/su11205797>

- Gagnidze I. (2024). Labor Market Challenges and the Role of the University in the Digital Era. A Systemic Approach. In: Vătămănescu, EM., Dominici, G. (eds) Great Reset—Opportunity or Threat? *Springer Proceedings in Business and Economics*, 171–185. https://doi.org/10.1007/978-3-031-76406-6_9
- Kharaishvili E., Koguashvili P., & Shengelia N. (2024). From Traditional to “Smart” Agriculture: Advantages, Challenges and Prospects of Digitalization. *International Scientific Journal Innovative Economics and Management*, 11(1), 6–16. <https://doi.org/10.46361/2449-2604.11.1.2024.6-16>
- Kharaishvili E., & Lobzhanidze N. (2023). Challenges and Opportunities for Promoting Sustainable Development in Small and Medium-Sized Enterprises (Case of Georgia). *Medicon Agriculture & Environmental Sciences*, 4(5). DOI: 10.55162/MCAES.04.110.
- Kharaishvili E., & Lobzhanidze N. (2024). Transformation of World Order and Evaluation of State Enterprise Reform in Georgia: A Pillar Analysis. *International Scientific-Analytical Journal “ekonomisti”*, 20(4).
- Lavalley K. C. (2020). The Challenges of Multilateralism. *Yale University Press*. <https://doi.org/10.2307/j.ctvxkn79b>
- Leonidou L. C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Small Business Management*, 42(3), 279–302. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x>
- Linsi L., & Gristwood E. (2024). The myth of Deglobalization: Multinational Corporations in an Era of Growing Geopolitical Rivalries. *Politics and Governance*, 12. <https://doi.org/10.17645/pag.8092>
- Lu J. W., & Beamish P. W. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 565–586. <https://doi.org/10.1002/smj.184>
- Makhlof G. (2023). Goeconomic Fragmentation from a Small Open Economy Perspective. *Makhlof to the Global Interdependence Centre Conference*.
- Mendy J., & Rahman M. (2019). Application of Human Resource Management’s Universal Model: An Examination of People Versus Institutions as Barriers of Internationalisation for SMEs in a Small Developing Country. *Thunderbird International Business Review*, 61(1), 363–374. <https://doi.org/10.1002/tie.21985>
- Merlevede B. & Bernhard M. (2024). Home Country Effects of Multinational Network Restructuring in Times of Deglobalization: Evidence from European MNEs. *NBB Working Paper*, 465, National Bank of Belgium, Brussels. <https://hdl.handle.net/10419/310347>
- Mudambi R. & Zahra S.A. (2007). The Survival of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 38, 333–352.
- Naradda Gamage S. K., Ekanayake E., Abeyrathne G., Prasanna R., Jayasundara J., & Rajapakshe P. (2020). A Review of Global Challenges and Survival Strategies of Small and Medium Enterprises (SMEs). *Economies*, 8(4), 79. <https://doi.org/10.3390/economies8040079>
- OECD (2009). Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation, Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship.
- OECD (2018). Fostering Greater SME Participation in a Globally Integrated Economy, OECD 2018 Ministerial Conference on SMEs.
- Vesperi W., Gagnidze I., & Sobolieva T. (2024). Industrial Revolutions and Human Capital for the New Normal: a Cross-Country Analysis of the University System. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(10), 2402–2417. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2023-3838>

- Sevinç D., Polat A., Sevil T., & Sevil G. (2023). How Does Deglobalization Affect Economic Growth? *Ekonomi Politika Ve Finans Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 1-19. <https://doi.org/10.30784/epfad.1255549>
- United Nations et al. (n.d.). Global Business Statement on the Need for a Strong, Inclusive, and Effective Multilateralism.
- Xie Y. H. & Suh T. (2014). Perceived Resource Deficiency and Internationalization of Small- and Medium-Sized Firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 12, 207-229. <https://doi.org/10.1007/s10843-014-0121-9>

References:

- Mekvabishvili E. (2018). „Globalizaciis epoqis finansuri krizisebi da saqartvelos ekonomika“. [The Financial Crisis of the Globalizationera and the Economy of Georgia ISBN: 9789941476297.] in Georgian
- Mekvabishvili E. (2023). globalizaciis metamorfozebi: politekonomiuri aspekti. [Metamorphoses of Globalization: A Political Economic Aspect. Economics and Business, XV (3):9-24.] in Georgian
- Papava V. (2024). msolfio ekonomikuri wesrigis shesadzlo cvlilebebi globalizaciis transformaciis pirobebshi da „shua derefani“. [Possible Changes in the World Economic Order with the Transformation of Globalization and the “Middle Corridor”. 6th National Scientific Conference “Transformation of the World Order and Economic Security: Key Challenges and Opportunities for Georgia”.] in Georgian
- Papava V. (2023). saqartvelos ekonomikis dziritadi gamowvevebi konfrontaciuli globalizaciis pirobebshi. [The Main Challenges of the Georgian Economy Under Confrontational Globalization. 5th National Scientific Conference “Positioning the Georgian Economy in the Face of Confrontational Globalization”.] in Georgian
- Papava V. (2022). deglobalizaciis problema da ganaxlebuli globalizaciis pirobebshi erovnu-
li ekonomikuri usaftrxoebis dziritadi gamowvevebi. [The Problem of Deglobalization and the
Main Challenges to National Economic Security in the Context of Renewed Globalization. Pro-
ceedings of Scientific Works of Paata Gugushvili Institute of Economics, 15, 28-55.] in Georgian
- Alvarez R. (2004). Sources of export success in small- and medium-sized enterprises: the im-
pact of public programs. *International Business Review*, 13(3), 383-400. [https://doi.org/10.1016/j.
ibusrev.2004.01.002](https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.01.002)
- Baldwin R., Freeman R., & Theodorakopoulos A. (2024). Deconstructing deglobalization: The fu-
ture of trade is in intermediate services. *Asian Economic Policy Review*, 19(1), 18-37. [https://doi.
org/10.1111/aepr.12440](https://doi.org/10.1111/aepr.12440)
- Balsa-Barreiro J., Vié A., Morales A. J. et al. (2020). Deglobalization in a hyper-connected
world. *Palgrave Commun*, 6(28). <https://doi.org/10.1057/s41599-020-0403-x>
- Bergeijk P. A. V. G. (2024). Deglobalization and resilience: A historical perspective. *Critical Sociol-
ogy*. <https://doi.org/10.1177/08969205241246915>
- Bratilo N., Ceccanti D., & Huynh-olesen D. (2021). Challenges and concerns for small and medi-
um-sized enterprises (SMEs) doing business in third countries. DOI: 10.2861/19217.

- European Commission (2015). Internationalisation of European SMEs. file:///C:/Users/user/Downloads/internationalisation_of_european_smes_final_en.pdf
- Felbermayr G. (2023). Deglobalization: Reasons and Effects. *The Economists' Voice*, 20(2), 249-253. <https://doi.org/10.1515/ev-2023-0064>
- Fonseca L., & Carvalho F. (2019). The Reporting of SDGs by Quality, Environmental, and Occupational Health and Safety-Certified Organizations. *Sustainability*, 11(20), 5797. <https://doi.org/10.3390/su11205797>
- Gagnidze I. (2024). Labor Market Challenges and the Role of the University in the Digital Era. A Systemic Approach. In: Vătămănescu, EM., Dominici, G. (eds) Great Reset—Opportunity or Threat? *Springer Proceedings in Business and Economics*, 171-185. https://doi.org/10.1007/978-3-031-76406-6_9
- Kharaishvili E., Koguashvili P., & Shengelia N. (2024). From Traditional to “Smart” Agriculture: Advantages, Challenges and Prospects of Digitalization. *International Scientific Journal Innovative Economics and Management*, 11(1), 6-16. <https://doi.org/10.46361/2449-2604.11.1.2024.6-16>
- Kharaishvili E., & Lobzhanidze N. (2023). Challenges and Opportunities for Promoting Sustainable Development in Small and Medium-Sized Enterprises (Case of Georgia). *Medicon Agriculture & Environmental Sciences*, 4(5). DOI: 10.55162/MCAES.04.110.
- Kharaishvili E., & Lobzhanidze N. (2024). Transformation of World Order and Evaluation of State Enterprise Reform in Georgia: A Pillar Analysis. *International Scientific-Analytical Journal “ekonomisti”*, 20(4).
- Lavalley K. C. (2020). The Challenges of Multilateralism. *Yale University Press*. <https://doi.org/10.2307/j.ctvxkn79b>
- Leonidou L. C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Small Business Management*, 42(3), 279-302. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x>
- Linsi L., & Gristwood E. (2024). The myth of Deglobalization: Multinational Corporations in an Era of Growing Geopolitical Rivalries. *Politics and Governance*, 12. <https://doi.org/10.17645/pag.8092>
- Lu J. W., & Beamish P. W. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-586. <https://doi.org/10.1002/smj.184>
- Makhlof G. (2023). Geoeconomic Fragmentation from a Small Open Economy Perspective. *Makhlof to the Global Interdependence Centre Conference*.
- Mendy J., & Rahman M. (2019). Application of Human Resource Management's Universal Model: An Examination of People Versus Institutions as Barriers of Internationalisation for SMEs in a Small Developing Country. *Thunderbird International Business Review*, 61(1), 363-374. <https://doi.org/10.1002/tie.21985>
- Merlevede B. & Bernhard M. (2024). Home Country Effects of Multinational Network Restructuring in Times of Deglobalization: Evidence from European MNEs. *NBB Working Paper*, 465, National Bank of Belgium, Brussels. <https://hdl.handle.net/10419/310347>
- Mudambi R. & Zahra S.A. (2007). The Survival of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 38, 333-352.
- Naradda Gamage S. K., Ekanayake E., Abeyrathne G., Prasanna R., Jayasundara J., & Rajapakshe P.

- (2020). A Review of Global Challenges and Survival Strategies of Small and Medium Enterprises (SMEs). *Economies*, 8(4), 79. <https://doi.org/10.3390/economies8040079>
- OECD (2009). Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation, Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship.
 - OECD (2018). Fostering Greater SME Participation in a Globally Integrated Economy, OECD 2018 Ministerial Conference on SMEs.
 - Vesperi W., Gagnidze I., & Sobolieva T. (2024). Industrial Revolutions and Human Capital for the New Normal: a Cross-Country Analysis of the University System. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(10), 2402-2417. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2023-3838>
 - Sevinç D., Polat A., Sevil T., & Sevil G. (2023). How Does Deglobalization Affect Economic Growth? *Ekonomi Politika Ve Finans Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 1-19. <https://doi.org/10.30784/epfad.1255549>
 - United Nations et al. (n.d.). Global Business Statement on the Need for a Strong, Inclusive, and Effective Multilateralism.
 - Xie Y. H. & Suh T. (2014). Perceived Resource Deficiency and Internationalization of Small- and Medium-Sized Firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 12, 207-229. <https://doi.org/10.1007/s10843-014-0121-9>

Geo-Economic Fragmentation: Challenges and Opportunities for Small and Medium-Sized Business Development in Georgia

Eter Kharaishvili

Professor
Iv. Javakhishvili Tbilisi State
University
eter.kharaishvili@tsu.ge

Associate Professors Iv.
Javakhishvili Tbilisi State
University

Ineza Gagnidze

ineza.gagnidze@tsu.ge

Ia Natsvlishvili

ia.natsvlishvili@tsu.ge

Nino Damenia

n.damenia@sangu.edu.ge

Tamar Atanelishvili

tamar.atanelishvili@tsu.ge

Assistant Professors, Iv.

Javakhishvili Tbilisi State
University

Tamar Lazariashvili

tamar.lazariashvili@tsu.ge

Nino Lobzhanidze

nino.lobzhanidze@tsu.ge

Lela Aduashvili

Doctoral Student
Iv. Javakhishvili Tbilisi State
University

lela.aduashvili@tsu.ge

The article analyzes the process of deglobalization, focusing on the trends of geo-economic fragmentation caused by deglobalization. It argues that geo-economic fragmentation intensifies geopolitical and economic tensions, posing significant challenges to the growth of global businesses - particularly small and medium-sized enterprises (SMEs). In this context, the article highlights the importance of identifying both the positive and negative impacts of geo-economic fragmentation on small and medium-sized businesses, exploring the challenges and opportunities it presents, and examining strategies for adapting to the emerging economic landscape. To address these concerns, the following research questions have been formulated:

RQ1: What are the historical evolution and current trends in the study of geoeconomic fragmentation?

RQ2: What are driving factors behind geoeconomic fragmentation?

RQ3: How does geo-economic fragmentation influence the development of small and medium-sized businesses?

RQ4: What challenges does geo-economic fragmentation pose to the development of small and medium-sized businesses?

RQ5: What can geo-economic fragmentation offer for small and medium-sized businesses?

RQ6: What future scenarios could unfold for small and medium-sized businesses and their collaboration with international organizations in the context of geo-economic fragmentation?

RQ7: What challenges does multilateralism face at the current stage, and what potential opportunities exist for its future development?

Based on a bibliographic review, this research identifies the theoretical and empirical foundations of the problem, assessing the impact of geoeconomic fragmentation on international trade and investment flows. The literature review confirms the influence of the deglobalization process on small and open economies, such as Georgia. The findings emphasize the positive role of globalization while evaluating both the advantages and drawbacks of deglobalization. Amid the challenges of geo-economic fragmentation, the vulnerability of small and medium-sized businesses is substantiated. The literature review highlights the importance of aligning national economic policies with deglobalization trends, factoring in local socio-economic dynamics.

At present, the repercussions of geoeconomic fragmentation on the development of small and medium-sized businesses are becoming increasingly evident. To fully understand this phenomenon, the study assesses the evolution of geoeconomic fragmentation and analyzes its key determinants. Additionally, geoeconomic fragmentation is examined through technological, political, and social factors.

A quantitative study was conducted to explore the challenges and opportunities presented by geo-economic fragmentation and to evaluate its impact on the development of small and medium-sized businesses. The study surveyed 385 respondents via a Google Form online questionnaire, with participants representing 16 countries, including Georgia, Italy, Argentina, Turkey, Poland, USA, Germany, France, Ukraine, Malta, Taiwan, Greece, Azerbaijan, Russia, Australia, and Armenia. A descriptive analysis of the survey results was performed. The questionnaire employed various question formats, including multiple-choice, alternative, and scale-based questions, as well as nominal and dimensional scales. It comprised sections on identification, competency, practical application, and evaluation at both global and firm levels. Respondents were also invited additional insights through open-ended and discussion-based questions.

The survey results shed light on the main challenges facing the global economy and threats to global trade. They also assess the collaboration methods of small and medium-sized businesses with international organizations such as the WTO and IMF. Furthermore, the study identifies government support measures for small and medium-sized businesses in the context of geo-economic fragmentation, emphasizing the development of multilateral trade relations.

Quantitative research has revealed the challenges facing small and medium-sized businesses amid geoeconomic fragmentation, highlighting issues at both global and firm levels. At the global level, the main economic challenges include geoeconomic and geopolitical instability (43.6%), inflation (24.7%), difficulties in penetrating large markets (11.2%), supply chain disruptions (8.6%), protectionism and limited access to foreign markets (4.6%), among others.

In the context of geo-economic fragmentation, the primary challenge for SMEs in general is global trade problems. Specifically, supply chain disruptions and the increasing influence of the state on the economy were identified as the most significant threats by SMEs (23.9%). Additionally, 22.9% of respondents cited conflicts between economic blocs as a major threat

to global trade, 18.4% pointed to supply chains problems,, and 14.0% highlighted the consequences of unilateral economic sanctions. Other identified threats included fragmentation of regulatory frameworks, rising protectionism, and related challenges. Open-ended survey responses further revealed both positive and negative impacts of global sanctions on small and medium-sized businesses. In the context of the positive impact, migration driven by sanctions led to increased demand in the housing construction market, businesses operating in the national market reported no significant changes in sales. However, the negative impacts were far-reaching, including decreased inventories and sales, limited export volumes of local products to international markets, rising prices for raw materials and supplies, and inflation-related cost increases. Moreover, supply chains disruptions created challenges in delivering products to both local and international markets, while the number of local and international tourists declined. Georgia's heavy reliance on imports due to raw material shortages further exacerbated the negative impacts of geo-economic fragmentation on business.

The article emphasizes the key priorities within the multilateralism process, including the development of global digital trade rules, the establishment of an agenda by the WTO to support small and medium-sized businesses, increasing the volume of aid to developing countries on multilateralism-related issues, enhancing the efficiency of appellate institutions, reducing dispute resolution times, and other essential measures.

In conclusion, the paper presents future scenarios of geoeconomic fragmentation and offers recommendations to address the associated challenges.

Keywords: Deglobalization, geoeconomic fragmentation, global business, small and medium-sized businesses, multilateralism.

JEL Codes: F02, F13, L26, O19, R21, D22

„კონკურენტული ინტელექტის“ (CI) როლი ბიზნესის კონკურენტული უპირატესობის ჩამოყალიბებაში

შოთა ვეშაპიძე,

ასოციირებული პროფესორი
ივ. ჯავახიშვილის სახელობის
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი,
shota.veshapidze@tsu.ge

ჰამაზ ოთინაშვილი

პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
r.otinashvili@gtu.ge

მეჩაბ ვანიშვილი

პროფესორი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
m.vanishvili@gtu.ge

doi.org/10.52340/eab.2025.17.02.06

ნაშრომის ძირითადი მიზანია კონკურენტული დაზვერვის თეორიული მიდგომების განვითარების შესწავლა და მათი სისტემური ჩამოყალიბება ორგანიზაციული მართვის კონტექსტით. ასევე, კონკურენტული დაზვერვის გამოყენების თანამედროვე ტენდენციებისა და ბიზნესში მისი პრაქტიკული დანერგვის მიმართულებების გამოკვეთა.

კვლევა ფოკუსირებულია იმ თეორიულ მიდგომებზე, რომლებიც გამოიყენება ორგანიზაციული მართვის სისტემებში კონკურენტულ გახეობში. კვლევის ობიექტს წარმოადგენს ორგანიზაციული მართვის სისტემა კონკურენტულ ბაზაზე. სტატიაში გამოყენებულია ანალიზის სხვადასხვა მეთოდი — შედარებითი, ისტორიული, დოკუმენტი და სისტემური. განხილულია, როგორ ვითარდებოდა კონკურენტული დაზვერვა დროთა განმავლობაში, რომელი მეთოდები გამოიყენება და როგორია მისი მომავალი პერსპექტივა. მოყვანილია მაგალითები უცხოური კომპანიებიდან, სადაც დაზვერვის სისტემები წარმატებით მუშაობს.

ნაშრომში აღნიშნულია, რომ საქართველოში ბიზნესის მასშტაბების ზედასთან ერთად, პროფესიონალური ბიზნესდაზვერვა უფრო მეტად განიხილება, როგორც აუცილებელი ფაქტორი კომპანიის სტრატეგიული მდგომარეობის, კონკურენტუნარიანობისა და უსაფრთხოების შესანახიერებლად, ხაც განპირობებულია მისი მხავადმხივი შესაძლებლობით, თან მოიცავს ისეთ კომპონენტებს, როგორიცაა: კონკურენტული ინტელექტი, ბიზნესდაზვერვა, ინფორმაციული (ბიზნეს) ჯაშუშობა, ეკონომიკური დაზვერვა და ბენჩმარკინგი.

საკვანძო სიტყვები: კონკურენტული ინტელექტი, სტრატეგიული მენეჯმენტი, ბიზნესანალიზი, კონკურენტული უპირატესობა, ბიზნესდაზვერვა, ციფრული ტრანსფორმაცია, ცოდნის მართვა, კონკურენტული გახეობა.

შესავალი

თანამედროვე პირობებში, ბიზნესის კონკურენტული გარემოს ცვლილებების დაჩქარებული ტემპი, ბიზნესის დიგიტალიზაციის ინტენსიფიკაცია და მზარდი კონკურენცია, კონკურენტულ ინტელექტს სტრატეგიული მართვის მნიშვნელოვან კომპონენტად აქცევს.

ბიზნესში მეტოქეობა წარმოდგენილია კონკურენტების საქმიანობაზე საჭირო ინფორმაციის ფლობის გარეშე, რასაც განაპირობებს კონკურენტული ინტელექტი (ინგლ. Competitive intelligence – CI), რომელსაც ზოგჯერ „კონკურენტულ დაზვერვასაც“ უწოდებენ (ოთინაშვილი, 2025). კონკურენტული ინტელექტი, გულისხმობს კონკურენტების, მომხმარებლების და სხვა საბაზრო ფაქტორების შესახებ ინფორმაციის შეგროვების, ანალიზისა და გამოყენების უნარს, რაც ხელს უწყობს ბიზნესის კონკურენტულ უპირატესობას. კონკურენტული ინტელექტი მნიშვნელოვანია, რადგან ის ეხმარება ბიზნესებს გაიგონ თავიანთი კონკურენტული გარემო და მის მიერ წარმოდგენილი შესაძლებლობები და გამოწვევები. ბიზნესები აანალიზებენ ინფორმაციას ეფექტიანი ბიზნესპრაქტიკის შესაქმნელად (Bloomenthal, 2022).

კომერციული ინფორმაცია ყოველთვის გასაიდუმლოებულია. ამიტომ, **კონკურენტული დაზვერვის ეფექტიანი მუშაობის შედეგად შესაძლებელია საგრძნობი უპირატესობის მიღება კონკურენტებთან შედარებით.** ინფორმაცია და დაზვერვა ერთმანეთს ავსებს და ასტიმულირებს, დაზვერვა კაცობრიობასთან ერთად განვითარდა. ვინაიდან ის ახლოსაა ადამიანის ბუნებასა და მის ფსიქოლოგიასთან, სადაზვერვო საქმიანობა ისეთივე ძველია, როგორიც ჩვენი ცივილიზაცია.

თანამედროვე კონკურენტული დაზვერვის კვლევის ფუძემდებლად მიიჩნეულია ცნობილი ამერიკელი მეცნიერი მაიკლ პორტერი. 1980 წელს გამოქვეყნებულ ნაშრომში - „კონკურენტული სტრატეგია: ბიზნესისა და კონკურენტების ანალიზის ტექნიკა“, მან პირველმა ჩამოაყალიბა აღნიშნული სფეროს მეთოდოლოგიური საფუძვლები. მეორე თავში, „კონკურენტული ანალიზის საზღვრები“, იგი ორიგინალურად განიხილავს კონკურენტული ანალიზის განხორციელების პრობლემას (Porter, 2008).

გარკვეულ ეტაპზე დაზვერვა განვითარდა როგორც სტრატეგიული დაგეგმვისა და მარკეტინგული კვლევის ჰიბრიდული პროცესი. განვითარების კვალობაზე კომპანიებმა დაიწყეს სტრატეგიული დაგეგმვა, რომლის უმნიშვნელოვანესი კომპონენტებია: კონკურენტები, მომხმარებლები და მიმწოდებლები. თუმცა, საწყის ეტაპზე, კომპანიების უმრავლესობა მზად არ იყო საჭირო ინფორმაციის შეგროვებისა და შესაბამისი ოპერატიული და სისტემური ანალიზის წარმოებისთვის. გარდა ამისა კვლევისა და დაგეგმვის პროცესი

დამოუკიდებლად, საჭირო დანაყოფებთან კოორდინაციის გარეშე მიმდინარეობდა.

თუ კომპანიის წინაშე დგას კონკრეტული საბაზრო ნიშის დაკავების გამოწვევა, ის ვერ იმოქმედებს ეფექტურად საჭირო ანალიტიკური მონაცემების გარეშე. საბაზრო ურთიერთობების ნებისმიერ მონაწილეს, მარტივად რომ ვთქვათ, უნდა ჰქონდეს ინფორმაცია, ე.წ. გეგმა, თუ ვის და როგორ უნდა შეეჯიბროს. შედეგად, დღეს მრავალი წარმატებული კომპანია ეფექტურად იყენებს კონკურენტული დაზვერვის მეთოდებს საკუთარი ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად.

პრობლემის ერთობლივად განსაზღვრის შემდეგ, მენეჯერი და ანალიტიკოსი აყალიბებენ კვლევის მიზანს და ძირითად ამოცანებს, განსაზღვრავენ კვლევის მეთოდებს და აფასებენ მოსალოდნელ შედეგებს.

ჩვეულებრივ, კვლევა იწყება წინასწარი აღწერით, ხშირად საჭიროა სპეციფიკური სიტუაციების შესწავლა. მაგალითად, როდესაც ცნობილმა კორპორაცია „მაკდონალდსმა“ გადაწყვიტა მენიუში ჩაემატებინა სალათები, საგემო განყოფილებას დაევალა გაერკვია, თუ რომელ ბოსტნულს ამჭობინებს მომხმარებელი და რით სჯობს სალათების შეზავება.

ფირმას - Ben's Steakhouse-ს ფლორიდაში, სურდა გაეგო პოტენციური კლიენტების რა პროცენტმა იცოდა მისი რესტორნების ქსელის შესახებ. როგორ მოიპოვებდნენ ამ კუთხით საჭირო ინფორმაციას და რა იციან კონკრეტული საფირმო კერძის - ბიფშტექსის შესახებ. აღნიშნული მონაცემი დაეხმარებოდათ შეეფასებინათ მარკეტინგული კომუნიკაციის ეფექტიანობა. მხოლოდ ბიზნესდაზვერვა ვერ იძლევა ამგვარ ინფორმაციას. საჭიროა სპეციალიზებული მარკეტინგული კვლევების ჩატარება.

ნაჩქარევად შესრულებული პროექტების შემთხვევაში ხშირად მიიღება არასახარბიელო შედეგი: - პროექტი, რომელსაც მსვლელობა მიეცა წინასწარი მარკეტინგული კვლევის გარეშე, გულისხმობდა სასტუმროების კომპლექსის მშენებლობას თბს ბანკის მიერ, ლისის ტბის მიმდებარედ აშენებული საცხოვრებელ კომპლექსში - „ლისი დეველოპმენტი.“ სამწუხაროდ, აღნიშნულმა პროექტმა არ გაამართლა.

„კონკურენტული ინტელექტი“ პრაქტიკაში

შესაბამისი კვლევებით გამყარებული და მეთოდურად გამართული კონკურენტული დაზვერვა პრაქტიკაში პირველად გამოიყენა მაკოპირებელი აპარატების მწარმოებელმა ცნობილმა კომპანია „ქსეროქსმა“ (Xerox), რომელიც შეეჭახა კონკურენტციას იაპონელი მწარმოებლების მხრიდან. ეს იყო მკაცრი „ბრძოლა“, ვინაიდან იაპონელები, კონკრეტულად კი - ქენონი („Canon“)

შევიდა ამერიკულ ბაზარზე „ქსეროქსის“ თვითღირებულებაზე დაბალი ფასებით. ქსეროქსმა, თავისი იაპონური ფილიალის წყალობით, შექმნა მოწინავე მენეჯმენტის სისტემა, რომელსაც დღეს „ბენჩმარკინგს“ უწოდებენ, ბიზნესს კი მოარგო „საჭირო“ სადაზვერვო ტექნოლოგიები.

1960 წელს „ქსეროქსმა“ შექმნა მსოფლიოში პირველი ქსეროქსის აპარატი. დაახლოებით 10 წლის განმავლობაში კომპანიას ეკავა მონოპოლიური პოზიცია ბაზარზე. მაგრამ, თავის დროზე, ყურადღება არ მიაქცია კონკურენტებს - სხვა მაკოპირებელი აპარატის მწარმოებელ ფირმებს, კერძოდ - იაპონელებს. შედეგად, 1980-იანი წლების დასაწყისში, ქსეროქსმა სწრაფად დაკარგა პოზიციები. 6 წლის განმავლობაში ბაზარზე ფირმის წილი განახევრდა და 1982 წელს მისი შემოსავალი 50%-ით შემცირდა. კომპანიის მენეჯმენტმა გადაწყვიტა კონკურენტული დაზვერვის გამოყენება (<https://www.britannica.com/money/Xerox-Corporation>).

შესაბამისი კვლევებით განხორციელდა კონკრეტული სამომხმარებლო სეგმენტების შეფასება. ძირითადი ყურადღება, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, გამახვილდა ე.წ. ბენჩმარკინგ-ზე (Benchmarking), რომელიც ახდენდა წამყვანი კომპანიების ეფექტიანი ფუნქციონირების მეთოდების ადაპტაციას საკუთარი კომპანიის თავისებურებებთან. კვლევები წარმოებდა არამხოლოდ საოფისე ტექნიკის სექტორში მომუშავე კომპანიებზე, არამედ სხვა მომსახურების სეგმენტებშიც.

ქსეროქსმა დაიწყო კონკურენტული დაზვერვის გამოყენება სამ დონეზე: ადგილობრივი - გულისხმობდა კონკურენტების შესახებ ინფორმაციის შეგროვებას და ანალიზს ლოკალურ ბაზარზე არსებული ტენდენციების შესახებ; ეროვნული - მონაცემთა შეგროვება საოფისე პროგრამებისა და ოპერაციების მეშვეობით, რომლებიც ოპერირებდნენ აშშ-ში; გლობალური - ინფორმაცია, რომელიც გავლენას ახდენდა გრძელვადიან ან სტრატეგიულ გეგმებზე საერთაშორისო დონეზე (Vezmar, 1996).

საჭირო ინფორმაციის მოძიებას კომპანია ახერხებდა ძირითადად ღია წყაროებიდან, მასმედიით, სპეციალიზებულ გამოფენებზე, პრესრელიზების მიმოხილვებში, კონკურენტთა საჯარო გამოსვლებში და ა.შ.

გაიხსნა სპეციალური ლაბორატორიაც, რომლის ამოცანა იყო გაერკვია ყველაფერი, რისი სწავლაც კი იყო შესაძლებელი. ამისათვის კორპორაცია იძენდა კონკურენტების პროდუქციას, შლიდა და ექსპერტ-ანალიტიკოსების დახმარებით, რეინჟინერინგის გამოყენებით დეტალურად იკვლევდა, რის შედეგად მენეჯერებისათვის ადგენდა მოხსენებით ანგარიშებს.

1980-იანი წლების ბოლოს, ქსეროქსმა არამხოლოდ დაიბრუნა ადრინდელი პოზიციები ბაზარზე, არამედ მისი სადაზვერვო სისტემა აშშ-ში ერთ-ერთ საუკეთესოდ იქნა მიჩნეული.

„ქსეროქსს“ მიბაძეს სხვა ამერიკულმა კომპანიებმაც, შედეგად აშშ-ში ბიზნესდაზვერვის განვითარება უპრეცედენტოდ სწრაფი ტემპებით წარიმართა. შეიქმნა „კონკურენტული დაზვერვის პროფესიონალთა საზოგადოება“, რომელიც დღეს პროფილურ გამოცემებს უშვებს. მსხვილ ამერიკულ კომპანიებში მასობრივად დაიწყო კონკურენტული დაზვერვის დანაყოფების შექმნა.

რამდენიმე წლის შემდეგ კონკურენტული დაზვერვის გამოყენება დაიწყო ევროპის წარმატებულმა ფირმებმა, შემდეგ კი - მსოფლიომ.

თანამედროვე ტექნოლოგიები საშუალებას იძლევა დაზვერვა ტექნიკურად და ფინანსურად ხელმისაწვდომი გახდეს ნებისმიერი, თუნდაც პატარა, კომპანიისათვისაც. ამიტომ, მისი გამოყენება დღეს ყველა სფეროში და ბიზნესის ყველა დონეზეა შესაძლებელი.

თუ XX საუკუნის დასაწყისში, ალმასის მომპოვებელმა მაგნატებმა, დაქირავებული ჯარების მეშვეობით სამხრეთ აფრიკის რესპუბლიკაში მთავრობის შეცვლის გზით, მოიპოვეს კონტროლი მსოფლიოში ბრილიანტის ყველაზე დიდ მალარობზე. დღეს პატარა კომპანიაც წარმატებით შეიძლება ოპერირებდეს საერთაშორისო ბაზარზე. სახელმწიფო საზღვრები ვეღარ უზრუნველყოფს ელექტრონული ინფორმაციის დაცვის უსაფრთხოებას, როგორც ადრე ხდებოდა ფიზიკური მატარებლების შემთხვევაში.

მზარდი მოთხოვნიდან გამომდინარე შეიქმნა სპეციალიზებული საკონსულტაციო ფირმები კონკურენტული დაზვერვის სფეროში. ერთ-ერთი ასეთია, მაგალითად, ამერიკაში ცნობილი საკონსულტაციო ფირმა „Fuld & Company“. ის სპეციალიზებულია ბაზრის შეფასებასა და რისკების ანალიზზე. საქმიანობის ფარგლებში აღნიშნული კომპანიის სპეციალისტები ყურადღებას ამახვილებენ ღია წყაროებიდან მიღებული ინფორმაციის მოძიებასა და ანალიზზე, მათ შორის, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებით, ინტერნეტის სპეციალიზებულ მონაცემთა ბაზებით (Lexis-Nexis, Dialog, Dow Jones), ოფიციალური სახელმწიფო და ფინანსური ანგარიშებიდან და ა.შ. ანალიზის შედეგად აფასებენ კონკურენტთა შესაძლებლობებს და იძლევიან შესაბამის რეკომენდაციებს, რომელზე დაყრდნობითაც კლიენტი-ფირმები იღებენ სტრატეგიულ მარკეტინგულ გადაწყვეტილებებს.

ბიზნესში ყველაზე განვითარებული და დახვეწილი კონკურენტული დაზვერვის სამსახურები არსებობს იაპონიასა და ჩინეთში, რომლებზეც იხარჯება სოლიდური ფინანსები და ადამიანისეული რესურსები.

სწორედ კონკურენტული დაზვერვის მეთოდების წარმატებით გამოყენებას ბოლო რამდენიმე ათწლეულში, უკავშირებენ ჩინური კომპანიების ასეთ სწრაფ განვითარებას. აღნიშნულზე მეტყველებს შემდეგი სტატისტიკა. თუ კომპანიების რა წილი იყენებს კონკურენტული დაზვერვის მონაცემებს: იაპო-

ნიაში - 91%; ჩინეთში - 90%; აშშ - 80%; დიდ ბრიტანეთში - 75%; გერმანიაში - 70%; რუსეთში - 27%. (<https://www.evalueserve.com/blog/competitive-intelligence-statistics/>).

„კონკურენტული ინტელექტის“ გამოწვევები საქართველოში

ჩვენს ქვეყანაში კონკურენტულ დაზვერვას ჯერ ვერ ექცევა სათანადო ყურადღება. გამონაკლისია საბანკო, სადაზღვევო და ზოგიერთი სხვა სოლიდური ბიზნესი, მაგრამ კონკურენციის განვითარებასთან ერთად მენეჯმენტის აღნიშნული მიმართულება, სავარაუდოდ, დიდად უფრო აქტუალური და ქმედითი გახდება. მაშასადამე, კონკურენტული დაზვერვა ატარებს საზოგადოებრივად სასარგებლო ხასიათს, ვინაიდან ეხმარება ბიზნესს, როგორც ეროვნულს, ასევე უცხოურს - განვითარდეს, დაიხვეწოს და გააფართოვოს საზღვრები.

მომავალში, როდესაც საქართველოში ბიზნესი გახდება უფრო მასშტაბური, პროფესიული საქმიანი დაზვერვა განიხილება, როგორც კომპანიის სტრატეგიული მდგრადობის, კონკურენტუნარიანობისა და მისი ბიზნესის უსაფრთხოების უზრუნველყოფის აუცილებელი პირობა მისი მრავალფეროვანი სპექტრით, როგორიცაა: კონკურენტული დაზვერვა; ბიზნესდაზვერვა; ბიზნეს (სამრეწველო) ჯაშუშობა; ეკონომიკურ დაზვერვა; ბენჩმარკინგი.

„კონკურენტული დაზვერვა“ და „ბიზნესდაზვერვა“ ფაქტობრივად იდეალური ტერმინებია, სამრეწველო ჯაშუშობა კი არსებითად განსხვავდება მათგან. თუ პირველ შემთხვევაში ოპერირება ხდება სამართლებრივი ველის პირობებში. მეორეში - სისხლის სამართლის, საავტორო უფლებების, პერსონალური ინფორმაციის დაუცველობის და სხვა წესების დარღვევით.

კონკურენტული დაზვერვის კლასიკურ მაგალითს წარმოადგენს იაპონური ფირმა JVC-ის ქმედებები Sony-ს წინააღმდეგ. მას შემდეგ, რაც Sony-მ გამოუშვა ციფრული ვიდეოკამერის ახალი მოდელი. JVC-მ კონკურენტის გაყიდვის მოცულობების მიხედვით შეაფასა ნაწარმის შესაძლებლობები და ბაზარზე წარადგინა ახალი საკუთარი კამერა, რომელშიც გათვალისწინებული იყო წინამორბედის ყველა ნაკლი.

ამ შემთხვევაში JVC-ის არ დაურღვევია კანონი: არავის არ გაუტეხავს დაცვის სისტემები Sony-ს ოფისში ნახაზებისა და სქემების მოსაპარად. არ მოუსყიდია თანამშრომლები და ა.შ. ნიმუში - ვიდეოკამერა უბრალოდ შეიძინეს მაღაზიაში და მოახდინეს მისი რეინჟინერინგი - დაშალეს „მარტივ მამრავლებად.“ აღნიშნულ პრაქტიკას მიმართავს ერთსა და იმავე სფეროში მომუშავე თითქმის ყველა კომპანია.

„კონკურენტული ინტელექტის“ ფორმები ყველა საჭირო საშუალების გამოყენებით

ბიზნესჯაშუშობა თუ კონკურენტული დაზვერვა, ხორციელდება სამართლებრივი ნორმების ფარგლებში. ბიზნესჯაშუშობის მეთოდები მიზნად ისახავს ყველა საჭირო საშუალების გამოყენებას დაინტერესებული ინფორაციის მისაღებად. მათ შორისაა: თაღლითობა, შანტაჟი, კომპრომატების გავრცელება, ცრუმაგიერობა და ა.შ.

ბიზნესჯაშუშობას ხშირად აქვს ადგილი იმის გამო, რომ ოპონენტს არ სურს გაყიდოს არანაირ ფასად საკუთარი ტექნოლოგია. საკმარისია გავიხსენოთ ატომური ბომბის შექმნის ისტორია - ვინ მისცემდა მაშინდელ საბჭოთა კავშირს მის ტექნოლოგიას? საბჭოთა სადაზვერვო სამსახურმა კარგად შეასრულა დაკისრებული ამოცანა. ასეთი ადამიანების სახელები ვინც სერიოზულ საფრთხეს უქმნის საკუთარ თავს, არაა ცნობილი, თუმცა მათი მუშაობის შედეგები მოგვიანებით აშკარავდება.

თუ ბიზნესდაზვერვა ინფორმაციას მოიპოვებს ღია წყაროებით, „სამრეწველო ჯაშუშობა“ იყენებს ძირითადად ფარული მეთოდებს. მაგალითად, იმ პირებისგან, რომლებსაც აქვთ უშუალო შეხება აღნიშნულ ინფორმაციასთან. მათ შორისაა: მდივან-რეფერენტი, პროგრამისტი და დამლაგებელიც კი, რომლის მოკრძალებული პოზიცია და ხელფასი იძლევა ამის საშუალებას.

არსებობს ინფორმაციის არასანქცირებულად მოპოვების შემდეგი საშუალებები: მოსყიდვა, შანტაჟი, თანამშრომლის გადმობირება, კონფიდენტების ჩანერგვა – 35-40%; სპეცტექნიკის გამოყენება – 45-50%; სატელეფონო საუბრების მოსმენა – 10-12%; საბუთების (ნახაზების) მოპარვა – 5-6%; სხვა საშუალებები – 5-6% (<https://www.cdse.edu/Portals/124/Documents/student-guides/IF130-guide.pdf>).

ინფორმაციას აქვს დაძველების თვისება. მაგალითად, ოპერატიულ-ტაქტიკური ინფორმაცია კარგავს ფასეულობას: მოკლევადიანი - დღეში 10%-ით, გრძელვადიანი (სტრატეგიული) - თვეში 10%-ით. თუმცა, აღნიშნული ინდივიდუალურია და დამოკიდებულია ბიზნესის სახეობაზე.

ბიზნესდაზვერვა, როგორც განსაკუთრებით ღირებული მონაცემების შეგროვების, შენახვის და ფარული გამოყენების სფერო, მოიცავს საბაზრო ურთიერთობების მთელ სპექტრს. კონკურენტული ბრძოლის პირობებში ჯაშუშობის მთავარი მიზანია უპირატესობის მიღწევა. სხვის საიდუმლოებებზე ნადირობა კომპანიებს აიძულებს იყვნენ მუდმივად საქმის კურსში კონკურენტების საქმიანობაზე, გამოიყენონ მათი სამეცნიერო-ტექნიკური მიღწევები და ა.შ.

დაზვერვას საზღვრები არ აქვს, ხშირად, მოპარული საიდუმლოება ხელიდან ხელში გადადის, სანამ მყიდველამდე მიაღწევს. არსებობს ფარული ბირჟები, სადაც მოპარული საიდუმლოება იყიდება. ასეთ „შავ ბაზრებს“ ჰყავს საკუთარი აგენტები, რომლებიც მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხეში საქმიანობენ. საჭირო ინფორმაციის მიღებისას ხდება მისი კოტირება კონიუნქტურის მიხედვით და ფასის დადგენა. ბიზნესშიონაჟი არის ერთადერთი არალეგალური სფერო, რომელზეც ვერ მოქმედებს ეკონომიკის პერიოდული კრიზისები. პირიქით, ინფლაციის ზრდისა და სოციალური დაძაბულობის დროს ის უფრო აქტუალური ხდება.

ეკონომიკური დაზვერვა. დაზვერვა უზრუნველყოფს ობიექტური და ყოვლისმომცველი ინფორმაციის მოძიებას კონკურენტების გეგმების შესახებ. მათ შორის ქვეყანაში მიმდინარე ისეთ მაკროეკონომიკურ პროცესებზე, როგორიცაა: ბაზარზე მოთხოვნა-მიწოდების ცვალებადობა, ახალი ტექნოლოგიების და ინოვაციების გამოჩენა, სავალუტო კურსის რყევები, საგადასახადო კანონმდებლობის ნიუანსები და ა.შ.

ეკონომიკური დაზვერვა გულისხმობს ქვეყანაში მიმდინარე ერთობლივი ქმედებების კომპლექსს, რომლის მიზანია როგორც კომერციული, ასევე არაკომერციულ სუბიექტების მიერ ინფორმაციის მოპოვება, გავრცელება და დაცვა. ბიზნესდაზვერვა დაინტერესებულია მიმართულებით ინფორმაციის მოპოვება და გამოყენება, ის ნაკლებად ინტერესდება მაკროეკონომიკური პრობლემებით.

გარდა ეკონომიკურისა, არსებობს დაზვერვის შემდეგი ტრადიციული სახეობები: პოლიტიკური და სამხედრო დაზვერვა. დაზვერვა, პირველ ყოვლისა, ადგენს სახელმწიფოს სუსტ მხარეებს და ამის მიხედვით წარმართავს საქმიანობას. აშშ-ის დანახარჯები ეკონომიკურ დაზვერვაზე ყველა სპეცსამსახურის ხარჯის 40%-ს შეადგენს. უცხო ქვეყნების სპეცსამსახურების სამეცნიერო ცენტრებში მუშავდება ე.წ. „მგრძნობიარობის ინდიკატორები“, რაც გამოიყენება დაინტერესებული ქვეყნის მაკროეკონომიკური დაზვერვისათვის. აღნიშნული ინდიკატორებია: პოლიტიკური ხელმძღვანელობის კორუმპირებულობის დონე; ჩრდილოვანი ეკონომიკის წილი მთლიან შიდა პროდუქტში და მისი ინსტიტუციონალიზაცია; სოციალურ-პოლიტიკური სიტუაციის სტაბილურობა, საშუალო და გრძელვადიან პერსპექტივაში, მისი შესაძლო ცვლილებები (მუშავდება ცვლილებათა ვარიანტები); მთავრობის ეკონომიკური პოლიტიკის ტენდენციები; ხელისუფლების შტოების დამოკიდებულება უცხოურ კაპიტალზე და ა.შ. (ტერაშვილი, 1999).

ინფორმაციის მნიშვნელოვანი ნაწილის მოპოვება ხდება ღია წყაროებიდან. მაგალითად, უცხო ქვეყნების სპეცსამსახურები მუდმივად საქმის კურსში არიან დაინტერესებული ქვეყნის ისეთ მაკროეკონომიკურ პარამეტრებზე, როგორიცაა: ენერგოშემცველების მოპოვებისა და მოხმარების მასშტაბები;

ექსპორტ-იმპორტის ბალანსი და საგარეო ვაჭრობა; სახელმწიფო ვალის (შიდა და გარე) ცვლილების დინამიკა და ა.შ.

გარე მიზნებით გამოწვეული, ეკონომიკური უსაფრთხოების უზრუნველყოფა სახელმწიფოს მონოპოლიური უფლებაა. ამისათვის მას უნდა ჰქონდეს, მაღალკვალიფიციური კადრებით დაკომპლექტებული სამართალდამცავი, განსაკუთრებით კი უშიშროების სტრუქტურები, რომლებიც აღჭურვილი იქნებიან მტრული, კანონსაწინააღმდეგო ქმედებების გამოვლენის დახვეწილი მეთოდებით.

სწორად ორგანიზებული სპეცსამსახურის პირობებში მუდმივად ადგილი აქვს მტრული ძალების გამოაშკარავებას. მაგალითად, 1998 წელს დაკავებულ იქნა გერმანიის მიერ XX საუკუნის ყველაზე საშიშ მზვერავად აღიარებული არაბი წარმოშობის გერმანელი ინჟინერი კარლ ჰანს შააბი, რომელმაც 90-იანი წლების დასაწყისში სოლიდურ თანხად მიჰყიდა სადამ ჰუსეინის ბუნებრივი ურანის გამდიდრების ტექნოლოგია, რითაც ხელი შეუწყო ერაყის დიქტატორს ბირთვული იარაღის შექმნაში. ერთდროულად ცხრა ქვეყნის სასამართლომ სცნო კ. შააბი დამნაშავედ. (<http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/381222.stm>)

მაშასადამე, ეროვნული უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად ყველა სახელმწიფოს აქვს სპეციალური დაზვერვის სამსახური, რომელიც აგროვებს ინფორმაციას სოციალურ-ეკონომიკურ და სამხედრო-პოლიტიკურ თემებზე. ასევე ცდილობს კონტრდაზვერვის საშუალებით უცხო ქვეყნების სადაზვერვო სამსახურების განეიტრალებას.

ბენჩმარკინგი არის პროცესი, რომლის მეშვეობითაც კომპანია ახორციელებს საკუთარი ტექნოლოგიური მაჩვენებლების შედარებას საბაზრო სეგმენტის სხვა „მოთამაშებთან“, რათა მიიღოს საჭირო ღონისძიებები მათ გასაუმჯობესებლად.

დაზვერვა თამაშობს შეუფასებელ როლს ბიზნესობიექტის საქმიანობის ისეთ მიმართულებებში, როგორიცაა: დროული პრევენცია და მზადყოფნა ახალი კონკურენტის, ტექნოლოგიის თუ გასაღების არხის გამოჩენის შემთხვევაში. განსაზღვრა, თუ როგორ გამოიყურება კომპანია „გვერდიდან“, კლიენტების, კონკურენტების თუ სახელმწიფო ორგანოების თვალთ.

კომპანიის „კონკურენტული ინტელექტის“ გამოყენების ძირითადი მიმართულებები

კომპანიის კონკურენტული დაზვერვის დანაყოფის საქმიანობა კომპლექსურ ხასიათს ატარებს და ორ ათეულამდე ძირითად მიმართულებას მოიცავს, რაც მნიშვნელოვანია ბიზნესის კონკურენტული უპირატესობის ჩამოყალიბებაში (ოთინაშვილი, 2025).

კონკურენტების საფასო პოლიტიკა. მარკეტინგის ყველაზე გავრცელებული ინსტრუმენტია ფასების მონიტორინგი. დაინტერესების საგანია არა პრაის-ფურცელი, არამედ ფასდაკლებათა კოეფიციენტები. აღნიშნული უმეტესად ფარული ინფორმაციაა, რომელიც შენიღბულია ინდივიდუალური ფასდაკლებებისა და ბონუსების სისტემით. რაც უფრო მცირეა კლიენტთა ბაზა, მით რთულია ფასების გაგება, რაც შეიძლება ინდივიდუალური იყოს თითოეული კლიენტისთვის.

საქმიანობის და საქონლის (მომსახურების) წინააღმდეგობის მეთოდები. დისტრიბუციისა და გაყიდვის ორგანიზაცია შეიძლება იყოს კოპირებული, ხოლო გასაღების ძირითადი და დამატებითი არხები - „ბრძოლით მოპოვებული“. სავაჭრო წარმომადგენლების ანაზღაურების წარმატებული სქემები, ფასდაკლებებისა და წახალისების სისტემები, გასაღების ნაკლებად ცნობილი არხები. ახალი ბაზრები, რომელთა პერსპექტიულობა განმტკიცებულია კონკურენტების მარკეტინგული კვლევებით. ყველაფერი ზემოთ ჩამოთვლილი ინტერესის საგანია.

კონკურენტის სტრატეგია, რომელ მიმართულებას ავითარებს ყველაზე აქტიურად და რატომ? ღირს თუ არა მასთან შეჯიბრი ამ სფეროში. რას „დასთმობს“ ადვილად და რისთვის იბრძოლებს და ა.შ.

რეალური კონკურენტული უპირატესობები. კონკურენტის ძლიერი მხარეების ცოდნა გვაზღვევს შეცდმებისგან, ძალისხმევას მიგვამართინებს სუსტი მხარეებისაკენ.

კონკურენტის ნაკლოვანებები. აღნიშნული ინფორმაცია კლიენტებისთვის ნაკლებადაა ცნობილი. მისი „ლეგალიზება“ მათზე მნიშვნელოვან „ზეგავლენას“ ახდენს.

კონკურენტის მიმწოდებლების წრე და თანამშრომლობის პირობები. ფასების, გადახდის თავისებურებების, დაკრედიტებისა და თანამშრომლობის ამგვარი პირობების გაგება საშუალებას გვაძლევს, მივაღწიოთ არანაკლებ შედეგებს, ვიდრე ჩვენს მეტოქეებს აქვთ. ან უკიდურეს შემთხვევაში, განსაზღვრავს მეტოქეობის შესაძლებლობებს.

კონკურენტის მყიდველების წრე. კლიენტები ხშირად, აზვიადებენ კონკურენტებთან თანამშრომლობის პლუსებს, რათა მიაღწიონ სასურველ და არაშესაძლო პირობებს.

კონკურენტის სერვისის პირობები. მიმწოდებლები, რომლებიც ეწევიან კონკურენტების ბიზნესის მომსახურებას, როგორც, მაგალითად, კავშირის უზრუნველყოფი სატრანსპორტო კომპანიები, გავლენას ახდენენ ხარჯების საერთო დონეზე.

ძირითადი კონტრაგენტების დადგენა. მათი ცოდნა აუცილებელია საკუთარი გაყიდვის დაგეგმვისას. ჩვეულებრივ მათ არ „ერჩიან“, მაგრამ თუ მეტო-

ქეობა გასცდა ცივილიზებულ საზღვრებს, აღნიშნული ინფორმაცია მნიშვნელოვანი „ბერკეტი“ შეიძლება გახდეს.

კონკურენტი კომპანიის საკვანძო პირები და მათი რეალური სტატუსი.

ზოგჯერ კომპანიის დირექტორი ცოტა რამეს წყვეტს, მოადგილე კი გავლენას ახდენს მის პოლიტიკაზე. ტოპ-პერსონალის განსაზღვრა შეიძლება დაგვეხმაროს კონკურენტის მომავალი პოლიტიკის პროგნოზირებაში. მათი ფსიქოლოგიური თავისებურებებიდან გამომდინარე, დაგვეხმარება შესაძლო ქმედებების უკეთ გაგებაშიც.

რეალური მხარდამჭერები, მათი სოციალური კავშირების სიმყარე. პერსონალიების გამოვლენა, რომლებიც სიმპატიით არიან კონკურენტისადმი განწყობილნი და პოტენციურად შესაძლებელია ითანამშრომლონ მასთან.

კონკურენტის დაფინანსების წყაროები. საწყისი კაპიტალი და განვითარების წყარო - საბანკო კრედიტები, კერძო სესხები, საკუთარი ინვესტიციები - განსაზღვრავს მათ შესაძლებლობებს. მაგალითად, ფულის დროული სესხების შესაძლებლობამ (თუ შეუძლებლობამ) შეიძლება განსაზღვროს, როგორც კონკრეტული ოპერაციის, ასევე მთელი მეტოქეობის შედეგი.

შემოსავლების სტრუქტურა საქმიანობის სახეობებისა თუ ნაწარმის მიხედვით. მოგების სტრუქტურის განსაზღვრა იძლევა კონკურენტის მდგრადობის, მისი ძირითადი პრიორიტეტების შესახებ ინფორმაციას. თუ კონსალტინგური ფირმის ძირითადი შემოსავალი მოაქვს აუდიტორულ მომსახურებას, მას შეუძლია თავს უფლება მისცეს წინ წამოწიოს საკონსულტაციო-სამართლებრივი სფერო დემპინგურ ფასად ან მშვიდად თქვას უარი ამ მიმართულებაზე მომავალში.

ხარჯების სტრუქტურა. საშუალებას გვაძლევს, ვიმსჯელოთ კონკურენტის რესურსების მართვის მეთოდებზე და შევადაროთ ისინი საკუთარს. შედეგად, ვიმსჯელოთ კონკურენტის თითოეული საქონლის (ან მომსახურების) მომგებიანობაზე. მსგავსი მონაცემებით ადვილია მეტოქის ფასწარმოქმნის პროგნოზირება. მაღალმა მუდმივმა ხარჯებმა შეიძლება მკვეთრად შეასუსტოს მონინალმდევე საფასო ომში.

საქმიანობის სახეობებისა და საქონლისა თუ მომსახურების რენტაბელობა. ეფექტიანობის შეფასება საშუალებას გვაძლევს, ჩავატაროთ შედარებითი ანალიზი საკუთარი მაჩვენებლების გასაუმჯობესებლად.

დამატებული ღირებულების ფორმირების მექანიზმი და სტრუქტურა: თუ ვიცით მისი ბუნება, შესაძლებელია პროგნოზირება - რისთვის იბრძოლებს კონკურენტი ყველაზე მეტად და სად შეგვიძლია მივაყენოთ მას ზიანი საჭიროებისამებრ. მაგალითად, ზოგიერთი ბიზნესობიექტის ძირითადი შემოსავალია - სპეკულაციები საფონდო ბირჟაზე. აქციების „გაბერილი“ საბირჟო ფასები და არა - მოგება უშუალო ბიზნესსაქმიანობიდან.

დამატებული ღირებულების ფორმირების ბიზნესპროცესების სტრუქტურა ტექნოლოგიური ქრილით. რომელ ადგილას და რა მომენტში ჩნდება ყველაზე მეტი დამატებული ღირებულება, გვაძლევს იმის შეფასების საშუალებას, თუ რომელი მხარე აქვს კარგად ორგანიზებული და სად აქვს სუსტი ადგილები კონკურენტს. შეიძლება ადვილად მოგყიდონ გადასატვირთი ან გადამამუშავებელი ბიზნესობიექტი, მაგრამ არა – ბენზინგასამართი სადგური.

საქმიანობისა თუ კონკრეტული საქონლის (მომსახურების) ტექნიკური განვითარების გეგმები: ტექნიკური სიახლეების გამოვლენა საშუალებას იძლევა დავაკოპიროთ ან შევაფერხოთ მათი გამოჩენა ბაზარზე. სწორედ ტექნოლოგიებისა და გამოგონებების კოპირებაა კონკურენტული დაზვერვის ძირითადი მიზანი.

მთლიანობაში გადამწყვეტია საინფორმაციო წყაროების სწორად შერჩევა. ამ სფეროს წამყვანი ექსპერტის - ლეონარდ ფულდის შეფასებით, ბიზნესდაზვერვაში გამოყენებული ცნობების 99% მიიღება სრულიად ლეგალურად, ღია წყაროებიდან. მთავარია, მოიძიოს დარჩენილი 1%, რომელშიც იმალება კომერციული საიდუმლო. საინტერესოა, რომ მისივე შეფასება 1992 წლისათვის შეადგენდა შესაბამისად 95% და 5% -ს (Journal of European Business).

დასკვნა

კონკურენტული დაზვერვის ეფექტიანობა მნიშვნელოვნად იზრდება, როდესაც ის ინტეგრირდება მენეჯმენტის თანამედროვე მიდგომებთან. არსებული ავტორიტეტული კვლევების ანალიზი ცხადყოფს, რომ კონკურენტული დაზვერვა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესებში და მჭიდროდ არის დაკავშირებული კომერციულ დაზვერვასთან, მათ შორის სოციალურ ქსელებზე დაფუძნებული ინფორმაციის ანალიზის კონტექსტითაც.

ამ მიმართულებით გადამწყვეტია ბიზნესდაზვერვის სისტემის ორგანულად შერწყმა ორგანიზაციის მენეჯმენტის ერთიან სტრუქტურასთან. ასევე აუცილებელია ტაქტიკური ამოცანების წინასწარი იდენტიფიკაცია და მათი ეფექტიანი გადანაცვების მექანიზმების გააზრება. ასეთი ინტეგრირებული მიდგომა ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს, ოპერატიულად მოახდინოს რეაგირება გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე და მიიღოს გამჭოლი, მონაცემებზე დაფუძნებული სტრატეგიული გადამწყვეტილებები.

მენეჯმენტის ტიპი მნიშვნელოვან განისაზღვრება კომპანიის მასშტაბებითა და მისი საქმიანობის სპეციფიკით. საქმიანობის საწყის ეტაპზე კონკურენციის პირობებში ოპტიმალურ სტრატეგიად შეიძლება ჩაითვალოს

არსებული პრაქტიკების კოპირების პოლიტიკა, რაც რესურსების შედარებით ეფექტიანად განაწილების შესაძლებლობას იძლევა.

თუმცა, გრძელვადიან პერსპექტივაში უფრო შედეგიანი შეიძლება აღმოჩნდეს ინოვაციური და პროაქტიური მიდგომა, ე.წ. „გასწრების“ სტრატეგია, რომელიც კონკურენტებზე წინსვლისა და ბაზარზე ლიდერობის დამკვიდრების შესაძლებლობას იძლევა. აღნიშნული სტრატეგია არსებით უპირატესობებს ფლობს შედარებით რეაქტიული - „მიდევნების“ სტრატეგიის მიმართ.

ქეისების ანალიზი ცხადყოფს, რომ წარმატებული სუპერმარკეტების ქსელები მენეჯმენტის სტრუქტურაში სისტემურად მოიაზრებენ სპეციალიზებულ მარკეტინგულ პოზიციას. აღნიშნული პროფესიული ერთეული პასუხისმგებელია კონკურენტული გარემოს მონიტორინგსა და მასზე რეაგირებისთვის საჭირო ანალიტიკური მონაცემების მიწოდებაზე.

მარკეტოლოგის ფუნქციებში, როგორც წესი, შედის შემდეგი მიმართულებების შეფასება: სავაჭრო ლოკაციების სტრატეგიული განთავსება, ასორტიმენტის პოლიტიკა და ფასების სტრუქტურა; კონკურენტების საბაზრო წილისა და მისი დინამიკის ანალიზი (ზრდის ან შემცირების ტენდენციები); მიმდინარე სარეკლამო და პრომოაქტივობა; კონკურენტული ობიექტების ტექნიკური და სავაჭრო ინფრასტრუქტურის დონის შეფასება. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია ვიზუალური და აუდიოვიზუალური მასალების - ფოტოებისა და ვიდეოსიუჟეტების მომზადება, რაც უზრუნველყოფს მენეჯმენტის უფრო სრულყოფილ და დასაბუთებულ გადაწყვეტილებებზე დაფუძნებულ რეაგირებას.

ეს პრაქტიკა ადასტურებს, რომ თანამედროვე სუპერმარკეტების ქსელების წარმატება მნიშვნელოვად არის დამოკიდებული მენეჯმენტის გონივრულად ჩამოყალიბებულ, სისტემურ და ინფორმაციულ მხარდაჭერაზე დაფუძნებულ მიდგომებზე.

კომერციული დაზვერვის წარმატებული ფუნქციონირების უმნიშვნელოვანესი წინაპირობაა მისი სისტემატიზაცია და მჭიდრო ინტეგრაცია კომპანიის ტოპ-მენეჯმენტთან. აღნიშნული საქმიანობა მხოლოდ მაშინ აღწევს მაქსიმალურ ეფექტიანობას, როდესაც ოპერატიული და სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესები ურთიერთშეჯერებულად და ორგანულადაა დაკავშირებული.

ბიზნესდაზვერვა პირობითად იყოფა ორ კომპონენტად — შიდა (ინტერნალური) და გარე (ექსტერნალური) დაზვერვის პროცესებად. ეფექტიანი ინფორმაციული უზრუნველყოფის მისაღწევად აუცილებელია მათი კოორდინაცია და ერთიანი ანალიტიკური ჩარჩოს შექმნა, რაც გულისხმობს როგორც შიდა კორპორაციულ მონაცემებზე, ასევე გარე საბაზრო დინამიკაზე დაფუძნებულ სისტემატურ ანალიზს.

წარმატებული კომპანიების პრაქტიკა მიუთითებს, რომ ყველა თანამშრომელი — პირდაპირი ან არაპირდაპირი მონაწილეობით, ჩართულია დაზვერვითი ინფორმაციის აგროვებისა და ინტერპრეტაციის პროცესში.

შესაბამისად, ბიზნესდაზვერვა თანამედროვე მენეჯმენტის სტრუქტურაში წარმოადგენს ერთ-ერთ კრიტიკულად მნიშვნელოვან კომპონენტს. დინამიკური და არასტაბილური კონკურენტული გარემოს პირობებში, ის იქცევა ორგანიზაციული წარმატების ერთ-ერთ საფუძვლად. თუმცა, აღნიშნული ფუნქციის რეალური შედეგიანობა დიდწილად განპირობებულია იმით, თუ რამდენად აქვს ტოპ-მენეჯმენტს გააზრებული დაზვერვის როლი და მინიჭებული აქვს თუ არა მას შესაბამისი ადგილი კომპანიის მენეჯმენტის ინტეგრირებულ სისტემაში.

ლიტერატურა:

- ენდელაძე თ. (2001). უცხო ქვეყნების სპეცსამსახურების საქმიანობის არსი, საქართველოს სახელმწიფო უშიშროების სამინისტროს აკადემიის ჟურნალი „გუშაგი“, გვ. 17-36.
- ოთინაშვილი რ. (2025). ბიზნესსაფრთხოება, სტუ, თბილისი, 628 გვ.
- ტერაშვილი ნ. (1999). ეკონომიკური უსაფრთხოების მონოტორინგის სისტემა, თბ: საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრის ბიულეტენი, #30, გვ.32-49.
- Bloomenthal A. (2022). Competitive Intelligence: Definition, Types, and Uses. <https://www.investopedia.com/terms/c/competitive-intelligence.asp>
- Daniel-J.-Benny-Industrial-Espionage_-Dev.eloping-a-Counterespionage-Program-CRC-Press-2013.
- Fleisher C.S., Bensoussan B.E. (2015). Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods. – FT Press.
- Gilad B. (1996). Business Blindspots: Replacing Your Company's Entrenched and Outdated Myths, Beliefs and Assumptions with the Realities of Today's Markets. – Probus Publishing.
- Kahaner L. (1996). Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to the Top. – Simon & Schuster.
- Madureira L., Popovic A., & Castelli M. (2021). Competitive Intelligence: A Unified View and Modular Definition. Technological Forecasting and Social Change, 173, 121086. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121086>
- Otinashvili R., & Makhviladze, K. (2019). BUSINESS SECURITY MAINTENANCE ISSUES IN THE SCOPE OF GEORGIA'S STATE MANAGEMENT SYSTEM. European Journal of Humanities and Social Sciences, (4), 1
- Otinashvili R., Veshapidze, S., & Zoidze, G. (2023). Impact of Economic Crime on The Sustainable Development of The State. Three Seas Economic Journal, 4(1), 10-17.
- Porter M.E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – The Free Press.
- Porter M.E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – The Free Press.

- Porter M. Competitiv.e Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 2008, 432
- Prescott J.E. (1999). The Evolution of Competitive Intelligence: Designing a Process for Action. – APQC Publications.
- Shengelia T. (2013). Metamorphoses and Results of Business Development in Georgia. In Materials of Reports Made at the International Scientific-Practical Conference Held at Paata Gugushvili Institute of Economics of Ivane Javakhishvili Tbilisi State University in (pp. 74-78).
- Shengelia T. (2019). Research Methodology and the Impact of Social Entrepreneurship on the Solution of Social Problems in Georgia.
- Shengelia T., Kh B., & Jganjgava K. (2022). Improving the Methodology of Measuring Social Capital in International Companies. Sciences of Europe, (97), 15-18.
- Sichinava, A., Chikava, M., Veshapidze, S., Sekhniashvili, D., & Pailodze, N. (2013). Realities of Internationalization of Higher Education in Georgia. In PRADEC Conference Proceedings (Vol. 2, No. 1, pp. 95-98).
- Vanishvili M., & Shanava Z. (2022). Challenges and Perspectives of Corporate Governance in Georgia. American Research Journal of Humanities & Social Science (ARJHSS) R, 5(04), 118-127.
- Vanishvili M. (2023). PECULIARITIES OF CORPORATE GOVERNANCE IN GEORGIA: CHALLENGES AND PERSPECTIVES. INNOVATIVE MANAGEMENT OF BUSINESS INTEGRATION AND EDUCATION IN TRANSNATIONAL ECONOMIC SYSTEMS, 36.
- Vanishvili M. (2022). VALUE ADDED TAX IN THE TAX SYSTEM OF GEORGIA: ANALYSIS AND EVALUATION. VI International, 43. Vanishvili, M. (2022). VALUE ADDED TAX IN THE TAX SYSTEM OF GEORGIA: ANALYSIS AND EVALUATION. VI International, 43.
- Vanishvili M., & Kharitonashvili T. (2020). Methodical Support of Sustainable Financing in Georgia. In Science and Education: Problems, Prospects and Innovations. Abstracts of the 2nd International Scientific and Practical Conference. CPN Publishing Group. Kyoto, Japan (pp. 126-137).
- Nanuli K., Vanishvili M., & Lali O. (2022). Corporate Responsibility in Georgia: Challenges and New Opportunities. European Science Review, (3-4), 41-45.
- Vanishvili M., Nanuli K., & Leila M. (2023). CHALLENGES AND PROSPECTS FOR THE EXIT OF GEORGIAN FARMERS IN THE EU MARKET (IN THE EXAMPLE OF GORI MUNICIPALITI). European science review, (3-4), 50-53.
- Otinashvili R. & Vanishvili M., (2020). Competitive Strategy in Business. In The World of Science and Innovation. Abstracts of the 4th International Scientific and Practical Conference. Cognum Publishing House. London, United Kingdom (pp. 127-133).
- Veshapidze S., & Karchava L. (2022). Contradictions of Globalization under the COVID-19 Pandemic. Bull. Georg. Natl. Acad. Sci, 16(4), 152-157.
- Veshapidze S., & Otinashvili R. (2021). The Role of Staff in Business Security. ECONOMICS AND BUSINESS, №2, pp. 109-119.
- Veshapidze S., Zoidze G., & Berishvili K. (2021). The Economic Determinant of the Education System. Sciences of Europe, (81-2), 6-12.

- Veshapidze S., Otinashvili R., Gvarutsidze A., Abuselidze G., & Zoidze G. (2022). Modern Technologies to Overcome the Challenges of Globalization. *Entrepreneurship*, 10(2), 22-32.
- Vezmar J. M. (1996). Competitive Intelligence at Xerox. *Comp. Int. Rev.*, 7: 15-19. doi:10.1002/cir.3880070305,
- Zoidze G., & Veshapidze S. (2022). Transformation of Economic Policy Priorities under COVID-19. *Three Seas Economic Journal*, 3(2), 35-43.

References:

- Endeladze T. (2001). Ucxo qveynebis specsamsaxurebis saqmianobis arsi, [The Essence of the Activities of Special Services of Foreign Countries. „Gushagi“ journal of the Academy of the Ministry of State Security of Georgia.] in Georgian
- Otinashvili R. (2025). Biznesusafrtxoeba [Business Security, GTU, Tbilisi.] in Georgian
- Terashvili N. (1999). Ekonomikuri usafrtxoebis monitoringis Sistema, [Economic Security Monitoring System, Bulletin of the Georgian Center for Strategic Research and Development, #30, pp. 32-49.] in Georgian
- Bloomenthal A. (2022). Competitive Intelligence: Definition, Types, and Uses. <https://www.investopedia.com/terms/c/competitive-intelligence.asp>
- Daniel-J.-Benny-Industrial-Espionage_-Dev.eloping-a-Counterespionage-Program-CRC-Press-2013.
- Fleisher C.S., Bensoussan B.E. (2015). Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods. – FT Press.
- Gilad B. (1996). Business Blindspots: Replacing Your Company's Entrenched and Outdated Myths, Beliefs and Assumptions with the Realities of Today's Markets. – Probus Publishing.
- Kahaner L. (1996). Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to the Top. – Simon & Schuster.
- Madureira L., Popovic A., & Castelli M. (2021). Competitive Intelligence: A Unified View and Modular Definition. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121086. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121086>
- Otinashvili R., & Makhviladze, K. (2019). BUSINESS SECURITY MAINTENANCE ISSUES IN THE SCOPE OF GEORGIA'S STATE MANAGEMENT SYSTEM. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, (4), 1
- Otinashvili R., Veshapidze, S., & Zoidze, G. (2023). Impact of Economic Crime on The Sustainable Development of The State. *Three Seas Economic Journal*, 4(1), 10-17.
- Porter M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. – The Free Press.
- Porter M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. – The Free Press.
- Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 2008, 432
- Prescott J.E. (1999). *The Evolution of Competitive Intelligence: Designing a Process for Action*. – APQC Publications.

- Shengelia T. (2013). Metamorphoses and Results of Business Development in Georgia. In Materials of Reports Made at the International Scientific-Practical Conference Held at Paata Gugushvili Institute of Economics of Ivane Javakhishvili Tbilisi State University in (pp. 74-78).
- Shengelia T. (2019). Research Methodology and the Impact of Social Entrepreneurship on the Solution of Social Problems in Georgia.
- Shengelia T., Kh B., & Jganjgava K. (2022). Improving the Methodology of Measuring Social Capital in International Companies. Sciences of Europe, (97), 15-18.
- Sichinava, A., Chikava, M., Veshapidze, S., Sekhniashvili, D., & Pailodze, N. (2013). Realities of Internationalization of Higher Education in Georgia. In PRADEC Conference Proceedings (Vol. 2, No. 1, pp. 95-98).
- Vanishvili M., & Shanava Z. (2022). Challenges and Perspectives of Corporate Governance in Georgia. American Research Journal of Humanities & Social Science (ARJHSS) R, 5(04), 118-127.
- Vanishvili M. (2023). PECULIARITIES OF CORPORATE GOVERNANCE IN GEORGIA: CHALLENGES AND PERSPECTIVES. INNOVATIVE MANAGEMENT OF BUSINESS INTEGRATION AND EDUCATION IN TRANSNATIONAL ECONOMIC SYSTEMS, 36.
- Vanishvili M. (2022). VALUE ADDED TAX IN THE TAX SYSTEM OF GEORGIA: ANALYSIS AND EVALUATION. VI International, 43. Vanishvili, M. (2022). VALUE ADDED TAX IN THE TAX SYSTEM OF GEORGIA: ANALYSIS AND EVALUATION. VI International, 43.
- Vanishvili M., & Kharitonashvili T. (2020). Methodical Support of Sustainable Financing in Georgia. In Science and Education: Problems, Prospects and Innovations. Abstracts of the 2nd International Scientific and Practical Conference. CPN Publishing Group. Kyoto, Japan (pp. 126-137).
- Nanuli K., Vanishvili M., & Lali O. (2022). Corporate Responsibility in Georgia: Challenges and New Opportunities. European Science Review, (3-4), 41-45.
- Vanishvili M., Nanuli K., & Leila M. (2023). CHALLENGES AND PROSPECTS FOR THE EXIT OF GEORGIAN FARMERS IN THE EU MARKET (IN THE EXAMPLE OF GORI MUNICIPALITY). European science review, (3-4), 50-53.
- Otinashvili R. & Vanishvili M., (2020). Competitive Strategy in Business. In The World of Science and Innovation. Abstracts of the 4th International Scientific and Practical Conference. Cognum Publishing House. London, United Kingdom (pp. 127-133).
- Veshapidze S., & Karchava L. (2022). Contradictions of Globalization under the COVID-19 Pandemic. Bull. Georg. Natl. Acad. Sci, 16(4), 152-157.
- Veshapidze S., & Otinashvili R. (2021). The Role of Staff in Business Security. ECONOMICS AND BUSINESS, №2, pp. 109-119.
- Veshapidze S., Zoidze G., & Berishvili K. (2021). The Economic Determinant of the Education System. Sciences of Europe, (81-2), 6-12.
- Veshapidze S., Otinashvili R., Gvarutsidze A., Abuselidze G., & Zoidze G. (2022). Modern Technologies to Overcome the Challenges of Globalization. Entrepreneurship, 10(2), 22-32.
- Vezmar J. M. (1996). Competitive Intelligence at Xerox. Comp. Int. Rev., 7: 15-19. doi:10.1002/cir.3880070305,
- Zoidze G., & Veshapidze S. (2022). Transformation of Economic Policy Priorities under COVID-19. Three Seas Economic Journal, 3(2), 35-43.

Internet resources:

- <http://www.consultingmag.com/sites/cmaga/2017/10/15/the-2017-global-leaders-in-consulting/?slreturn=20180508070436>
- <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CN>
- <http://www.scip.org/?page=AboutSCIP>

The Role of Competitive Intelligence in Building a Business's Competitive Advantage

Shota Veshapidze

Associate Professor
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
shota.veshapidze@tsu.ge

Ramaz Otinashvili

Professor
Georgian Technical University
r.otinashvili@gtu.ge

Merab Vanishvili

Professor
Georgian Technical University
m.vanishvili@gtu.ge

In today's fast-evolving business environments, the rapid shifts in competitive dynamics, the growing digitalization of enterprises, and the intensifying market competition have heightened the significance of competitive intelligence as a vital component of strategic management. Michael Porter, a distinguished American scholar, is widely recognized as the pioneering figure in competitive intelligence research. Other notable contributors to this field include Gilad, B., Kahaner, L., Prescott, J.E., and Vezmar, J.M.

The first systematic implementation of competitive intelligence in practice was undertaken by Xerox, a leading manufacturer of photocopiers, which applied competitive intelligence at three distinct levels. This strategic approach has been widely credited as a key factor in the rapid expansion of Chinese companies in recent decades. The following statistics illustrate the extent to which competitive intelligence is utilized across various countries: 91% of companies in Japan, 90% in China, 80% in the United States, 75% in the United Kingdom, 70% in Germany, and only 27% in Russia leverage competitive intelligence data.

In Georgia, however, the development of competitive intelligence remains a significant challenge. Despite its strategic importance, the field has yet to receive adequate attention. Notable exceptions can be found in sectors such as banking,

insurance, and other well-established industries. Nevertheless, as market competition intensifies, the role and practical application of competitive intelligence are expected to gain prominence. This is essential, as competitive intelligence delivers socially beneficial outcomes by enabling businesses – both domestic and international – to evolve, refine-optimize their operations, and expand their market presence.

Looking ahead, as Georgia's business environment continue to grow, professional business intelligence is likely to become a fundamental prerequisite for ensuring a company's long-term sustainability, competitiveedge, and operational security. This encompasses a broad spectrum of practices, including competitive intelligence, business intelligence, industrial espionage, economic intelligence, and benchmarking.

The implementation of competitive intelligence within a company can encompass up to twenty distinct functions within a dedicated competitive intelligence unit. These functions vary based on the company's specific needs, scale, and industry.

A company's management approach is largely shaped by its size and the nature of its operations. In the early stages, particularly within competitive environments, businesses often adopt an imitation strategy, leveraging existing practices to optimize resource allocation. While this approach can be highly effective in the short term, it may prove insufficient for sustaining long-term growth.

Conversely, a more innovative and proactive approach – often referred to as a “leapfrog” strategy – may be more effective. This strategy – can be more advantageous in the long run. This strategy empowers a company to outperform competitors and establish market leadership, offering a significant edge over the more reactive “following” strategy.

Case studies indicate that the success of supermarket chains is closely tied to the systematic integration of specialized marketing roles within their management structures. These roles are crucial for monitoring the competitive landscape and delivering analytical insights that inform strategic decision-making.

Marketing professionals in these positions typically oversee key areas such as strategic site selection for retail outlets, assortment planning, and pricing strategies. They analyze competitors' market share dynamics – tracking growth or decline trends – while also assessing ongoing advertising and promotional efforts. Additionally, they evaluate the technical and commercial infrastructure of competing businesses. An essential aspect of this work involves preparing visual and audiovisual materials – such as photographs and video content – to provide management with more comprehensive, data-driven decision-making tools.

This approach reinforces the idea that the success of modern supermarket depends largely on a well-structured, systematic management strategy supported by robust information analysis.

A critical prerequisite for the effective operation of commercial intelligence is its seamless integration with top-level management. This function reaches its full potential when operational and strategic management processes are closely aligned and well-coordinated.

Business intelligence typically consists of two primary components: internal and external intelligence processes. To ensure robust informational support, these processes must be harmonized within a unified analytical framework. This framework should facilitate continuous analysis, drawing insights from both internal corporate data and external market dynamics.

The best practices of leading companies highlight that all employees, whether directly or indirectly involved, play a crucial role in the collection and interpretation of competitive intelligence. This collaborative approach ensures a continuous exchange of information across various levels of the organization.

As a result, business intelligence has become an essential pillar of modern management structures. In an increasingly dynamic and volatile competitive environment, it serves as a fundamental driver of organizational success. However, the true effectiveness of this function depends largely on the extent to which top management understands its strategic importance and integrates it seamlessly into the company's overall framework.

Keywords: *Competitive intelligence, strategic management, business analysis, competitive advantage, business intelligence, digital transformation, knowledge management, competitive environment.*

JEL Codes: *L10, L20, M10, M15, D80, D83*

საქართველოში მცირე ბიზნესსუბიექტებზე მოქმედი ენდოგენური და ეგზოგენური ფაქტორების ნეგატიური შედეგების გამოვლენა და დაძლევა

ხათუნა ბერიშვილი

ასოციირებული პროფესორი
ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი
Khatuna.berishvili@tsu.ge

doi.org/10.52340/eab.2025.17.02.07

მცირე ბიზნესი წარმოადგენს საბაზო ეკონომიკის საფუძველს და საზოგადოების ეკონომიკური განვითარების მნიშვნელოვან წყაროს. XX საუკუნის 90-იანი წლებიდან გატარებული რეფორმების შედეგად, საქართველოს ეკონომიკა დაეფუძნა თავისუფალი ბაზრის პრინციპებს, სადაც ეკონომიკური ზღის ძირითად წყაროსა და სოციალური განვითარების საფუძველს წარმოადგენს ბიზნესსექტორი. ქვეყნის ეკონომიკური პოლიტიკა ორიენტირებულია კერძო სექტორის განვითარებასა და მცირე ბიზნესის მხარდაჭერის ხელსაყერი გახედოს შექმნაზე. 2021-2024 წლების სამთავრობო პროგრამაში - „ევროპული სახელმწიფოს მშენებლობისთვის“, მცირე და საშუალო საწარმოები, ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების, უმუშევრობის დაძვებისა და სოციალური პრობლემების გადაწყვეტის ძირითად ფაქტორადაა მიჩნეული. მცირე ბიზნესი მნიშვნელოვან უწყობს ხელს ექსპორტის ზრდას, ინოვაციების დანერგვასა და ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას. მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების 2021-2025 წლების სტრატეგიის შემუშავებამ განსაზღვრა ამ სექტორში სამომავლო ხედვები, პირობითული მიმართულებები, ძირითადი ამოცანები და აქტივობები. მცირე ბიზნესის განვითარების სტრატეგიული მნიშვნელობის აღქმასთან დაკავშირებით საქართველო-ევროკავშირის ასოციაციის შეთანხმება, რომლის კონტექსტშიც განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება მცირე ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას. ქვეყანაში მცირე ბიზნესის სფეროში არსებული პრობლემების მიუხედავად, კვდავად ჩრება ამ სფეროს დამატკობლები პრობლემები და ფაქტორები, რომელთა შესწავლა და ანალიზი მნიშვნელოვან მეცნიერულ პრობლემას წარმოადგენს.

წინამდებარე სტატიაში წარმოდგენილია ის ფაქტორები, რომლებიც საქართველოს ეკონომიკური განვითარების თანამედროვე ეტაპზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მცირე ბიზნესისა და შესაბამისად, სოციალური სფეროს განვითარებაზე. ამ ფაქტორების ანალიზი და ჩანაწიება შესაძლებელს ხდის მათ სტრატეგიულ მართვას და ჩეგულობას. მცირე ბიზნესის განვითარებაზე ნეგატიური ფაქტორების გავლენის შესუსტება კი შესაძლებელია მისი სახელმწიფო და ახასახელმწიფო მხარდაჭერის მექანიზმების გაძლიერების, ამ

დაჩგში ახსებული პირობების დინამიკური დაძვების საფუძველზე, ხაც შე-
საბამისად აისახება მცირე ბიზნესის დინამიკური განვითარებაზე, ამ დაჩგში
დასაქმებული მუშაკებისა და მთლიანად საზოგადოების სოციალური კეთილ-
დღეობის დონის ამაღლებაზე.

საკვანძო სიგეყები: მცირე ბიზნესი, განვითარების ფაქტორები, იდე-
ნტიფიკაცია, კვლევა, ზეგავდენა ქვეყნის ეკონომიკური განვითარებაზე.

შესავალი

საქართველოს განვითარების თანამედროვე ეტაპზე მცირე ბიზნესი
მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს მოსახლეობის ცხოვრების ხარისხის ამა-
ღლებაზე და ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის ტემპებზე. 2021-2025 წლების სა-
ქართველოს მცირე და საშუალო მენარმეობის განვითარების სტრატეგიის
შემუშავების ძირითადი მიზანია მცირე და საშუალო მენარმეობის შემდგომი
განვითარების ხელშეწყობა, რაც უნდა დაეფუძნოს ევროპის მცირე ბიზნესის
აქტის ძირითად პრინციპებს და ამ სფეროში არსებულ ევროკავშირის ქვეყ-
ნების საუკეთესო პრაქტიკას, რომლის მიზანია მცირე ბიზნესის კონკურე-
ნტუნარიანობის ამაღლება, ქვეყნის ინკლუზიური და მდგრადი ეკონომიკური
ზრდა. ამრიგად, ამ სტრატეგიული დოკუმენტის შემუშავების უმთავრეს მიზანს
წარმოადგენდა, მცირე ბიზნესის დარგში ქვეყნის კონკრეტული ინტერესე-
ბის განსაზღვრა, ამ სფეროში არსებული საერთაშორისო პრაქტიკის გათვა-
ლისწინება და იმ წინააღმდეგობების დაძლევა, რაც რეალურად არსებობს
მცირე ბიზნესის განვითარების სფეროში. ამ ამოცანის რეალიზაციის მიზნით
ქვეყანაში უნდა განისაზღვროს შესაბამისი პოლიტიკა, რამაც სრულად უნდა
უპასუხო საქართველოს წინაშე მდგარ გამოწვევებს. ამ პოლიტიკით განსა-
ზღვრული მიზნები და ამოცანები უნდა შეესაბამებოდეს საქართველოს ეკო-
ნომიკური განვითარების ძირითად პრიორიტეტებს. საქართველოს მცირე და
საშუალო მენარმეობის განვითარების 2021-2025 წლების სტრატეგია და სა-
მოქმედო გეგმა შემუშავდა ევროკავშირის აქტიური ჩართულობით. ამასთან,
საქართველოს მთავრობის მიერ 2025 წელს მიღებული გადაწყვეტილებების
ფონზე მნიშვნელოვნად შეიცვალა მცირე ბიზნესის განვითარებისა და მისი
მხარდაჭერის ვექტორი.

ეკონომიკური პოლიტიკისა და სოციალური სფეროს განვითარებისა-
დმი ფუნდამენტურად ახალი მიდგომა ის არის, რომ მთავარი ამოცანა არა
სოციალური შეღავათების განაწილება, არამედ დასაქმებულთა დინამიკური
ზრდა, მათი კვალიფიკაციის ამაღლება, შრომის ბაზარზე ინტეგრაცია და ამ
საფუძველზე სოციალური სფეროს განვითარება. ამ კონტექსტით მცირე
ბიზნესი წარმოადგენს საბაზრო ეკონომიკის ობიექტურად აუცილებელ და

მნიშვნელოვან სოციალურ-ეკონომიკურ ელემენტს, რომელიც საშუალებას იძლევა არამხოლოდ გადაიჭრას ისეთი მნიშვნელოვანი პრობლემები, როგორიცაა: მოსახლეობის დასაქმება და მათი შემოსავლის ზრდა, არამედ ხელს უწყობს ცალკეული სოციალური ფენის შრომის ბაზარზე ინტეგრირებას. მოსახლეობის ეკონომიკურ, სოციალურ და პოლიტიკურ ინტერესებზე ზემოქმედებით ის გახდა ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური ტრანსფორმაციის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი რესურსი, მშპ-ის ზრდის, უმუშევრობის დაძლევის, ბიუჯეტის შევსების სფეროში. ეკონომიკური ზრდის ხელშეწყობით, მცირე ბიზნესი ქმნის სოციალურად აქტიურ მოქალაქეს, საშუალო ფენას, რაც უზრუნველყოფს ცხოვრების დონის ამაღლებას, ხელს უწყობს საზოგადოებაში დემოკრატიული გარდაქმნების შეუქცევადობას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, სათანადო ყურადღება უნდა მიექცეს იმ ფაქტორების იდენტიფიცირებას და ანალიზს, რომლებიც ზეგავლენას ახდენს მცირე ბიზნესის საქმიანობაზე, აგრეთვე - მისი სახელმწიფო და არასახელმწიფო მხარდაჭერის იმ ღონისძიებების შემუშავებას, რომლებიც იწვევს მცირე ბიზნესისა და სოციალური სფეროს განვითარების სახელმწიფო და რეგიონული პროგრამების ეფექტიანობის გაუმჯობესებას, ქვეყნის ეკონომიკის გაჯანსაღებას.

პრობლემის შესწავლის დონე

მცირე ბიზნესის როლი სოციალური სფეროს განვითარებაში საკმაოდ კარგად შესწავლილი მეცნიერული პრობლემაა. ამაზე მეტყველებს ცნობილი მეცნიერების: ოდრეჩის, ფელდმანის (Audretsch., Feldman 2003); ბალდვინის, გელატლის (Baldwin., Gellatly 2003); ბანდურას (Bandura 1996); ბელუს, შერმანის (Bellu., Sherman 1995); ფალტინი გ. (2015) ნაშრომები, რომლებმაც მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანეს მეწარმეობის სოციალური ფუნქციების კვლევაში. ცხადია ისიც, რომ მცირე ბიზნესი არ საჭიროებს დიდი კაპიტალის ინვესტირებას და მაქსიმალურად აახლოებს მფლობელისა და თანამშრომლების ინტერესებს, ხელს უწყობს ქვეყანაში საშუალო ფენის წარმოქმნას, ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების სტაბილიზაციას. საქართველო დიდად ჩამორჩება განვითარებულ ქვეყნებს მცირე ბიზნესის განვითარების ტემპით, რადგან დღევანდელ ეტაპზე ის ჯერ კიდევ არ გამხდარა ეროვნული ეკონომიკის საფუძველი და სოციალურ-ეკონომიკური წინსვლის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი. ამიტომ, კვლავაც აქტუალურია მცირე ბიზნესის განვითარებისა და მოსახლეობის სამეწარმეო ინიციატივის გაფართოების პრობლემის შესწავლა. თუმცა, მცირე ბიზნესისა და სოციალური სფეროს ურთიერთდამოკიდებულების საკითხები ქართველ მეცნიერთა მიერ არასაკმარისად არის შესწავლილი, რაც მნიშვნელოვანს ხდის მასზე მოქმედი ფაქტორების იდენტიფიცირებას და ანალიზს.

თანამედროვე ეტაპზე მცირე ბიზნესის ძირითადი დანიშნულება განისაზღვრება იმით, რომ განავითაროს და მოერგოს თანამედროვე პირობებს, გახდეს ეკონომიკური ზრდის ფაქტორი, შეინარჩუნოს და გააძლიეროს ერის მაღალი ინტელექტუალური პოტენციალი და ქვეყნის კონკურენტული უპირატესობა. მცირე ბიზნესი ახდენს მოსახლეობის ფინანსური და საწარმოო რესურსების მობილიზებას, მოქნილს ხდის საბაზრო ეკონომიკას, არის სტრუქტურული გარდაქმნების ფაქტორი და ეფექტიანად ებრძვის ეკონომიკის მონოპოლიზაციას. მცირე საწარმოების რაციონალური ფუნქციონირება განისაზღვრება იმ უპირატესობებით, რაც მათ აქვთ მსხვილ საწარმოებთან შედარებით: ადგილობრივ ბაზრებთან სიახლოვე და კლიენტების მოთხოვნებთან ადაპტირება, წარმოების მოქნილობა, რაც კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების პროცესში წარმოადგენენ მნიშვნელოვან რესურსს. მას ახასიათებს ბაზრის მოთხოვნებზე სწრაფი რეაგირება; სპეციალიზაციის მაღალი დონე; რესურსების მობილიზების სწრაფი შესაძლებლობა (Aldrich., Auster 1986). თუმცა, მიუხედავად აშკარა უპირატესობებისა, მცირე ბიზნესში, ბევრად უფრო დიდი ზომით, ვიდრე მსხვილში, იკვეთება მის განვითარებაზე მოქმედი ნეგატიური ფაქტორები. საქართველოში შეიმჩნევა პროდუქციისა და მომსახურების მთლიან მოცულობაში მცირე საწარმოების წილის შემცირების ტენდენცია. 2024 წელს საქართველოში 260 მცირე საწარმო ფუნქციონირებდა (2023 წელთან შედარებით მათი რაოდენობა 8-ით შემცირდა). საქართველოში მცირე საწარმოებში დაახლოებით 80 ათასი ადამიანია დასაქმებული, რაც მთლიანად დასაქმებულთა 26,6%-ია (Berishvili, 2024).

მსოფლიო გამოცდილება ადასტურებს, რომ საწარმო აღწევს პროდუქტიულობას მაშინ, როდესაც ის სპეციალიზდება გარკვეული ტიპის საქმიანობაზე, რადგანაც ამ პირობებში, თანამშრომლის პროდუქტიული უნარები უფრო ეფექტიანად გამოიყენება, ეს კი იწვევს მთლიანად წარმოების მოცულობისა და მოგების ზრდას, ეს კი დადებითად აისახება მის ეკონომიკურ მდგომარეობასა თუ ფინანსურ გაჯანსაღებაზე. მეორეს მხრივ, უახლესი აღჭურვილობისა და ტექნოლოგიების გამოყენებით, ვიწრო სპეციალიზაციის მქონე მცირე საწარმო ხდება მსხვილი კორპორაციებისთვის სერიოზული კონკურენტი (Berishvili, 2017).

წინამდებარე კვლევის მიზანია, იმ ფაქტების იდენტიფიცირება, კლასიფიკაცია და ანალიზი, რომლებიც ზეგავლენას ახდენს საქართველოში მცირე ბიზნესის განვითარებაზე.

კვლევის ძირითადი შედეგები

თანამედროვე პირობებში მცირე ბიზნესის განვითარების განმსაზღვრელი მნიშვნელოვანი ფაქტორებია:

- ეკონომიკური საქმიანობის ლიბერალიზაცია;

- მენარმეობის, როგორც სოციალურად სასარგებლო საქმიანობის სპეციფიკური ფორმის მიმართ დამოკიდებულება;
- სამენარმეო აზროვნების ჩამოყალიბება;
- მცირე ბიზნესის სახელმწიფო მხარდაჭერა;
- ქვეყანაში ჯანსაღი კონკურენციის განვითარების ხელშეწყობა და სხვა (Baldwin, Gellatly, 2003).

მცირე ბიზნესის საქმიანობაზე გავლენას ახდენს მრავალი ფაქტორი, რაც ხელს უწყობს მის აღმავლობას ან პირიქით, აფერხებს მის განვითარებას. ფაქტორებში იგულისხმება ის პირობები, რომლებიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს საწარმოს ფინანსურ და ეკონომიკურ საქმიანობაზე. 69 ქვეყანაში ჩატარებული, მსოფლიო ბანკის კვლევის შედეგად 3600 მენარმე-სუბიექტი გამოიკითხა, რის საფუძველზე გაკეთდა ზოგადი დასკვნა, რომლის მიხედვითაც ინსტიტუციური ბარიერები არსებობს ყველა სახელმწიფოში, მაგრამ კვლევაში მონაწილე ქვეყნების მიხედვით ინდივიდუალური ფაქტორების გავლენა მცირე ბიზნესზე განსხვავებულია (Acs., Audretsch 1990). ამ ტიპის, ფაქტორების დიდი რაოდენობა, აუცილებელს ხდის მათ კლასიფიკაციას, გავლენის დადგენას და მართვას.

საქართველოში მცირე ბიზნესის განვითარების განმსაზღვრელი ფაქტორები (გავლენის სფეროს მიხედვით) იყოფა გარეგან და შიდა, ხოლო (გავლენის ხასიათის მიხედვით) სოციალურ-ფსიქოლოგიურ, ორგანიზაციულ, სამართლებრივ, ფინანსურ და ეკონომიკურ ფაქტორებად (Baldwin, Gellatly 2003).

სამეცნიერო ლიტერატურის ანალიზის საფუძველზე დადგინდა, რომ მეცნიერები Hartarska., Gonzalez-Vega 2006; Lewin., Regine გამოყოფენ იმ ძირითად ფაქტორებს, რაც ხელს უშლის მცირე ბიზნესის განვითარებას. ესენია:

- ბაზრის ინფრასტრუქტურის განვითარების დაბალი დონე;
- ხშირად ცვალებადი საგადასახადო სისტემა;
- საბიუჯეტო დახმარების ნაკლებობა;
- დაბრკოლებები სამენარმეო პროექტების დაფინანსების სფეროში;
- ფინანსური და საკრედიტო რესურსების მოპოვების სირთულეები და საბანკო ბარიერები;

- არასაკმარისი პროფესიული მომზადება ბიზნესის წარმოებისთვის.

ბიზნესის გარემოზე ზეგავლენის მიხედვით შეგვიძლია გამოვყოთ პირდაპირი და არაპირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორები.

პირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორები მოიცავს:

- საბაზრო ურთიერთობების ბუნებასა და მდგომარეობას (ბაზარზე ვაჭრობის პირობები, მომხმარებელთა მოთხოვნა და მიწოდება);

- კომპანიის ეკონომიკურ ურთიერთობებს (ნედლეულის, მასალების, აღჭურვილობის მიწოდებელთა ქსელი; შრომითი რესურსებით უზრუნველყოფა; ურთიერთობა ფინანსურ ინსტიტუტებთან, კრედიტორებთან, ინვესტორებთან).

არაპირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორები მოიცავს:

- ბიზნესსაქმიანობის რეგულირებას;
- ეკონომიკის მდგომარეობას, ბიზნესკლიმატს, სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პროგრესის შედეგების წარმოებაში დანერგვას;
- პოლიტიკურ ვითარებას ქვეყანაში (Aldrich, Auster 1986).

მეცნიერი ა.კონორი (Connor, 1991) განასხვავებს ბიზნესის მაკრო და მიკროგარემოს. მაკროგარემო მოიცავს საქმიანობის ეკონომიკურ, სამართლებრივ, პოლიტიკურ, სოციალურ-კულტურულ, ტექნოლოგიურ, ფიზიკურ (გეოგრაფიულ) პირობებს. მიკროგარემო მოიცავს საწარმოს ინსტიტუციურ სისტემას.

მცირე ბიზნესის განვითარების ძირითადი ხელის შემშლელი ფაქტორებია:

- მცირე ბიზნესის სფეროში მკაფიოდ ჩამოყალიბებული სახელმწიფო პოლიტიკის არარსებობა;

- სამართლებრივ აქტებში არსებული კოლიზიები;
- გართულებული ადმინისტრაციული ბარიერების არსებობა (ლიცენზირება, სერტიფიცირება, კონტროლის სისტემები და ლიცენზირების პრაქტიკა, საიჯარო ურთიერთობების რეგულირება და ა.შ.);

- გადაჭარბებული საგადასახადო ტვირთი და დამძიმებული ანგარიშგების სისტემა;

- მენარმეთა გაურკვევლობა ბიზნესის პირობების სტაბილურობასთან დაკავშირებით;

- სახელმწიფო ორგანოების გადაჭარბებული ჩარევა ბიზნესსუბიექტების საქმიანობაში (Cromie., Birley., Callaghan 1994).

საქართველოში მცირე ბიზნესის ფორმირების პრობლემები ძირითადად დაკავშირებულია პოლიტიკური სტაბილურობის ეფექტიანი მექანიზმების, სავალუტო, საგადასახადო, საბაჟო პოლიტიკის, ეკონომიკური, სასამართლო რეფორმების, ფართო პრივატიზაციისა და საზოგადოების დემოკრატიზაციის უზრუნველყოფასთან.

ჩვენ ვიზიარებთ მეცნიერთა (Covin., Slevin 1989; Cromie., Birley., Callaghan 1994; Cyert., March 1963) მოსაზრებას, რომლებიც თვლიან, რომ ბიზნესის შიდა ფაქტორები დამოკიდებულია საწარმოს საქმიანობაზე და ისინი ქმნიან კონკრეტული საწარმოს ბიზნესგარემოს და ეკონომიკურ ორგანიზმს (სამენარმეო შესაძლებლობები, მენეჯერული გამოცდილება, პერსონალის კვალიფიკაცია, აგრეთვე მენარმეების პროფესიული თვისებები და შესაძლებლობები). ხოლო გარე ფაქტორები პირდაპირ ახდენს ზეგავლენას მცირე ბიზნესზე, პრაქტიკულად არ ექვემდებარება მის კონტროლს და ქვეყანაში არსებული ბიზნესგარემოთი განისაზღვრება.

ჩვენ მიერ ჩატარებული რაოდენობრივი კვლევის საფუძველზე, სადაც გამოიკითხა 200-მდე მენარმე სუბიექტი, სისტემატიზებულ და რანჟირებულ

იქნა ის ფაქტორები, რომლებიც არსებით ზეგავლენას ახდენს საქართველოში მცირე ბიზნესის განვითარებაზე (იხ. ცხრილი).

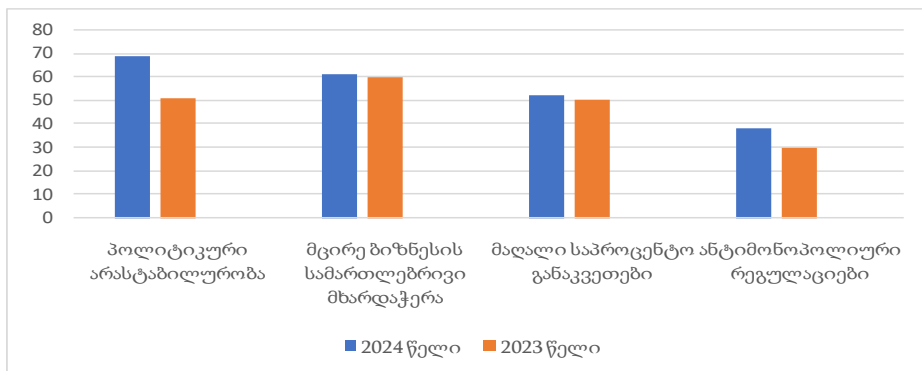
**საქართველოში მცირე ბიზნესის განვითარების ძირითადი
ხელისშემშლელი ფაქტორები (2024 წ. %)**

№	ფაქტორები	მაჩვენებელი %
	პოლიტიკური არასტაბილურობა	69,2
	მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მცირე ბიზნესის განვითარების პოლიტიკის არარსებობა	64,1
	სახელმწიფო აპარატის არაეფექტიანი საქმიანობა	62,5
	სამეწარმეო საქმიანობის სანდო სამართლებრივი და სასამართლო მხარდაჭერის ნაკლებობა	61,4
	ფინანსური და საკრედიტო მხარდაჭერის ეფექტიანი მექანიზმების არარსებობა	58,6
	საგადასახადო ზეწოლა	53,9
	საბანკო კრედიტზე მაღალი საპროცენტო განაკვეთები	52,7
	ლარის კურსი	50,5
	კორუფცია	48,5
	ადმინისტრაციული ბარიერების ზრდა	45,6
	მეწარმეების მზარდი უნდობლობა მთავრობის მიმართ, რომელიც ვერ უზრუნველყოფს მცირე საწარმოების სტაბილურ მუშაობას.	42,9
	სამუშაო ძალის დაბალი კვალიფიკაცია	41,0
	საარბიტრაჟო დავების განხილვის არასრულყოფილი მექანიზმი	40,8
	მოუწესრიგებელი ინფრასტრუქტურა	40,6
	არასრულყოფილი შრომის კანონმდებლობა	40,4
	შეზღუდვები იმპორტ-ექსპორტის სფეროში	39,0
	არასრულყოფილი ანტიმონოპოლიური რეგულაციები	38,1
	სავალუტო რეგულაციები	31,4
	საბაჟო პოლიტიკა	30,2

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ

კვლევის პროცესში შედარებულ იქნა იმ ძირითადი ფაქტორების ცვლის დინამიკა, რომლებმაც ყველაზე არსებითი უარყოფითი ზეგავლენა მოახდინა მცირე ბიზნესზე 2023-2024 წლებში (იხ. დიაგრამა).

საქართველოში მცირე ბიზნესის განვითარების ხელის შემშლელი ფაქტორები (2023-2024 წწ. %)



წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ

როგორც დიაგრამიდან ჩანს, პოლიტიკური არასტაბილურობა, მცირე ბიზნესის სამართლებრივი მხარდაჭერა, მაღალი საპროცენტო განაკვეთები და ანტიმონოპოლიური რეგულირება ხასიათდება მცირე ბიზნესზე ნეგატიური ზეგავლენის მაღალი ხარისხით.

საქართველოში მცირე ბიზნესის სახელმწიფო და არასახელმწიფო მხარდაჭერა, უპირველეს ყოვლისა, მიმართული უნდა იყოს ხელსაყრელი და სტაბილური ეკონომიკური და პოლიტიკური პირობების შექმნაზე, როგორც ეროვნულ, ასევე რეგიონულ დონეზე.

დასკვნა

საზოგადოების ეკონომიკური და სოციალური პრობლემების დაძლევის მიზნით, ყველა ქვეყნის ხელისუფლება დიდ ყურადღებას უთმობს მცირე ბიზნესის მხარდაჭერას და მის განვითარებას. საქართველოს განვითარების თანამედროვე ეტაპზე მცირე ბიზნესი არსებით ზეგავლენას ახდენს მოსახლეობის ცხოვრების დონის ამაღლებასა და ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის ტემპებზე. ეკონომიკური პოლიტიკისა და სოციალური სფეროს განვითარებისადმი ფუნდამენტურად ახალი მიდგომა ისაა, რომ მთავარი ამოცანა არა სოციალური შეღავათების განაწილება, არამედ დასაქმებულთა დინამიკური ზრდა, მათი კვალიფიკაციის ამაღლება, შრომის ბაზარზე ინტეგრაცია და ამ საფუძველზე სოციალური სფეროს განვითარებაა. ამ კონტექსტში მცირე ბიზნესი წარმოადგენს საბაზრო ეკონომიკის ობიექტურად აუცილებელ და მნიშვნელოვან სოციალურ-ეკონომიკურ ელემენტს, რომელიც საშუალებას იძლევა

არამხოლოდ გადაიჭრას ისეთი მნიშვნელოვანი პრობლემები, როგორიცაა: მოსახლეობის დასაქმება და მათი შემოსავლის ზრდა, არამედ ხელს უწყობს მოსახლეობის ცალკეული სოციალური ფენების შრომის ბაზარზე ინტეგრირებას. საზოგადოების ეკონომიკურ, სოციალურ და პოლიტიკურ ინტერესებზე ზემოქმედებით ის გახდა ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი რესურსი ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური ტრანსფორმაციის, მშპ-ის ზრდის, უმუშევრობის დაძლევის, ბიუჯეტის შევსების სფეროში. ეკონომიკური ზრდის ხელშეწყობით, მცირე ბიზნესი ქმნის სოციალურად აქტიურ მოქალაქეს, საშუალო ფენას, რაც უზრუნველყოფს ცხოვრების დონის ამაღლებას, ხელს უწყობს საზოგადოებაში დემოკრატიული გარდაქმნების შეუქცევადობას.

2021-2025 წწ. საქართველოს მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების სტრატეგიის შემუშავების ძირითად მიზანს წარმოადგენს მცირე და საშუალო მეწარმეობის შემდგომი განვითარების ხელშეწყობა, რომელიც უნდა დაეფუძნოს ევროპის მცირე ბიზნესის აქტის ძირითად პრინციპებს და ამ სფეროში არსებული ევროკავშირის ქვეყნების საუკეთესო პრაქტიკას, რომლის მიზანია მცირე ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, ინკლუზიური და მდგრადი ეკონომიკური ზრდა. ამრიგად, ამ სტრატეგიული დოკუმენტის შემუშავების უმთავრეს მიზანს წარმოადგენს მზირე ბიზნესის დარგში ქვეყნის კონკურენტული ინტერესების განსაზღვრა, ამ სფეროში არსებული საერთაშორისო პრაქტიკის გათვალისწინება და ქვეყანაში იმ წინააღმდეგობების დაძლევა, რაც რეალურად არსებობს მცირე ბიზნესის განვითარების მიმართულებით. ამ ამოცანის რეალიზაციის მიზნით, ქვეყანაში უნდა განისაზღვროს შესაბამისი პოლიტიკა, რომელიც უპასუხებს მცირე და საშუალო ბიზნესის წინაშე მდგარ გამოწვევებს. საქართველოს მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების 2021-2025 წლების სტრატეგია და შესაბამისი სამოქმედო გეგმა შემუშავდა ევროკავშირის აქტიური ჩართულობით. ამასთან, საქართველოს მთავრობის მიერ 2025 წელს მიღებული გადაწყვეტილებების ფონზე მნიშვნელოვნად შეიცვალა მცირე ბიზნესის განვითარებისა და საერთაშორისო მხარდაჭერის ვექტორი.

საქართველოში დღეისათვის არსებული პირობები და ინსტიტუციური გარემო არ პასუხობს ქვეყნის ეკონომიკური და პოლიტიკური სტაბილურობის, თავისუფალი კონკურენციის, უცხოურ ბაზრებზე ორიენტაციის, ბანკებისა და სხვა ფინანსური ინსტიტუტების, საინვესტიციო ფონდების ეფექტიანი ფინანსური და საკრედიტო მხარდაჭერის, ელასტიკური შრომის ბაზრის და სრულყოფილი შრომით ურთიერთობების მოთხოვნებს, რაც პირდაპირ აისახება მცირე ბიზნესის განვითარებაზე. როგორც სახელმწიფო, ასევე არასახელმწიფო დონეზე მას ესაჭიროება მარეგულირებელი, ორგანიზაციული, ფინანსური, საკრედიტო, რესურსული, სამეცნიერო-ტექნიკური და საინფორმაციო

მხარდაჭერა. სახელმწიფო მხარდაჭერის პოლიტიკის მთავარი მიზანია ცენტრალური, რეგიონული და ადგილობრივი მმართველობის ორგანოებისა და მენეჯმენტის ქმედებების კოორდინაცია იმ მიზნით, რომ შეიქმნას მცირე ბიზნესის განვითარების ხელსაყრელი პირობები და გაიზარდოს მისი როლი ქვეყნის ეკონომიკურ და სოციალურ განვითარებაში. მცირე ბიზნესის სახელმწიფო და არასახელმწიფო მხარდაჭერის ეფექტიანი სისტემა შესაძლებელს ხდის მის განვითარებას, დასაქმებული მუშაკებისა და მთლიანად საზოგადოების სოციალური კეთილდღეობის დონის ამაღლებას. ასეთი მხარდაჭერის ძირითადი მიმართულებებია: ბიზნეს საქმიანობის მარეგულირებელი საკანონმდებლო ბაზის სრულყოფა; ეროვნულ, რეგიონულ და ადგილობრივ დონეზე მცირე ბიზნესის განვითარების პრობლემების ორგანიზაციული გადაწყვეტა; მცირე ბიზნესის ფინანსური, საკრედიტო, საინფორმაციო, საკონსულტაციო, სამეცნიერო და საკადრო მხარდაჭერა.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, სათანადო ყურადღება უნდა მიექცეს იმ ფაქტორების იდენტიფიცირებას და ანალიზს, რაც ზეგავლენას ახდენს მცირე ბიზნესსაქმიანობაზე, აგრეთვე მისი სახელმწიფო და არასახელმწიფო მხარდაჭერის იმ ღონისძიებების შემუშავებას, რაც იწვევს მცირე ბიზნესისა და სოციალური სფეროს განვითარების სახელმწიფო და რეგიონული პროგრამების ეფექტიანობის გაუმჯობესებას, ქვეყნის ეკონომიკის გაჯანსაღებას.

კვლევაში წარმოდგენილია იმ ფაქტორების კლასიფიკაცია და ანალიზი, რაც უარყოფით ზეგავლენას ახდენს საქართველოში მცირე ბიზნესის განვითარებაზე. ამ ფაქტორების შესუსტებისა და მცირე ბიზნესის განვითარებაზე მათი ზემოქმედების დონის შესამცირებლად, ჩვენ არამართო გამოვავლინეთ ისინი, არამედ მოვახდინეთ მათი კლასიფიკაცია და რანჟირება, რათა ანალიზის საფუძველზე დაგვედგინა მცირე ბიზნესზე მათი ზემოქმედების შემცირების გზები და ძირითადი მიმართულებები.

ლიტერატურა:

- გველესიანი რ. (2020). გლობალური მეწარმეობის პოლიტიკა და კულტურა. გამომცემლობა „უნივერსალი“.
- ფალტინი გ. (2015). „გონება ამარცხებს კაპიტალს“ თბ.2015. (თარგმანი გერმანულიდან)
- საქართველოში მცირე და საშუალო მეწარმეობის განვითარების 2021-2025 წლების სტრატეგია. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო. [HTTPS://WWW.ECONOMY.GE/?PAGE=ECOPOLITIC&S=45](https://www.economy.ge/?page=ecopolitic&s=45)
- Aldrich H. E., & Auster E. R. (1986). Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and their Strategic Implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165–198.
- Audretsch D. B., & Feldman M. P. (2003). Small Firm strategic Research Partnerships: The Case of Biotechnology. *Technology Analysis & Strategic Management*, 15, 273–288.

- Acs Z. J., & Audretsch D. B. (1990). The Determinants of Small Firm Growth in US Manufacturing. *Applied Economics*, 22, 143–153.
- Baldwin J., & Gellatly G. (2003). *Innovation Strategies and Performance in Small Firms*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Bandura A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248–287.
- Bellu R. R., & Sherman H. (1995). Predicting Firm Success From Task Motivation and Attributional Style. A longitudinal Study. *Entrepreneurship & Regional Development*, 7, 349–363.
- Berishvili Kh. (2017) Identification of Integration Processes in Conditions Economic Turbulence and their Use in Development of the Countries with Small Economy. *Ecoforum*, Issue 2.
- Berishvili Kh. (2024). Methodology of Social Entrepreneurship Research and its Influence on Countries with Small Economy. *International Journal Social and Humanities Sciences*. Vol 4, Issue 3
- Berishvili Kh. (2013). Globalization and Georgia's Integration into World Economic Space. *Proceedings of Materials of International Scientific-Practical Conference* (28-29 June).
- Berishvili Kh. The Role of Institutional Reforms in the Improvement of the Georgian Investment Environment. 2020. *International Journal of Social Sciences* Vol. III (2),
- Birley S., & Westhead P. (1994). A Taxonomy of Business Startup Reasons and their Impact on Firm Growth and Size. *Journal of Business Venturing*, 9, 7–31.
- Bosna N., Van Praag M., Thurik R., & de Wit G. (2004). The Value of Human and Social Capital Investments for the Business Performance of Startups. *Small Business Economics*, 23, 227–236.
- Connor K. (1991). A historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics. *Journal of Management*, 17, 121–154.
- Covin J. G., & Covin T. J. (1990). Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13, 35–50.
- Covin J. G., & Slevin D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75–87.
- Granovetter M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481–510
- Cromie S., Birley S., & Callaghan I. (1994). Community Brokers: Their Role in the Formation and Development of Business Ventures. In: J. M Veciana (Ed.), *SMEs: Internationalization, Networks and Strategy*. Hampshire, U. K: Avebury.
- Cyert R. M., & March J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hartarska V., & Gonzalez-Vega C. (2006). What Affects New and Established Firms' Expansion? Evidence from Small Firms in Russia. *Small Business Economics*, 27, 195–206.
- Lewin R., & Regine B. (1999). *The Soul at Work: Unleashing the Power of Complexity Science for Business Success*. London: Orion Business.

References:

- Gvelesiani R. (2020). globaluri metsarmeobis politika da kultura. [Politics and Culture of Global Entrepreneurship. Universal Publishing House.] in Georgian
- Faltin G. (2015). „goneba amartskhebs kapitals“ [“Mind Defeats Capital”, Tbilisi, 2015. (Translated from German)] in Georgian
- Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia (2020). sakartveloshi mtsire da sashualo metsarmeobis ganvitarebis 2021-2025 tslebis' strategia [Strategy for the Development of Small and Medium-Sized Entrepreneurship in Georgia for 2021-2025.] in Georgian
- Aldrich H. E., & Auster E. R. (1986). Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and their Strategic Implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165–198.
- Audretsch D. B., & Feldman M. P. (2003). Small Firm Strategic Research Partnerships: The Case of Biotechnology. *Technology Analysis & Strategic Management*, 15, 273–288.
- Acs Z. J., & Audretsch D. B. (1990). The Determinants of Small Firm Growth in US Manufacturing. *Applied Economics*, 22, 143–153.
- Baldwin J., & Gellatly G. (2003). *Innovation Strategies and Performance in Small Firms*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Bandura A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248–287.
- Bellu R. R., & Sherman H. (1995). Predicting Firm Success From Task Motivation and Attributional Style. A longitudinal Study. *Entrepreneurship & Regional Development*, 7, 349–363.
- Berishvili Kh. (2017) Identification of Integration Processes in Conditions Economic Turbulence and their Use in Development of the Countries with Small Economy. *Ecoforum*, Issue 2.
- Berishvili Kh. (2024). Methodology of Social Entrepreneurship Research and its Influence on Countries with Small Economy. *International Journal Social and Humanities Sciences*. Vol 4, Issue 3
- Berishvili Kh. (2013). Globalization and Georgia's Integration into World Economic Space. *Proceedings of Materials of International Scientific-Practical Conference* (28-29 June).
- Berishvili Kh. The Role of Institutional Reforms in the Improvement of the Georgian Investment Environment. 2020. *International Journal of Social Sciences* Vol. III (2),
- Birley S., & Westhead P. (1994). A Taxonomy of Business Startup Reasons and their Impact on Firm Growth and Size. *Journal of Business Venturing*, 9, 7–31.
- Bosna N., Van Praag M., Thurik R., & de Wit G. (2004). The Value of Human and Social Capital Investments for the Business Performance of Startups. *Small Business Economics*, 23, 227–236.
- Connor K. (1991). A historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics. *Journal of Management*, 17, 121–154.
- Covin J. G., & Covin T. J. (1990). Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13, 35–50.

- Covin J. G., & Slevin D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75–87.
- Granovetter M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481–510
- Cromie S., Birley S., & Callaghan I. (1994). Community Brokers: Their Role in the Formation and Development of Business Ventures. In: J. M Veciana (Ed.), *SMEs: Internationalization, Networks and Strategy*. Hampshire, U. K: Avebury.
- Cyert R. M., & March J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hartarska V., & Gonzalez-Vega C. (2006). What Affects New and Established Firms' Expansion? Evidence from Small Firms in Russia. *Small Business Economics*, 27, 195–206.
- Lewin R., & Regine B. (1999). *The Soul at Work: Unleashing the Power of Complexity Science for Business Success*. London: Orion Business.

Identifying and Addressing the Impact of Endogenous and Exogenous Factors on Small Businesses in Georgia

Khatuna Berishvili

Associate Professor

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Khatuna.berishvili@tsu.ge

In order to overcome the economic and social problems of society, authorities of all countries pay great attention to supporting small businesses and their development. At the current stage of Georgia's development, small businesses have a significant impact on raising the standard of living of the population and the country's economic growth rates. A fundamentally new approach to the development of economic policy and the social sphere lies in the fact that their main task is not the distribution of social benefits but rather fostering dynamic growth of the employed, enhancing their qualifications, integration into the labor market and, on this basis, advancing the social sphere. In this context, small businesses are an objectively necessary and important socio-economic element of a market economy, which allows not only to solve such important problems as: employment of the population and growth of their income, but also contributes to the integration of individual social strata of the population into the labor market. By shaping the economic, social and political interests fabric of society, small businesses have become a key driver of socio-economic transformation of the country, GDP growth, overcoming unemployment, and budget replenishment. By promoting economic growth,

small business help cultivate a socially engaged citizenry and a robust middle class, which ensures an increase in the standard of living, contributes to the irreversibility of democratic transformations in society. The Strategy for the Development of Small and Medium-sized Enterprises in Georgia for 2021-2025 aimed to foster the continued advancement of small and medium-sized enterprises, aligning with fundamental principles of the European Small Business Act and incorporating the best practices of EU member states. The overarching objective was to enhance the competitiveness of small businesses, while promoting inclusive and sustainable economic growth. Thus, the main goal of developing this strategic document was to determine the specific interests of the country in the field of small business, take into account international practice in this field and overcome the obstacles that actually exist in the country in the field of small business development. To achieve this, it was vital for the country to formulate policies that effectively respond to the challenges faced by small and medium-sized businesses. The strategy for the Development of Small and Medium-sized Entrepreneurship in Georgia for 2021-2025 and the corresponding Action Plan were developed with the active involvement of the European Union. In addition, the vector of small business development and international support has significantly changed against the background of the decisions taken by the Government of Georgia in 2025.

The current conditions and institutional environment in Georgia fall short of meeting the requirements for the country's economic and political stability. Key challenges include ensuring free competition, fostering orientation toward foreign markets, providing effective financial and credit support from banks, financial institutions, and investment funds, as well as establishing a flexible labor market and robust labor relations. These shortcomings directly hinder the development of small businesses. It needs regulatory, organizational, financial, credit, resource, scientific-technical and informational support at both state and non-state levels. The main goal of the state support policy is to coordinate the efforts of central, regional and local government bodies to create favorable conditions for the development of small business and to elevate their role in the economic and social progress of the country. An effective support system – encompassing both state and non-state initiatives - not only enables the growth of small business but also improves the social well-being of employed workers and society at large. The key areas of such support include: enhancing the legislative framework for regulating business activities, addressing small business development issues at the national, regional and local levels, and providing financial, credit, informational, consulting, scientific and personnel support to small businesses.

To effectively address small business challenges in Georgia, it is vital to identify and analyze the factors influencing small business activity. Equally important is the development of state and non-state support measures aimed at improving the effectiveness of both national and regional programs for small business development, the social sphere, and the overall recovery of the country's economy.

The study presents a classification and analysis of those factors that negatively affect the development of small business in Georgia. To mitigate these factors and reduce their impact on small business development, we not only identified them, but also classified and ranked them in order to determine, based on the analysis, ways and main directions for reducing their impact on small business.

This study undertakes a thorough classification and analysis of the factors that adversely affect small business growth in Georgia. To minimize their impact, these factors were not only identified but also systematically classified and ranked. This process allows for a detailed understanding and provides the foundation for determining strategic approaches to mitigate their influence. Based on this analysis, clear directions and actionable measures have been proposed to reduce these negative effects and foster sustainable small business development.

Keywords: *Small business, development factors, identification, research, impact on the country's economic development.*

JEL Codes: *L26, O12, M13, H70, J24, O10*

ჯანდაცვის ბიზნესის განვითარების ტენდენციები საქართველოში

დადი ყიფშიძე

ასოცირებული პროფესორი
ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტი
lkipshidze@kaizen.com

doi.org/10.52340/eab.2025.17.02.08

საქართველოს ჯანდაცვის სექტორი ბოლო ორი ათწლეულის განმავლობაში განიცდის ახლებით ცვლილებებს, ხაც აისახება როგორც სეზონების მიწოდების მოდელების გრანსფორმაციაში, ასევე კეიდო სექტორის მზახდ მონაწილეობაში. წახმოდგენილი სტატია მიზნად ისახავს ჯანდაცვის ბიზნესის განვითარების ტენდენციების ანალიზს საქართველოში და ეფუძნება 2015–2024 წლების განმავლობაში შეგროვებულ სტატისტიკურ და ანალიტიკურ მონაცემებს.

წინამდებარე სტატია იკვლევს საქართველოს ჯანდაცვის ბიზნესის ახლებურ მდგომარეობას, გავხცელებულ ბიზნეს მოდელებს, შემდგომი განვითარების ტენდენციებსა და სამომავლო პეხსპექტივებს. ამ მიზნით გამოყენებული იყო შეეული კვლევითი მეთოდოლოგია, რომელიც აეხთიანებს როგორც ჰაოდენობივ, ასევე თვისებივ და სტატეგიულ ანალიზს, ხაც უზეუნველყოფს თემის სიღმისეულ და მრავადმხივ გაზეებას. ეს კომპლექსური მიდგომა უზეუნველყოფს საქართველოს ჯანდაცვის ბიზნესის განვითარების ტენდენციების სიღმისეულ და მრავადმხივ შესწავლას. კვლევის მეთოდოლოგია მოიცავს შემდეგ ინსტრუმენტებს:

დოკუმენტური ანალიზი;
ჰაოდენობივი /სტატისტიკური ანალიზი;
შედაეებითი ანალიზი;
ექსპეეტივი ინსტრუმენტები;
SWOT ანალიზი;

სტატიაში შედაეებითი ანალიტიკური მეთოდის გამოყენებით გამოკვლეულია საეითაშოხისო პეაქტიკა ბადგიის (დიეტევა, დატეია, ესტონეთი) და სკანდინავიის (ფინეთი, დანია) ქვეყნების მაგადითზე. განსაკუთრებული ყუჰადლება გამახვილებულია კეიდო ინვესტიციების ზედაზე, სამედიცინო ტუეიზმის განვითარების პოტენციალზე, ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაციასა და ადამიანური ეესუესების ოპტიმიზაციაზე. კვლევის შედეგები ცხადყოფს, რომ მიუხედავად პროეეისისა, გამოწვევებად ერება ეეგიონული დისბადანსი, კადეების დეფიციტი და ჳიბიდან გადახდების მაღალი წიდი. სტატია წაჰმოადგენს პეაქტიკულ ინსტრუმენტს ჯანდაცვის პოლიტიკის შემმუშავებებისთვის, ჯანდაცვის ბიზნესის პეაქტიკოსი მენეჟეების, კეიდო სექტორის ინვესტოეებისა და აკადემიური წეეებისთვის, რომელთაც სუთი თანამედეოვ ჯანდაცვის ბიზნესის სტატეგიული მახთვის ინტეგრირებული ანალიზი.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნეს-მოდელები, კეიძო კლინიკები, საწოდო ფონდი, სამედიცინო გუჩიზმი, ინოვაცია, სტრატეგია.

შესავალი

დღეს, XXI საუკუნის ტრანსფორმაციულ რეალობაში, ჯანდაცვა აღარ განიხილება მხოლოდ როგორც სოციალური სერვისი - ის თანაბრად წარმოადგენს ეკონომიკური აქტივობის, ინოვაციებისა და საინვესტიციო განვითარების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მიმართულებას. საქართველოში, სადაც ჯანდაცვის სფერო ისტორიულად განიცდიდა როგორც სახელმწიფოებრივი რეგულაციების სიმკაცრეს, ასევე შემდგომი ლიბერალიზაციის ეტაპებს, მისი ტრანსფორმაცია ბიზნეს-სექტორის ქრილით გახდა განსაკუთრებული ინტერესის საგანი, როგორც აკადემიური საზოგადოებისთვის, ასევე პრაქტიკოსი მენეჯერებისთვის.

ჯანდაცვის ბიზნესის განვითარება საქართველოში მოიცავს მრავალგანზომილებიან პროცესებს: სახელმწიფო და კერძო პარტნიორობის მოდელის განვითარება, საერთაშორისო სტანდარტების ინტეგრაცია, სამედიცინო ტურიზმის ზრდა, ინოვაციური ტექნოლოგიების დანერგვა, კადრების დეფიციტთან ადაპტაცია და სერვისების გეოგრაფიული არეალის გაფართოება. ამ პროცესებში აქტიურადაა ჩართული სხვადასხვა მოთამაშე — სამედიცინო დაწესებულებები, ინვესტორები, მარეგულირებელი ორგანოები და საერთაშორისო დონორი ორგანიზაციები.

მიუხედავად პროგრესისა, საქართველოში ჯანდაცვის სექტორი კვლავ დგას მნიშვნელოვან გამოწვევების წინაშე: მოსახლეობის ჯიბიდან გადახდების მაღალი წილი, რეგიონებს შორის სერვისებზე წვდომის დისბალანსი, ციფრული ინფრასტრუქტურის არასათანადო განვითარება და ადამიან-კაპიტალის არასაკმარისი მობილიზაცია. შესაბამისად, აუცილებელია ამ სფეროში მიმდინარე ტენდენციების მულტიფაქტორული ანალიზი, რომელიც დაფუძნებულია როგორც ემპირიულ მონაცემებზე, ასევე შედარებით მიდგომებზე.

წარმოდგენილი კვლევა მიზნად ისახავს საქართველოს ჯანდაცვის ბიზნესის განვითარების ამჟამინდელი მდგომარეობისა და დინამიკის შეფასებას, საერთაშორისო პრაქტიკასთან შედარებით ქრილში. ყურადღება, განსაკუთრებით გამახვილებულია ბალტიისა (ლიეტუვა, ლატვია, ესტონეთი) და სკანდინავიური მოდელის (ფინეთი, დანია) ქვეყნებზე, რომელთაც აქვთ მსგავსი სისტემური საწყისი და განსხვავებული ტრანსფორმაციის გამოცდილება. ეს ქვეყნები, როგორც რეფერენტული მოდელები, იძლევიან შესაძლებლობას, საქართველოს ჯანდაცვის ბიზნესის განვითარების სტრატეგიული პერსპექტივები შეფასდეს არამხოლოდ შიდა ფაქტორების ქრილით, არამედ, გლობალურ ეკონომიკურ და სოციალურ კონტექსტშიც.

კვლევის მეთოდოლოგია

როგორც ზემოთ აღინიშნა, კვლევა დაფუძნებულია მრავალინსტრუმენტულ, შერეულ მეთოდოლოგიურ მიდგომაზე, რაც შესაძლებლობას გვაძლევს, შევისწავლოთ თემა სიღრმისეულად და სისტემურად. გამოყენებული მეთოდები აერთიანებს როგორც რაოდენობრივ, ასევე თვისებრივ და სტრატეგიულ ანალიზს. კვლევის მეთოდოლოგია მოიცავს შემდეგ ინსტრუმენტებს:

- **დოკუმენტების ანალიზი**

კვლევის საწყის ეტაპზე განხორციელდა ჯანდაცვის სექტორის რეფორმებთან, კანონმდებლობასთან, სახელმწიფო პროგრამებთან და საერთაშორისო ინსტიტუციების (WHO, World Bank, OECD) ანგარიშებთან დაკავშირებული დოკუმენტაციის მიმოხილვა. დოკუმენტურმა ანალიზმა საშუალება მოგვცა, შეგვეფასებინა სისტემის განვითარების ეტაპები, ძირითადი გადანაცვლებები და რეგულაციები.

- **ხაოლენობიური ანალიზი**

ტენდენციების გამოსავლენად გამოყენებულია ოფიციალური სტატისტიკური მონაცემები (GeoStat, ჯანდაცვის სამინისტრო, NCDC, კერძო კლინიკების წლიური ანგარიშები). მონაცემთა სტატისტიკური დამუშავება განხორციელდა Excel-ისა და SPSS-ის გამოყენებით. ანალიზის საგანი იყო: კლინიკების რაოდენობა, კერძო სექტორის წილი, სახელმწიფო დაფინანსების მოცულობა, სამედიცინო ტურიზმის მაჩვენებლები და სხვა ინდიკატორები.

- **შედახებითი ანალიზი**

კვლევაში გამოყენებულია შედარებითი ანალიზის მეთოდი, რომლის საშუალებითაც საქართველოს ჯანდაცვის ბიზნეს-მოდელი შედარებულია სხვა პოსტსაბჭოთა ქვეყნებთან (მაგ.: ბალტიისპირეთის ქვეყნები), რაც იძლევა შესაძლებლობას, შეფასდეს განვითარებისა და ინტეგრაციის ტრაექტორიები რეგიონული და გლობალური კონტექსტით.

- **ექსპერტების ინტერვიუები**

კვლევის თვისებრივი ნაწილი მოიცავს ნახევრადსტრუქტურირებული ინტერვიუების ჩატარებას ჯანდაცვის სფეროს წარმომადგენლებთან, კერძოდ: კლინიკების ხელმძღვანელებთან, ჯანდაცვის პოლიტიკის ექსპერტებთან, ბიზნეს-ასოციაციების წევრებთან და ინვესტორებთან. ინტერვიუების მიზანი იყო სისტემის სიღრმისეული გაგება, არსებული გამოწვევებისა და შესაძლებლობების იდენტიფიცირება.

- **SWOT ანალიზი**

ბოლო ეტაპზე, გამოყენებულია SWOT ანალიზი, რათა დაგვედგინა ჯანდაცვის ბიზნესის ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და რისკი. ეს ხელს შეუწყობს სტრატეგიული რეკომენდაციების ჩამოყალიბებას სექტორის განვითარებისათვის.

საქართველოს ჯანდაცვის ბიზნესის არსებული მდგომარეობა

თანამედროვე მსოფლიოში ჯანდაცვის სექტორი წარმოადგენს ქვეყნის ეკონომიკის ერთ-ერთ ყველაზე დინამიკურად განვითარებად სფეროს, სადაც კერძო სექტორის ჩართულობა და ბაზრის ლიბერალიზაცია გარდამტეხ როლს თამაშობს მომსახურების ხარისხსა და ხელმისაწვდომობაზე. საქართველოში ბოლო ათწლეულების განმავლობაში განხორციელებული რეფორმები რადიკალურად ცვლის ჯანდაცვის ბიზნესის გარემოს, რაც ქმნის როგორც შესაძლებლობებს, ასევე, მნიშვნელოვან სისტემურ გამოწვევებს.

2012 წლიდან მოყოლებული, საქართველოში ჯანდაცვის ბიზნესის ლანდშაფტმა მნიშვნელოვანი ცვლილებები განიცადა — ლიბერალიზაცია, პრივატიზაცია და ჯანდაცვის დაფინანსების რეფორმები, რამაც გაზარდა კერძო პროვაიდერების როლი მომსახურების მიწოდებაში. აღნიშნულთან დაკავშირებით შეფასებულია საქართველოს ჯანდაცვის ბიზნესის შიდა დინამიკა და ის შეადარებულია ბალტიისა და სკანდინავიის მაღალი შედეგების მქონე სისტემებთან, რათა განგვესაზღვრა მდგრადი ზრდის სტრატეგიული მიმართულებები.

პოსტ-საბჭოთა პერიოდში - 1990-იან წლებში, საქართველოს ჯანდაცვის სისტემაში ფინანსური რესურსების შემცირების ფონზე, კერძო ინიციატივების როლი გაიზარდა. აღნიშნულმა პერიოდმა საფუძველი დაუდო კერძო სექტორის გაჩენას და კერძო სამედიცინო დაწესებულებების ფორმირებას, თუმცა, სისტემას აკლდა რეგულაციები და სტრატეგიული ხედვა.

2007 წლიდან დაწყებული - რეფორმების ფარგლებში, სამედიცინო დაწესებულებების მენეჯმენტი და მფლობელობა გადაეცა კერძო სექტორს, რამაც მნიშვნელოვნად შეცვალა ბიზნეს-გარემო: კლინიკებმა მიიღეს სრული მეწარმეობრივი თავისუფლება, გაიზარდა კონკურენცია და სერვისების დივერსიფიკაცია. თუმცა, ერთდროულად გაჩნდა ხარისხისა და ფინანსური ხელმისაწვდომობის დაბალანსების აუცილებლობაც. 2013 წლიდან ამოქმედებულმა უნივერსალური ჯანდაცვის პროგრამამ სახელმწიფოს მიერ მოქალაქეთა ჯანდაცვაზე პასუხისმგებლობა მნიშვნელოვნად გააფართოვა. მიუხედავად ამისა, კლინიკების მფლობელობასა და მართვაში კერძო სექტორი კვლავ დომინანტურ პოზიციას ინარჩუნებს. შედეგად, დღევანდელი სისტემა წარმოადგენს ჰიბრიდულ მოდელს, სადაც სახელმწიფო და კერძო ინტერესები ურთიერთდამოკიდებულია.

2023 წლიდან საქართველოს ჯანდაცვის სამინისტრომ დაიწყო სავალდებულო ხარისხის სტანდარტების დანერგვა და საერთაშორისო აკრედიტაციის მოთხოვნა იმ საავადმყოფოებისა და კლინიკებისთვის, რომლებიც უნივერსალური ჯანდაცვის დაზღვევის პროგრამიდან იღებენ თავიანთი სამედიცინო

სერვისების ანაზღაურებას. ეს ნიშნავს, რომ კლინიკებმა უნდა გაიარონ და დაადასტურონ საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობა.

2023 წელსვე, საქართველოს მთავრობამ დანერგა დაფინანსების ახალი მოდელი - დიაგნოზთან დაკავშირებული ჯგუფები (DRG), რაც მიზნად ისახავს ჯანდაცვის სისტემის ეფექტიანობისა და მდგრადობის გაუმჯობესებას. აღნიშნული მიდგომა, ერთი მხრივ, წარმოადგენს ერთგვაროვანი დიაგნოზებისა და მათ მკურნალობაზე გათვალისწინებული სერვისების სტანდარტულ ანაზღაურებას, ხოლო მეორე მხრივ, წარმოადგენს ბიზნესისთვის გამოწვევას, რადგან ვერ ხდება დიფერენციაცია მარტივ და გართულებულ ქეისებს შორის და ძვირადღირებული ქეისებიც ანაზღაურდება საბაზისო ნიხრით.

ამჟამად, საქართველოს ჯანდაცვის ბიზნესი იმყოფება განვითარებისა და სტაბილიზაციის ეტაპზე, თუმცა დგას შემდეგი გამოწვევების წინაშე:

- სერვისების ხარისხისა და უსაფრთხოების სტანდარტიზაცია;
- კვალიფიციური კადრების დეფიციტი;
- ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაცია და ინოვაციების ხელშეწყობა;
- სამედიცინო ტურიზმის პოტენციალის სრულად ათვისება;
- რეგულაციური ჩარჩოს გაუმჯობესება კერძო სექტორისთვის;

საქართველოს ჯანდაცვის სექტორი ბოლო წლებში მნიშვნელოვან ცვლილებებს განიცდის, რაც აისახება კლინიკების რაოდენობის, საწოლფონდისა და ბიზნეს-მოდელების დინამიკაში.

ჯანდაცვის ბაზრის სტრუქტურა და მოთამაშეები

2024 წლის მონაცემებით, საქართველოში ფუნქციონირებს ჯანდაცვის როგორც სახელმწიფო, ასევე კერძო ორგანიზაციები, სადაც კერძო სექტორი დომინირებს. დღესდღეობით მოქმედი დაახლოებით 280 კლინიკიდან 85-90% კერძო საკუთრებაშია. კლინიკების საწოლფონდი შეადგენს 18500 ერთეულს, თუმცა საწოლების დატვირთვა საშუალოდ მხოლოდ 50%-ის ფარგლებშია, რაც მიუთითებს ინფრასტრუქტურის არაეფექტიან გამოყენებაზე (GeoStat).

მოსახლეობის საყოველთაო ჯანმრთელობის დაცვის პროგრამისთვის 2024 წელს 1,617 მლნ ლარი გამოიყო. 2023 წელს ამ პროგრამაზე 27 მლნ ლარით მეტი დაიხარჯა, ვიდრე 2024 წლისთვის გამოიყო. თუმცა, 2023 წელს თავდაპირველად 980 მლნ ლარი იყო გამოყოფილი და ფაქტობრივმა ხარჯმა 1062 მლნ ლარი შეადგინა. 5 წლის წინ, 2019 წელს ამ პროგრამისთვის სულ 829 მლნ ლარი იყო გამოყოფილი (Geostat).

ქალაქებში პირველადი ჯანდაცვის სერვისებს ძირითადად კერძო პრავაიდერები უზრუნველყოფენ, ხოლო სოფლის რეგიონებში - სახელმწიფოს

მიერ დაფინანსებული სოლო პრაქტიკოსები დომინირებენ (Health Systems in Action Insight Series, 2024).

ბაზრის მთავარი მოთამაშეები

საქართველოში ჰოსპიტალური სექტორი ძირითადად კერძო საკუთრებაშია - 2021 წლის მონაცემებით - 86%, ხოლო 14% საჯარო სექტორს ეკუთვნის. ამასთან, 2024 წლის მონაცემებით, საწოლების რაოდენობა შეადგენს 5.6 საწოლს მოსახლეობის 1000 სულზე (BM.GE).

საქართველოს ჯანდაცვის სექტორში ბაზრის განაწილება ძირითადად მოთამაშეებს შორის შეიძლება შეფასდეს სხვადასხვა მაჩვენებლის მიხედვით, როგორიცაა საავადმყოფოს საწოლების რაოდენობა, ჰოსპიტალიზაციის შემთხვევები და შემოსავლები. ქვემოთ, ცხრილ 1-ში წარმოდგენილია 2021 წლის მონაცემები, რაც ასახავს ბაზრის წილების განაწილებას.

ბაზრის წილი ჰოსპიტალიზაციის შემთხვევებისა და შემოსავლების მიხედვით საქართველოში (2021 წ.)

ცხრილი 1.

ბაზრის წილი ჰოსპიტალიზაციის შემთხვევებისა და შემოსავლების მიხედვით				
#	საავადმყოფოს დასახელება	საავადმყოფოების რაოდენობა	ჰოსპიტალიზაციის შემთხვევების წილი %	ბაზრის წილი შემოსავლების მიხედვით %
1	ვექსი	17	13.4	16.7
2	ავერსი	30	7.5	6.9
3	ჯეო ჰოსპიტალსი	25	5.	5.5
4	ვივო მედიკალ ჯგუფი	5	2.3	1.8
5	ნიუ ჰოსპიტალსი	1	2.1	1.7
6	თოდუას კლინიკა	3	2.1	2.1
7	ინგოროყვას კლინიკა	1	2.1	2.1
8	სხვა კლინიკები	243	65.0	63.5

წყარო: WHO, Geostats, Galt & Taggart, Georgia’s Healthcare Sector Overview, 2023

ბაზრის წილი ჰოსპიტალიზაციის მაჩვენებლის მიხედვით

საქართველოში ჰოსპიტალიზაციის მაჩვენებელი 3–4-ჯერ აღემატება ევროპის საშუალო მაჩვენებელს. ეს მიუთითებს ჰოსპიტალურ სერვისებზე გადაჭარბებულ მოთხოვნაზე, რაც შესაძლოა გამოწვეული იყოს პირველადი

ჯანდაცვის სერვისების არასაკმარისი განვითარებითა და მოსახლეობის თვითმკურნალობის ტენდენციით (Curatio International Foundation, 2022).

მიუხედავად საწოლების რაოდენობის ზრდისა, მათი დატვირთვის მაჩვენებელი დაბალია — 2021 წელს საშუალო დატვირთვა 55% იყო, რაც მნიშვნელოვნად ჩამორჩება ევროკავშირის (77%) და დსთ-ს ქვეყნების (83.4%) საშუალო მაჩვენებლებს (BM.GE).

ბაზრის წილი ჰოსპიტალიზაციის შემთხვევების მიხედვით (2021 წ)

დიაგრამა 1.



წყარო: WHO, Geostats, Galt & Taggart, Georgia's Healthcare Sector Overview, 2023

ბაზრის წილი შემოსავლების მიხედვით

ბოლო ათწლეულში საქართველოში ჯანდაცვის სექტორის შემოსავლები სტაბილურად მზარდია, რაც ასახავს როგორც მოსახლეობის მოთხოვნის ზრდას, ასევე კერძო ინვესტიციების აქტივობას. ბაზარი არსებითად წარმოდგენილია სამი ძირითადი სეგმენტით:

- ჰოსპიტალური სერვისები – ბაზრის შემოსავლების დაახლოებით 55–60% მოდის სწორედ ჰოსპიტალურ სექტორზე. ამ სეგმენტში წარმოდგენილია როგორც დიდი საავადმყოფო ქსელები (მაგ. ევექსი, ვივამედი), ასევე რეგიონული კლინიკები.

- ამბულატორიული/პოლიკლინიკური მომსახურება შეადგენს ბაზრის საერთო შემოსავლების 20–25%-ს. სეგმენტში ძირითადად მცირე ზომის კლინიკებია წარმოდგენილი, რომელთაც შედარებით დაბალი ფასების პოლიტიკა აქვთ, მაგრამ მაღალი ვიზიტების მოცულობით გამოირჩევიან.

- ფარმაცევტული პროდუქცია და ლაბორატორიული სერვისების დაახლოებით 15–20% მოდის მედიკამენტებზე, ანალიზებსა და დიაგნოსტიკაზე. ამ სეგმენტის ზრდა დაკავშირებულია როგორც ქრონიკული დაავადებების რაოდენობის მატებასთან, ასევე სამედიცინო ტურიზმის ზრდასთან.

დიდი ქსელები წარმოდგენილია შემდეგი საავადმყოფოებით:

ევექს ჰოსპიტალსი (Evex Hospitals) საქართველოს უმსხვილესი კერძო საავადმყოფოების ოპერატორია, რომელიც ქვეყნის მასშტაბით მრავალფეროვან სამედიცინო მომსახურებას სთავაზობს მოსახლეობას და 2025 წლის მონაცემებით, ევექს ჰოსპიტალსი ფლობს 17 საავადმყოფოს საქართველოს ძირითად რეგიონულ ქალაქებში (16.7%).

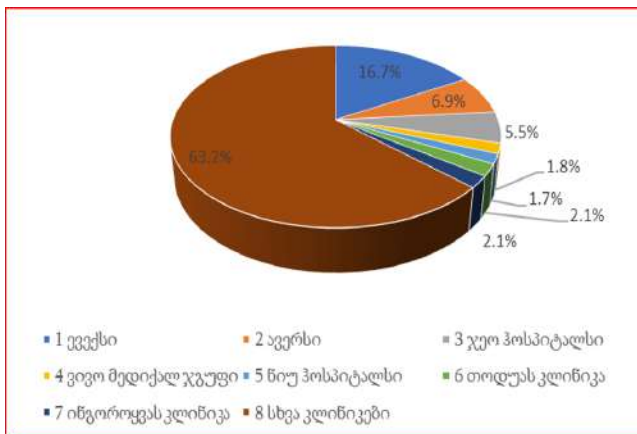
კლინიკა ავერსი (Aversi) 2025 წლის მდგომარეობით, ფლობს 13 ფილიალს და 22 ლაბორატორიას საქართველოს მასშტაბით, რაც საშუალებას აძლევს ყოველდღიურად მოემსახუროს დაახლოებით 2,000 პაციენტს (6.9%).

ჯეო ჰოსპიტალსი (Geo Hospitals): ქვეყნის მასშტაბით კლინიკების ქსელია, რომელიც უზრუნველყოფს როგორც პირველადი, ასევე სპეციალიზებულ სამედიცინო მომსახურებას (5.5%).

სხვა მოთამაშეები: 70.9%

ბაზრის წილი შემოსავლების მიხედვით (2021 წ)

დიაგრამა 2.



წყარო: WHO, Geostats, Galt & Taggart, Georgia's Healthcare Sector Overview, 2023

ბაზრის გამოწვევები

საქართველოს ჯანდაცვის სექტორი კარგადაა დივერსიფიცირებული მონაწილეთა რაოდენობითა და ბაზრის წილით, რაც მაღალი კონკურენციის დონეს განაპირობებს. ფინანსურად, სექტორმა აჩვენა პოზიტიური შედეგები — მთლიანი შემოსავალი 1.2 მლრდ ლარიდან 2018 წელს, გაიზარდა 1.8 მლრდ ლარამდე 2021 წელს. 2022 წელს ჯანდაცვის საერთო ხარჯებმა შეადგინა 4.1 მლრდ ლარი, რაც 72%-ით მეტია 2013 წელთან შედარებით. 2021 წელს პანდემიის მართვასთან დაკავშირებული დაფინანსების გაზრდის ფონზე, ჯანდაცვის სექტორში EBITDA-ს მარჟა გაიზარდა 25%-მდე, ხოლო მოგების მარჟა -17%-მდე. თუმცა, 2022 წელს, პანდემიის დასრულების შემდეგ, COVID-19-თან დაკავშირებული ხარჯები შემცირდა (Geostat, 2023).

სახელმწიფო უნივერსალური ჯანდაცვის პროგრამის გაფართოების შედეგად 2013–2022 წლებში, ჯანდაცვის ხარჯებში მოსახლეობის პირადი¹ წილი 65%-დან (2013) შემცირდა 43%-მდე (2022). ამავდროულად, კერძო ჯანმრთელობის დაზღვევის წილი შემცირდა 14%-დან 7%-მდე, მაშინ როდესაც მთავრობის ხარჯების წილი გაიზარდა 20%-დან 50%-მდე.

ჯანდაცვის მომსახურებაზე მოთხოვნა დამოკიდებულია მოსახლეობის რაოდენობაზე, რომელიც ბოლო ათწლეულის განმავლობაში იკლებს. თუმცა, 2022 წელს, უკრაინაში ომის გამო, საქართველომ მიგრანტების ნაკადის ზრდა განიცადა. მიუხედავად ამისა, ახალგაზრდების ემიგრაცია და დაბალი შობადობა კვლავ უარყოფითად მოქმედებს ჯანდაცვის სერვისების მოთხოვნაზე. რაც შეეხება მიწოდების მხარეს, 2013 წლიდან 2021 წლამდე საქართველოში გაიზარდა როგორც ჯანდაცვის პროვაიდერების, ასევე საწოლების რაოდენობა. თუმცა, საწოლების საშუალო დატვირთვა დარჩა დაბალ დონეზე – 50%, რაც მიუთითებს რესურსების არაეფექტიან გამოყენებაზე. მიუხედავად იმისა, რომ ამ პერიოდში გაიზარდა სამედიცინო პერსონალის რაოდენობა, მედდა/ექიმის კოეფიციენტი საქართველოში მაინც დაბალია (0.98), რაც მიანიშნებს მედდების დეფიციტსა და შესაძლო უარყოფით ზემოქმედებაზე პაციენტების მკურნალობაზე.

ჯანდაცვის ბიზნესის სტრუქტურული მიმოხილვა

- ჯანდაცვის ხარჯები საქართველოში 2023 წელს GDP-ის 8.2%-ს შეადგენდა (2015 წლის 6.8%-თან შედარებით) (Georgia Country Health Profile, 2023).
- კერძო ხარჯები მთლიანი ჯანდაცვის ხარჯების 56%-ს შეადგენს, ხოლო ჯიბიდან გადახდების წილი 47%-ია, რაც ფინანსურ მოწყვლადობაზე მიუთითებს (WHO Global Health Expenditure Database, 2023).

¹ out-of-pocket - პაციენტის/ მისი ოჯახის მიერ ჯიბიდან გადახდა

- კერძო კლინიკების რაოდენობა 2015 წლის 145-დან 2024 წელს 280-მდე გაიზარდა (Geostat, Health Institutions Annual Report, 2024).

კადრები და ინფრასტრუქტურა

- ექიმთა რაოდენობა მოსახლეობის 1000 სულზე არის 4.5, რაც ჯანმოს მინიმუმს აღემატება, თუმცა, დიდია სხვაობა ურბანულ და სოფლის არეალებს შორის (WHO Global Health Observatory, 2023).

- ექთნების დეფიციტი კვლავ მწვავეა — 1 ექიმზე მხოლოდ 1.8 ექთანი მოდის (EU საშუალო მონაცემი 3.5) (OECD Health Workforce Statistics, 2023).

- ციფრულ ჯანდაცვაში ინვესტიციები, 2018 წელთან შედარებით, 160%-ით გაიზარდა (MoH, eHealth Progress Report, 2023).

ინვესტიციები და ზრდის სექტორები

- სამედიცინო ტურიზმის შემოსავალმა 2023 წელს \$125 მლნ შეადგინა, წლიური ზრდის მაჩვენებელი 10–12%-ია (GNTA, Health and Wellness Tourism Trends Report, 2023).

- წარმატებული სექტორებია: რეპროდუქციული კლინიკები, კოსმეტიკური ქირურგია და სტომატოლოგია (Enterprise Georgia, Sectoral Review on Medical Services Export, 2023).

- PPP მოდელებმა¹ ხელი შეუწყვეს რეგიონული ჰოსპიტლების განვითარებას (PPP Health Projects Report, 2022; World Bank Group – Georgia PPP Framework Review, 2021).

საქართველოს შედარებითი ანალიზი ბალტიისა და სკანდინავიურ მოდელებთან

ბალტიისა (ლიეტუვა, ლატვია, ესტონეთი) და სკანდინავიური მოდელების (ფინეთი, დანია) ქვეყნების არჩევა შედარებითი ანალიზისთვის ეფუძნება, როგორც ისტორიულ, ასევე ინსტიტუციურ და სისტემურ პარალელებს, რაც საქართველოს ჯანდაცვის სისტემის განვითარების შეფასებისთვის რელევანტურია.

ბალტიის ქვეყნები წარმოადგენენ ყოფილი საბჭოთა რესპუბლიკების მაგალითს, რომლებმაც 1990-იანი წლების შემდეგ განახორციელეს წარმატებული ტრანზიციის ევროპული ტიპის ჰიბრიდულ სისტემებზე, სადაც კომბინირებულია საჯარო დაფინანსება, ეფექტური პირველადი რგოლი და ციფრული ტექნოლოგიების ინტეგრაცია (OECD, 2019; WHO, 2022). ისინი იგივე საწყისი პოზიციიდან განიცდიდნენ სისტემურ კრიზისს, რაც საქართველოსაც ახასიათებდა, მაგრამ ევროკავშირის წევრობამ და სტრუქტურულმა რეფორმებმა

¹ PPP – Public-Private Partnership - სახელმწიფო-კერძო პარტნიორობის მოდელი

მათ სტაბილური და შედეგზე ორიენტირებული სისტემების ჩამოყალიბების შესაძლებლობა მისცა (World Bank, 2020).

ფინეთი განსაკუთრებულად საინტერესოა თავისი უნიკალური გეოპოლიტიკური და ისტორიული კონტექსტის გამო. XX საუკუნის განმავლობაში ფინეთი იყო საბჭოთა გავლენის ქვეშ, თუმცა, ეკონომიკურად და ინსტიტუციურად მოახერხა საბჭოური დამოკიდებულებისგან თავის დაღწევა და მყარად ჩაენერა სკანდინავიური სოციალური კეთილდღეობის მოდელში. ფინეთის მაგალითი გვაჩვენებს, რომ შესაძლებელია საბჭოთა მემკვიდრეობის მქონე ქვეყანამ ჩამოაყალიბოს წარმატებული, უნივერსალური ჯანდაცვის სისტემა, რომელიც დაფუძნებულია თანასწორობასა და ადგილობრივი თვითმმართველობის როლზე (Kangas, 2010; OECD, 2023). დანია კი წარმოადგენს სკანდინავიური სოციალური სახელმწიფოს ეტალონს, სადაც ჯანდაცვა სრულად ფინანსდება მაღალი საგადასახადო შემოსავლის საფუძველზე და ყველასთვის უფასოა წვდომა პირველად და სპეციალიზებულ მომსახურებებზე. მისი მაგალითი მნიშვნელოვანია იმიტომ, რომ აჩვენებს საჯარო რესურსების ოპტიმალური მართვისა და სერვისის ხარისხის თანხვედრის წარმატებულ პრაქტიკას, რაც თანამედროვე ეკონომიკაში მაღალი ეფექტიანობის ინდიკატორია (Esping-Andersen, 1990; European Observatory on Health Systems, 2021).

საქართველოსთვის შედარება ბალტიის ქვეყნებთან მნიშვნელოვანია, რადგან მათი გამოცდილება ეხმიანება ჩვენს რეალობას – ეკონომიკურად, ისტორიულად და სტრუქტურულად. ხოლო ფინეთი და დანია წარმოადგენენ მიზნობრივ მოდელებს, რომლებიც გვაჩვენებენ, როგორ შეიძლება ჯანდაცვა გახდეს სოციალური გარანტია და არა შეზღუდული მომსახურება.

შედარება ამ ორ ჯგუფთან ერთდროულად ქმნის სტრატეგიულ სივრცეს და გზამკვლევ რუკას, სადაც საქართველოს შეუძლია იმუშაოს როგორც მოკლევადიან მორგებაზე (ბალტიის მაგალითზე), ასევე გრძელვადიან გარდაქმნაზე (სკანდინავიური სისტემის პრინციპებზე დაყრდნობით).

მიმდინარე ეტაპზე, საქართველოს ჯანდაცვის ბიზნესგარემოს ხიბლი მდგომარეობს ღია ბაზარში, გამარტივებულ ლიცენზირებასა და მზარდ სამედიცინო ტურიზმში. თუმცა, გამოწვევებია თანაბარი ხელმისაწვდომობა, კადრების შენარჩუნება და სოფლის ჯანდაცვის არასაკმარისი დაფინანსება. ბალტიისა და სკანდინავიის ქვეყნების მაგალითზე ჩანს, რომ გაზრდილი საჯარო ინვესტიციები, ეროვნული კადრების სტრატეგია და ინტეგრირებული მომსახურების მოდელები მნიშვნელოვნად გააუმჯობესებს საქართველოს შედეგებს.

საქართველოს შედარება ბალტიისა და სკანდინავიური მოდელების ქვეყნებთან
ცხრილი 2.

მაჩვენებელი	საქართველო	ლიტვა	ლატვია	ესტონეთი	დანია	ფინეთი
ჯანდაცვის ხარჯი (% GDP)	8.20%	6.70%	6.30%	7.20%	10.10%	9.40%
საჯარო წილი (%)	44%	72%	74%	80%	84%	86%
ჯიბიდან გადახდა (%)	47%	28%	23%	19%	14%	13%
ექიმები (1,000 მოსახლეზე)	4.5	3.8	3.4	3.5	4.1	3.9
ექთნები (1,000 მოსახლეზე)	7.9	8.1	6.8	7.2	15.4	14.8

წყარო: OECD Health Statistics, Eurostats, World Bank Indicators, WHO Global Health Observatory, National Statistical Offices

ცხრილიში (2) წარმოდგენილი მონაცემები ნათლად ასახავს სტრუქტურულ განსხვავებებს საქართველოსა და შედარებულ ქვეყნებს შორის ჯანდაცვის დაფინანსების მოდელებში, ადამიანური რესურსების განაწილებასა და ჯიბიდან გადახდების მაჩვენებლებში.

ჯანდაცვის ხარჯი მშპ-სთან მიმართებით (% GDP)

აღნიშნული ხარჯებით საქართველო, 8.2%-იანი მაჩვენებლით, უსწრებს ბალტიის სამივე ქვეყანას (ლიეტუვა – 6.7%, ლატვია – 6.3%, ესტონეთი – 7.2%), თუმცა ჩამორჩება სკანდინავიური მოდელის მქონე ქვეყნებს (დანია – 10.1%, ფინეთი – 9.4%). მიუხედავად შედარებით მაღალი ჯანდაცვის ხარჯებისა, საქართველოში ეს დანახარჯი არ აისახება შესაბამის ხარისხსა და ხელმისაწვდომობაზე, რაც დაკავშირებულია არაეფექტიან ბიუჯეტურ განაწილებასა და კერძო სექტორის დომინირებასთან. რაც შეეხება საჯარო ხარჯების წილს, საქართველოში ჯანდაცვის მხოლოდ 44% ფინანსდება საჯარო სექტორის მიერ - მკვეთრად დაბალი მაჩვენებელია სხვა ქვეყნებთან შედარებით. ბალტიის ქვეყნებში ეს წილი მერყეობს 72–80%-ს შორის, ხოლო სკანდინავიური მოდელის ქვეყნებში–84–86%-მდე. ყოველივე ეს მიუთითებს, რომ საქართველოში მოსახლეობის მნიშვნელოვან ნაწილს უწევს ჯანდაცვაზე საკუთარი რესურსებით ზრუნვა. დაბალი საჯარო წილი ქმნის არათანაბარ წვდომას სერვისებზე და ზრდის სიღარიბის რისკს სამედიცინო დანახარჯების გამო.

ჯიბიდან გადახდების წილი, საქართველოს მოქალაქეებისა ჯანდაცვაზე, შეადგენს 47%-ს, რაც თითქმის ორჯერ მეტია ბალტიის ქვეყნების მაჩვენებელზე (ლიეტუვა – 28%, ლატვია – 23%, ესტონეთი – 19%) და სამჯერ მეტია

სკანდინავიური მოდელის მაჩვენებელთან შედარებით (დანია – 14%, ფინეთი – 13%). მაღალი OOP მაჩვენებელი საქართველოში ასოცირდება ღარიბი მოსახლეობის მიერ მომსახურების მიღებაზე უარის თქმასთან, რაც უარყოფით გავლენას ახდენს ჯანმრთელობის შედეგებზე.

ექიმების რაოდენობა მოსახლეობის 1000 სულზე საქართველოში - 4.5-ია, რაც ყველაზე მაღალია ცხრილში წარმოდგენილ ქვეყნებს შორის (დანია – 4.1, ფინეთი – 3.9, ბალტიის ქვეყნები – 3.4–3.8). მიუხედავად ამისა, პრობლემად რჩება კადრების არათანაბარი განაწილება რეგიონებს შორის, ზედმეტად ურბანული კონცენტრაცია და ექთნების დეფიციტის გამო ექიმთა გადატვირთულობა.

ექთნების რაოდენობა მოსახლეობის 1000 სულზე საქართველოში 7.9-ია, რაც ჩამოუვარდება სკანდინავიის ქვეყნებს (დანია – 15.4, ფინეთი – 14.8) და ოდნავ დაბალია ბალტიის საშუალო მაჩვენებელზე (7.3). ეს ასახავს ექთან-ექიმის პროპორციის დისბალანსს: საქართველოში 1 ექიმზე მხოლოდ 1.8 ექთანი მოდის, მაშინ როდესაც სკანდინავიის ქვეყნებში ეს კოეფიციენტი, დაახლოებით, 3.5- 4.0-ს აღწევს. ექთნების დეფიციტი ზღუდავს მომსახურების უწყვეტობას, ხარისხს და ექიმების ოპტიმალურ დატვირთვას.

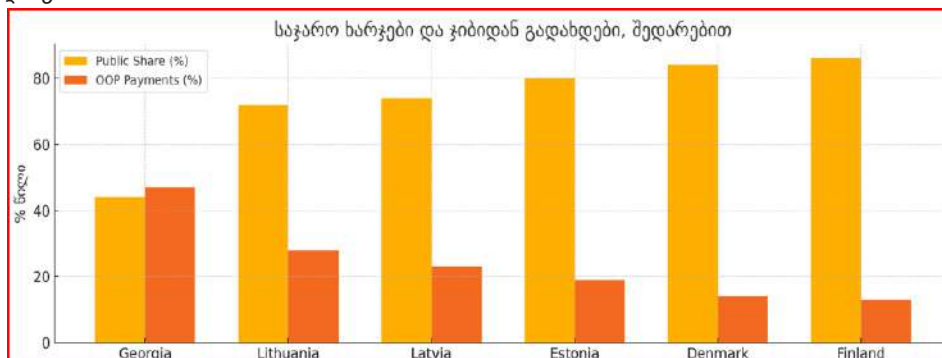
საქართველოს ჯანდაცვის ბიზნესის სტრუქტურული სურათი საერთაშორისო შინაარსობრივი კონტექსტით

შედარებითი ანალიზი ცხადყოფს, რომ საქართველოს ჯანდაცვის ბიზნესს აქვს საშუალო დონეზე მაღალი ფინანსური აქტივობა, თუმცა, ამ რესურსების განაწილება და სტრუქტურა ფუნდამენტურად განსხვავდება ბალტიისა და სკანდინავიური მოდელის წარმატებული სისტემებისგან (იხ. დიაგრამა 3).

მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოში ჯანდაცვის დანახარტები მშპ-სთან მიმართებით აღემატება ბალტიის ქვეყნებს (8.2% საქართველოს შემთხვევაში, ლიეტუვის 6.7% და ლატვიის 6.3%-ის ფონზე), ამ ხარჯებს არ ახლავს შესაბამისი საჯარო მხარდაჭერა და სოციალური დაცვა. კერძო სექტორის დომინაცია და ფინანსური ბარიერები მოსახლეობისათვის – რაც აისახება 47%-იან ჯიბიდან გადახდებში, აჩენს სერიოზულ გამოწვევებს სოციალური თანასწორობისა და საყოველთაო ხელმისაწვდომობის კუთხით.

საჯარო ხარჯებისა და ჯიბიდან გადახდების შედარება

დიაგრამა 3.

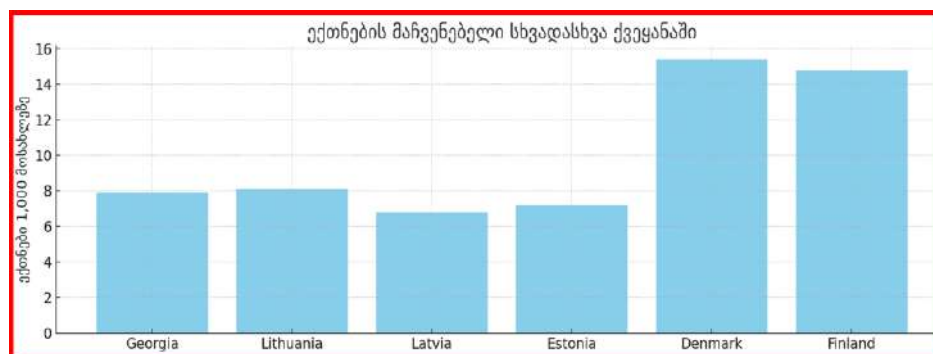


წყარო: OECD Health Statistics, Eurostats, World Bank Indicators, WHO Global Health Observatory, National Statistical Offices

განსხვავებით საქართველოსგან, სკანდინავიური მოდელის ქვეყნები (დანია, ფინეთი) წარმატებით ახორციელებენ ძლიერი საჯარო დაფინანსებისა და ექთანზე ორიენტირებული მოდელის გამოყენებას. ეს იძლევა მუდმივი და ინტეგრირებული მოვლის სისტემას, რომელიც ამცირებს ჰოსპიტალიზაციას, ზრდის პრევენციულ მედიცინაზე წვდომას და აუმჯობესებს მოსახლეობის ჯანმრთელობის შედეგებს.

მოსახლეობის 1000 სულზე ექთნების რაოდენობის შედარება

დიაგრამა 4.



წყარო: OECD Health Statistics, Eurostats, World Bank Indicators, WHO Global Health Observatory, National Statistical Offices

ბალტიის ქვეყნები კი, რომლებიც ასევე ყოფილი პოსტსაბჭოთა სივრცის ნაწილია, წარმოადგენენ ჰიბრიდული მოდელების მაგალითს, სადაც თანაბრად ვითარდება როგორც კერძო ინიციატივები, ასევე სახელმწიფო სტრატეგიები. მათმა წარმატებამ პირველადი ჯანდაცვის რეფორმებში, ციფრული გადაწყვეტილებების დანერგვასა და ჯიბიდან გადახდის წილის ეტაპობრივ შემცირებაში, აჩვენა, რომ გადატვირთული სისტემის გარდაქმნა თანმიმდევრული პოლიტიკითაც არის შესაძლებელი.

სამედიცინო პერსონალის სტრუქტურის ანალიზი ხაზს უსვამს კიდევ ერთ კრიტიკულ ასპექტს: ექიმების რაოდენობა საქართველოში ყველაზე მაღალია შესადარებელ ქვეყნებს შორის, თუმცა, ექთნების დეფიციტი (იხ. დიაგრამა 4) იწვევს სისტემურ დისბალანსს, ზრდის ექიმთა გადატვირთვას და აფერხებს გუნდურ მომსახურებაზე გადასვლას, რაც თანამედროვე ჯანდაცვის ერთ-ერთი ძირითადი სტანდარტია.

SWOT ანალიზი: საქართველოს ჯანდაცვის ბიზნესი

ცხილი 3.

SWOT ანალიზი: საქართველოს ჯანდაცვის ბიზნესის გარემო		
Strengths (მტკიცე მხარეები)	Weaknesses (სუსტი მხარეები)	
1. მაღალი კერძო სექტორი და ინვესტიციები — საქართველოში ჯანდაცვის დაწესებულებების 85%-ზე მეტი კრძო საკუთრებაში, რაც ზრდის კონკურენციას და ინოვაციების დანერგვის ტემპს.	1. ჯიბიდან გადახდის მაღალი წილი (OOP ~47%) — ქმნის ფინანსური მოწყვლადობის რისკს და ამცირებს მომსახურებაზე ხელმისაწვდომობას.	
2. ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვა — ISO, TEMOS, JCI ინოვაციების ზრდა	2. კადრების დისბალანსი (ექიმი-ექთანი კოეფიციენტი <2.0) — ექთნების მწკვევე დეფიციტი, განსაკუთრებით რეგიონებში	
3. სტრატეგიული მფლობელობა სამედიცინო ტურიზმისთვის — მეზობელი ქვეყნიდან (აზერბაიჯანი, სომხეთი, რუსეთი, შუა აზია, ახლო აღმოსავლეთი) პაციენტების დიდი ნაწილი	3. არათანაბარი ინფრასტრუქტურა რეგიონებს შორის — მაღალხარისხიანი მომსახურება ძირითადად კონცენტრირებული დიდ ქალაქებში	
4. ციფრული ტრანსფორმაციის ტენდენცია — EHR ტელემედიცინა, ციფრული მონიტორინგის ზრდა	4. არასაკმარისი კომერუსტოვნობა და მონაცემთა დაცვა — რისკები პაციენტის მონაცემების მართვის სფეროში	
Opportunities (შესაძლებლობები)	Threats (საფრთხეები)	
1. სამედიცინო ტურიზმის განვითარება — დიგიტალური, კოსმეტოლოგიური, რეპროდუქციული და ონკოლოგიური მომსახურების ექსპორტი	1. კვალიფიკირებული კადრების მიგრაცია — ექიმებისა და ექთნების გადინება უცხოეთში (Brain Drain)	
2. ციფრული ჯანდაცვის სწრაფი ტენდენცია — ხელოვნური ინტელექტი, ტელემედიცინა, დისტანციური მონიტორინგი	2. რეგულაციების არამდგრადობა — ჯანმრთელობის პოლიტიკაში ხშირი ცვლილებები აფერხებს გრძელვადიან სტრატეგიას	
3. PPP მოდელის გადართობა ინფრასტრუქტურის განვითარებისთვის — პარტნიორობა კერძო ინვესტიციებთან რეგიონული პოსტილების გასაძლიერებლად	3. ეკონომიკური კრიზისები და ლარი/დოლარის კურსის მერყეობა — შეწყვეტილი მუდმივქონების იმპორტისა და მომსახურების ფასებზე	
4. ევროკავშირთან და WHO-სთან პარტნიორობა — სტანდარტების და ტექნოლოგიური მხარდაჭერის შესაძლებლობები	4. სიღარიბე და სოციალური უთანასწორობა — მოსახლეობის დიდი ნაწილისთვის მომსახურება კლინიკებშია ხელმისაწვდომი	

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ ანალიზის საფუძველზე

დასკვნა და რეკომენდაციები

საქართველოს მაგალითზე ნათელია, რომ მხოლოდ ბაზრის ლიბერალიზაცია და კერძო ინვესტიციების სტიმულირება არ იძლევა მდგრად განვითარებას ჯანდაცვის სექტორში. აუცილებელია, ქვეყნის ჯანდაცვის პოლიტიკა გადაერთოს სისტემურ სტრატეგიებზე, როგორცაა:

- საჯარო დაფინანსების წილის ეტაპობრივი გაზრდა ჯიბიდან გადახდების (OOP) შემცირების მიზნით;
- ექთნების განათლების, კვალიფიკაციისა და სამუშაო პირობების გაუმჯობესება;
- რეგიონული დისბალანსის აღმოფხვრის მიზნით მიზნობრივი ინვესტიციები სოფლად;

- ციფრული სისტემების ინტეგრაცია პირველადი ჯანდაცვის რგოლში.

სწორი სტრატეგიული არჩევანით, სექტორი არამხოლოდ ქვეყნის შიგნით, არამედ რეგიონულ დონეზე გახდება მაღალკონკურენტუნარიანი. ჯანდაცვის სექტორის მიმდინარე ტენდენციებისა და ცხრილი 3-ში წარმოდგენილი SWOT ანალიზის გათვალისწინებით, საქართველოში ჯანდაცვის ბიზნესის განვითარების საუკეთესო პერსპექტივები შეიძლება ჩამოყალიბდეს შემდეგი მიმართულებებით:

პირველადი და ამბულატორიული ჯანდაცვის გაძლიერება

- მოთხოვნა იზრდება პირველადი კონსულტაციებისა და ქრონიკული დაავადებების მართვის სერვისებზე.

- პერსპექტივაა კლინიკების ქსელების გაფართოება რეგიონებში, მობილური ამბულატორიების დანერგვით.

- დაბალბიუჯეტური სერვისების ხარისხიანი მიწოდება ქმნის სანდოობას და ზრდის პაციენტთა რაოდენობას.

სამედიცინო ტურიზმი

- საქართველო უკვე პოპულარულია რეგიონში ინვიტრო, სტომატოლოგიის, პლასტიკური ქირურგიისა და ონკოლოგიური მომსახურების კუთხით.

- პერსპექტივაა სამედიცინო ტურიზმის პლატფორმების განვითარება, კლინიკების აკრედიტაცია TEMOS/ JCI სტანდარტებით, პაკეტური შეთავაზებები უცხოელებისთვის.

- სპეციალიზაცია მაღალმოგებიან სერვისებზე: რეაბილიტაცია, ონკოლოგია, ქირურგია, დიაგნოსტიკა.

ციფრული ჯანდაცვა და ტექნოლოგიური პლატფორმები

- პერსპექტივაშია ტელემედიცინის, ელექტრონული ჯანდაცვის ჩანაწერების, AI დიაგნოსტიკისა და მობილური აპლიკაციების განვითარება.

- ბაზარი მოითხოვს კლინიკა-პაციენტი კომუნიკაციის გაუმჯობესებას, ციფრულ გადახდებსა და დისტანციურ მონიტორინგს.

უწყვეტი განათლება და ტრენინგი ჯანდაცვაში

- საჭიროა ახალი საექტონო, მედტექნოლოგიური და მენეჯმენტის მიმართულებით აკადემიების სასწავლებლების გახსნა საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად.
- ექთნების განათლება და გადამზადება საჭიროა სისტემური დისბალანსის აღმოსაფხვრელად და ხარისხის გაუმჯობესებისთვის.
- მოთხოვნა მაღალია ტრენინგებზე, რაც ფოკუსირებულია პაციენტზე ორიენტირებულ მიდგომებზე, ხარისხსა და უსაფრთხოებაზე.

საჯარო დაფინანსების ზრდა და რეგიონული ინფრასტრუქტურის გაძლიერება

- ხელს შეუწყობს ჯიბიდან გადახდების შემცირებას და გაზრდის მომსახურების ხელმისაწვდომობას მოსახლეობისთვის.
 - მიზნობრივი ინვესტიციები ხელს შეუწყობს სერვისების გეოგრაფიულ თანასწორობას.
- ამ რეკომენდაციების ეტაპობრივი და კოორდინირებული განხორციელება გახდება მნიშვნელოვანი ბიძგი საქართველოს ჯანდაცვის სისტემის სტრუქტურული გაჯანსაღებისა და კერძო სექტორის ბიზნესპოტენციალის სრულად ათვისებისთვის.

ლიტერატურა:

References:

- Belli P., Gotsadze G. and Shahriari H. (2004). "Out-of-Pocket and Informal Payments in Health Sector: Evidence from Georgia." Health Policy 70 (1): 109–123. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15312713/>
- Gotsadze G., Chikovani I., Goguadze K. and Balabanova D. (2010). "Health Care-Seeking Behavior and Out-of-Pocket Expenditures in Tbilisi, Georgia." Health Policy and Planning 25 (3): 279–290. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15965035/>
- Murauskiene L., Janoniene R., Veniute M., Ginneken E. and Karanikolos M. (2013). Lithuania: Health System Review. Health Systems in Transition 15 (2): 1–150. <https://eurohealthobservatory.who.int/publications/i/lithuania-health-system-review-2013>
- Anneli K., Kahur K., Habicht J., Saar P., Habicht T. and Ginneken E. (2008). Estonia: Health System Review. Health Systems in Transition 10 (1): 1–230. <https://eurohealthobservatory.who.int/publications/i/estonia-health-system-review-2008>
- Mige T., Vaskis J. and Stumbrys G. (2004). Latvia: Health Care Systems in Transition. Copenhagen: European Observatory on Health Systems and Policies. https://www.idos-research.de/uploads/media/Studies_7.pdf

- Kangas O. (2010). "Finland: Between Delegation and Accountability." In Governance and Health Care in the Nordic Countries, edited by Jon Magnussen et al., 161–185. London: Open University Press.
- Esping-Andersen G. (1990). The Three Worlds of Welfare Capitalism. Princeton: Princeton University Press. <https://lanekenworthy.net/wp-content/uploads/2017/03/reading-espingan-dersen1990pp9to78.pdf>
- OECD. 2023. Health at a Glance: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/health-at-a-glance-2023_7a7afb35-en.html
- European Observatory on Health Systems and Policies. (2024). Denmark: Health System Summary. Health Systems in Transition. <https://eurohealthobservatory.who.int/publications/i/denmark-health-system-summary-2024>
- Saltman Richard B. and Figueras J. (1997). European Health Care Reform: Analysis of Current Strategies. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe. <https://iris.who.int/handle/10665/107267>
- Barr Donald A. (2016). Introduction to U.S. Health Policy: The Organization, Financing, and Delivery of Health Care in America. 4th ed. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Bernd R., McKee M. and Healy J. eds. (2009). Health Systems in Transition: Template for Analysis. European Observatory on Health Systems and Policies. <https://eurohealthobservatory.who.int/publications/i/health-systems-in-transition-template-for-analysis>
- Maarse H. and Paulus A. (2003). "Market Competition in European Health Care Systems: A Comparative Analysis." Health Policy 66 (2): 179–200. [https://doi.org/10.1016/S0168-8510\(03\)00046-5](https://doi.org/10.1016/S0168-8510(03)00046-5)
- Stepurko T., Rechel B., Tambor M. and Brenna E. (2015). "Comparing Public and Private Providers: a Scoping Review of Hospital Services in Europe." European Journal of Public Health 25 (suppl_1): 20–25. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckv060>
- World Health Organization (WHO). (2018). Georgia Health System Review. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe. <https://iris.who.int/handle/10665/330206>
- GeoStat. Healthcare Sector Annual Reports, (2015–2024). <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/192/jandacva>
- Ministry of Healthcare. Healthcare Sector Data and Reports, 2013–2024. <https://www.moh.gov.ge/ka/minister/61/>
- Georgian National Tourism Administration. Report on Medical Tourism, 2023. <https://gnta.ge/statistics/>
- BM.GE. Financial Review of the Georgian Healthcare Sector, (2021–2024). <https://bm.ge/ka/news?category=healthcare>
- Curatio International Foundation. Georgian Healthcare Sector Research, (2022). <https://curatiofoundation.org/ka/publications/>
- PPP Health Projects' Report. (2022). <https://www.moh.gov.ge/ka/minister/61/>
- Ministry of Healthcare. E-Health Progress Report 2023. <https://www.moh.gov.ge/ka/minister/61/>
- Produce in Georgia. Sectoral Review on Healthcare, 2023. <https://www.enterprisegeorgia.gov.ge/ka/publications>

Development Trends in Healthcare Business in Georgia

Lali Kipshidze

Associate Professor
Business and Technology University
lkipshidze@kaizen.com

Over the past two decades, Georgia's healthcare sector has undergone profound transformations driven by liberalization, privatization, and targeted reforms aimed at improving access to services and their quality. The article examines the sector's current state, business models, and strategic development trends in Georgia's healthcare industry between 2015 and 2024. It presents a comprehensive analysis grounded in a mixed-methods research approach, including quantitative data analysis, policy review, expert interviews, SWOT analysis, and comparative studies with Baltic and Scandinavian healthcare models.

Healthcare as a Business: The New Landscape

In the 21st century, healthcare in Georgia has transitioned from being solely a social service to an emerging economic sector that attracts private investment and innovation. This evolution has been shaped by public-private partnerships (PPPs), the growing influence of private providers, the adoption of international quality standards, and the increasing prominence of medical tourism. Despite notable progress, the sector continues to face challenges such as high out-of-pocket expenditures, regional disparities in access to care, inadequate digital infrastructure, and workforce shortages.

Methodology

The study employs a comprehensive five-pronged approach:

- **Document Analysis** – Reviews policies, legal frameworks, and reports from organizations such as WHO, World Bank, and OECD.
- **Quantitative Analysis** – Processes data from GeoStat, the Ministry of Health, NCDC, and private clinics using tools like Excel and SPSS.
- **Comparative Analysis** – Benchmarks Georgia's healthcare model against those of Lithuania, Latvia, Estonia, Finland, and Denmark.
- **Expert Interviews** – Gathers valuable insights from clinic managers, health policy experts, investors, and business association members.
- **SWOT Analysis** – Identifies strengths, weaknesses, opportunities, and threats within Georgia's healthcare business sector.

Georgia's healthcare business environment has changed significantly since 2012, with the private sector now operating 85–90% of the country's approximately 280

hospitals, which collectively provide around 18,500 beds. However, only around 50% of these beds are utilized on average, highlighting inefficiencies in resource allocation.

Key reforms include:

- 2013: Launch of the Universal Health Coverage (UHC) program, expanding the state's role in healthcare financing.
- 2023: Introduction of mandatory quality standards and international accreditation for hospitals participating in UHC reimbursement.
- 2023: Adoption of Diagnosis-Related Group (DRG)-based funding to enhance efficiency. However, this reform has posed challenges in managing complex, high-cost cases under flat-rate reimbursement.

Three major segments dominate the healthcare revenue model:

- Hospital services (55–60% of total revenues)
- Outpatient and polyclinic services (20–25%)
- Pharmaceuticals and diagnostics (15–20%)

Leading hospital networks include Evex Hospitals (17 hospitals), Aversi Clinics (13 branches), and Geo Hospitals (nationwide clinics). As of 2021, Evex alone accounted for 16.7% of hospital revenues and 13.4% of hospitalization cases.

Financial and Operational Trends

Between 2018 and 2021, total revenues in Georgia's healthcare sector increased from GEL 1.2 billion to GEL 1.8 billion. The COVID-19 pandemic temporarily boosted profit margins, with EBITDA rising to 25% and net profit margins reaching 17%. By 2022, health had grown to GEL 4.1 billion—a 72% increase compared to 2013. Notably, the share of household out-of-pocket payments fell from 65% in 2013 to 43% in 2022, driven by the expansion of the Universal Health Coverage (UHC) program.

However, demographic decline, youth emigration, and low birth rates continue to negatively impact service demand, while infrastructure underutilization and shortages in nursing staff constrain service provision. The nurse-to-physician ratio remains low at 1.8:1, compared to the EU average of approximately 3.5:1.

International Comparison

Georgia's healthcare system is compared with models from the Baltic countries (Lithuania, Latvia, Estonia) and Scandinavian (Finland, Denmark). While Georgia allocates 8.2% of its GDP to healthcare – higher than the Baltic states – it underperforms in public financing, with only 44% of total spending financed publicly. Furthermore, Georgia has the highest out-of-pocket expenditure (47%) among the countries analyzed. In contrast, Denmark and Finland fund over 80% of their healthcare system through public means, maintaining much lower OOP shares (~13–14%).

Georgia's healthcare system features a high physician density (4.5 per 1,000 people) but faces a significant shortage of nurses (7.9 per 1,000) and regional workforce imbalances. Scandinavian models, known for their effective nurse-led care and high-

quality public services, offer valuable lessons for Georgia's long-term healthcare reforms.

Strategic Opportunities for Growth

The article highlights key areas with high potential for growth in Georgia's healthcare business:

- *Primary and Ambulatory Care* – Focus on expanding low-cost, high-volume services and investing in regional outreach programs, including mobile clinics.
- *Medical Tourism* – Capitalize on Georgia's reputation in IVF, dental care, and plastic surgery. Promote international accreditation such as TEMOS and JCI, and develop bundle service packages tailored to foreign patients.
- *Digital Health* – Advance telemedicine, electronic health records, AI-driven diagnostics, and mobile applications to enhance accessibility and efficiency of care.
- *Healthcare Workforce Development* – Establish international-standard academies for nursing and medical management, and train healthcare staff in quality and safety practices.
- *Increasing public funding and strengthening regional infrastructure* - will help reduce out-of-pocket expenses and improve access to healthcare services for the population and targeted investments will promote geographical equity in service delivery.

Georgia's healthcare business sector is at a pivotal moment – financially robust yet structurally imbalanced. To secure long-term sustainability, policymakers must prioritize key reforms: enhancing public financing, addressing workforce shortages (particularly the critical shortage of nurses), improving regional equity in service delivery, and advancing digital transformation. By leveraging insights from Baltic and Scandinavian healthcare systems, Georgia has the opportunity to refine its hybrid model and build a more efficient, accessible, and competitive sector.

Keywords: Business models, private clinics, bed capacity, medical tourism, innovation, strategy

JEL Codes: I11, I18, L32, L33, H51, O18, C83

კახეთის რეგიონში ტურისტული მომსახურების მიმწოდებელთა საქმიანობის კვლევითი ანალიზი

მანანა აღადაშვიდი

ასოციირებული პროფესორი
ი.გოგებაშვილის სახ. თედავის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი
manana.aladashvili@gmail.com

თამაჩ თამაჩაშვიდი

ასოციირებული პროფესორი
ი.გოგებაშვილის სახ. თედავის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი
tamar.tamarashvili@tesau.edu.ge

ნანა რინკიაშვიდი

ასოციირებული პროფესორი
ი.გოგებაშვილის სახ. თედავის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი
nana.rinkiasvili@tesau.edu.ge

ნელი ცქიტაშვიდი

ასოციირებული პროფესორი
ი.გოგებაშვილის სახ. თედავის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი
nelly.tskitishvili@gmail.com

doi.org/10.52340/eab.2025.17.02.09

უმნიშვნელოვანესია ტურიზმის ბიზნესის ხოლი ქვეყნის ჰესურსული პოტენციალის ამოქმედების, ეკონომიკის სტაბილური განვითარების, მოსახლეობის დასაქმების, მათი შემოსავლების ღონის ამაღლების და სხვა სოციალური პრობლემების გადაჭრის საქმეში.

საქართველო ცნობილია, როგორც ყველა სეზონის ტურისტული ქვეყანა, გამოჩენილი თავისი კულტურული და ბუნებრივი მემკვიდრეობით, სტუმარ-მასპინძლობის უძველესი ტრადიციებით, ხაც ქმნის ტურიზმის განვითარების კახე შესაძლებლობას.

ქვეყანა მაქსიმალურად აჩის დაინტერესებული მოიზიდოს მსოფლიოს მალადგადახდისუნარიანი ტურისტები. ეს მიდგომები საქართველოს ცაღვედ ჰეგიონებსაც ეხება, ბევრ განვითარებულ და განვითარებად ჰეგიონში ტურიზმი წახმადგენს შემოსავლის ძირითად წყაროს და ტურიზმიდან მიღებული შემოსავლებით ყველაზე მეტ სახგებელს ჰეგიონის მოსახლეობა იღებს.

მიუხედავად ამისა, ჰეგიონებში სათანადო ღონეზე აჩ ხოციედედა ტურისტული მომსახურების მიმწოდებელთა კვლევა, ხაც გაზიდედა მომსახურების ხაზისხს და ხელს შეუწყობდა ჰეგიონში მალადგადახდისუნარიანი ტურისტების მოზიდვას.

ჩვენ მიეჩ ჩატაჰებული იქნა კახეთის ჰეგიონის სხვადასხვა ქაღაქსა და მუნიციპალიტეტში მომსახურების მიმწოდებელთა (სასტუმრო, კვების ობიექტები, მუზეუმები, ღვინის მაღნები) და ვიზიტოხთა საქმიანობის კვლევა, ხის საფუძველზეც შემუშავებული იქნა სათანადო ჰეკომენდაციები და დასკვნები.

კვლევის ძირითადი მიზანი იყო კახეთის ჰეგიონში ტურიზმის სფეროში აჩსებული პრობლემების იღენტიფიციჰება და შესაბამისი ჰეკომენდაციების შემუშავება, ხოლო კვლევის ამოცანები - მომსახურების მიმწოდებელთა საქ-

მიანობის კვლევა, გუჩისტების კმაყოფილების ხაზისხის და კახეთისადმი სამომავლო გეგმების დადგენა.

აღნიშნული კვლევა ხელს შეუწყობს ჰეგიონის მიმზიდველობას ვიზიტორებისთვის, ინკლუზიუხ და მდგაღ ჰეგიონულ განვითაჰებას და უზჰუნველყოფს - გუჰიზმი დაჰჩეს პოზიტიუჰი დაღა კახეთის ჰეგიონში მომავალი წღების განმავღობაში. კვღევის შეღეგები აღგიღობჰივი გუჰიზმის ბიზნესით დაკავებულ სეჰტოჰს და მეწაჰმეებს საშუაღებას მისცემს გაითვადისწინონ და სჰუღყონ შეთავაზებულ სეჰვისები, ჰაც შემღგომში გაზჰღის მათ შემოსავღებს და ახალი სამუშაო აღგიღების ჰაოღენობას.

საკვანძო სიღყვები: გუჰისტული ბიზნესი, სასტუმრო ინღუსტჰია, გუჰისტული მომსახუგება, მიმწოღებღები, მომსახუგების ხაზისხი, კახეთის ჰეგიონი.

შესავალი

ტურიზმის ბიზნესს უმნიშვნეღვანესი როღი აჰვს ჰვეყნის რესურსული პოტენციალის ამოჰმეღების, ეკონომიკის სტაბილური განვითარების, მოსახლეობის დასაჰმების, შემოსავღების გაზრღის და სხვა სოციალური პრობღემების გადაჰრის საჰმში.

ბევრ განვითარებულ და განვითარებაღ ჰვეყანაში, ტურიზმი წარმოადგენს შემოსავლის ძირითად წყაროს და ტურიზმიდან მიღებული შემოსავღებით, ყველაზე მეტ სარგებელს რეგიონის მოსახლეობა იღებს.

ტურიზმის დარგის ექსპერტები ვარაუღობენ, რომ 2025 წლისთვის საქართველო ცნობილი იქნება, როგორც მოწინავე, ყველა სეზონის ტურისტული ჰვეყანა, გამორჩეული თავისი კულტურული და ბუნებრივი მეღკვიდრეობით, მომსახურების მაღალი სტანდარტებით და სტუმარმასპინღლობის უღველესი ტრადიციით. საქართველო მაქსიმალურად არის დაინტერესებული, რომ იყოს კონკურენციის მოწინავეთა რიგებში, რაც გამოიხატება ინფრასტრუქტურაში განხორციელებული სტრატეგიული ინვესტიციების მოზიღვით, ტურიზმის დარგის კვალიფიციური სპეციალისტებით უზრუნველყოფით, მარკეტინგული კამპანიების განხორციელებით, რაც ხელს შეუწყობს მსოფლიოს მასშტაბით მაღალგადახღისუნარიანი ტურისტების მოზიღვას. შეღეგად, ტურიზმის წვლილი საქართველოს ეკონომიკის ზრდასა და განვითარებაში, მნიშვნელოვნად მოიმატებს.

ეს მიღგომა ეხება საქართველოს ცალკეულ რეგიონებსაც, ამიტომ, თელავის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მეცნიერებმა, კახეთის რეგიონში ჩავატარეთ ტურისტული მომსახურების მიმწოღებულთა საჰმიანობის კვლევა, რაც მოიცავდა რამდენიმე ძირითად მიმართუღებას: სასტუმროს ორგანიზაციას, კვების ობიექტების მომხმარებღებს, **კარძო საქაღორის ტურისტული პოტანციალის**, მუზეუმის მენეჰმენტის და ვიზიტორთა კვლევას.

კვლევის თვისებრივი კომპონენტის ძირითად ამოცანას წარმოადგენდა კახეთის რეგიონის ტურისტული ინდუსტრიის სექტორის, ტურიზმის ტენდენციებისა და პოტენციალის შეფასება იმ პირობების მიერ, ვინც უშუალო შეხებაშია კახეთში ტურიზმის განვითარებასა და ტურისტების ნაკადების მოზიდვასთან.

კვლევის ძირითადი მიზანია - კახეთის რეგიონში ტურიზმის სფეროში არსებული პრობლემების იდენტიფიცირება და შესაბამისი რეკომენდაციების შემუშავება, ხოლო კვლევის ამოცანაა - მომსახურების მიმწოდებელთა საქმიანობის კვლევა, ტურისტების კმაყოფილების ხარისხის და კახეთისადმი სამომავლო გეგმის დადგენა.

ნაშრომის აქტუალობას განაპირობებს ის, რომ - კვლევა ხელს შეუწყობს რეგიონის მიმზიდველობას ვიზიტორებისთვის, ინკლუზიურ და მდგრად რეგიონულ განვითარებას და უზრუნველყოფს, ტურიზმი დარჩეს პოზიტიურ სფეროდ კახეთის რეგიონში მომავალი წლების განმავლობაში. კვლევის შედეგები ადგილობრივი ტურიზმის ბიზნესით დაკავებულ სექტორსა და მეწარმეებს საშუალებას მისცემს გაითვალისწინონ და სრულყოფნაზე შეთავაზებული სერვისები, რაც შემდგომში გაზრდის მათ შემოსავლებს და ახალი სამუშაო ადგილების რაოდენობას.

კვლევის მეთოდოლოგია

კვლევის პროცესში გამოყენებულ იქნა სხვადასხვა ქართველი და უცხოელი მეცნიერების მიერ საერთაშორისო რეცენზირებად ჟურნალებში გამოქვეყნებული მასალები, ასევე ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევის მასალები, რომელიც დაეფუძნა Google drive-ის ჩაშენებულ აპლიკაციაში განთავსებულ კითხვარებს, რომელიც მიმართული იქნა რეგიონში დაინტერესებულ მხარეებზე, მომსახურების მომწოდებლებსა და ვიზიტორებზე, ჩაღრმავებულ ფიზიკურ ინტერვიუებას კახეთის რეგიონის ქრითში ფოკუს ჯგუფებზე.

კახეთის რეგიონის სასტუმრო ინდუსტრიის კვლევა

თანამედროვე სასტუმრო რთულ სამეურნეო კომპლექსს წარმოადგენს. განთავსების სექტორში საქმიანობა გულისხმობს შენობის მშენებლობას, გათბობას, ელექტროენერგიის მიწოდებას, დასუფთავების სერვისს, კაპიტალურ შეკეთებას, თანამშრომლების ზედამხედველობას, კვების მომსახურებას, პროდუქციის მიმზიდველობის განვითარებას და ა.შ. სასტუმროს მენეჯმენტის ამოცანაა გაზარდოს მომხმარებლის კმაყოფილება, ამავდროულად - მოგება.

გლობალიზაციის თანამედროვე პროცესები ყველაზე უფრო მეტად ტურიზმის ბიზნესს შეეხო, დაიწყო სასტუმრო მომსახურების საერთაშორისო ბაზრის ინტენსიური ათვისება, სასტუმროთა საერთაშორისო ქსელების, ტრანსნაციონალური კორპორაციების ჩამოყალიბება. მაგალითად, საქართველოს

სასტუმროთა მართვაში უკვე რამდენიმე წელია მონაწილეობენ ცნობილი საერთაშორისო ქსელები - „შერატონი“, „მარიოტი“, „რედისონი“, „ჰილტონი“ და სხვა. (ალადაშვილი მ., თამარაშვილი თ., სიმაშვილი თ., 2022).

მიუხედავად იმისა, რომ საქართველო განვითარებადი ქვეყანაა, მის ქალაქებში დღევანდელი მონაცემებით, ფუნქციონირებს ისეთი ბრენდული სასტუმროები, როგორიცაა: „შერატონ მეტეხი პალასი“ (თბილისი 5*), „ქორთიარდ მერიოტი“ (თბილისი 4*), „თბილისი მერიოტი“ (თბილისი 5*), „რედისონი“ (თბილისი, 5*), „ჰოლიდეი ინ“ (თბილისი, 4*), „სასტუმრო შერატონი ბათუმი“ (ბათუმი 5*), „რედისონ ბლუ ბათუმი“ (ბათუმი 5*), რომლებიც გათვლილია ბიზნესკლასის ტურისტებზე. (კაციტაძე ნ., ბალიაშვილი ე., 2023).

კახეთის რეგიონი ქვეყნის ერთ-ერთი გამორჩეული ტურისტული მხარეა, რომელიც მუდმივად იზიდავს როგორც ადგილობრივ, ასევე საერთაშორისო ვიზიტორებს.

კულტურულ-ისტორიული მემკვიდრეობის ძეგლებმა, ღვინის მარნების სიმრავლემ, კლიმატმა, თუ მრავალფეროვანმა ბუნებამ, მნიშვნელოვნად შეუწყო ხელი რეგიონის წამყვან ტურისტულ ლოკაციად ფორმირებას. ბოლო წლებში სწრაფად განვითარდა ინფრასტრუქტურა, რეაბილიტაცია ჩაუტარდა რიგ ქალაქებს, შეიქმნა ახალი ტურისტული ლოკაციები, წახალისდა ადგილობრივი მცირე და საშუალო ბიზნესი, განვითარდა სერვისის სექტორი და შეიქმნა სამუშაო ადგილები. დღეს, კახეთის ტურისტული ადგილები და სასტუმროები, ბევრისთვის შაბათ-კვირის საყვარელი ლოკაციაა. რეგიონის სიახლოვე დედაქალაქთან, დამატებით უპირატესობას უქმნის მას და უბიძგებს ტურისტებსა თუ ქვეყნის რეზიდენტებს სშირი ვიზიტებისკენ. (კარდანახიშვილი, მ. 2022).

კახეთის რეგიონში ბრენდული და არაბრენდული სასტუმროების რიცხვი საკმაოდ დიდია, ფუნქციონირებს ბრენდული სასტუმროები - „ჰოლიდეი ინ“ (თელავი), „რედისონ ქოლექშენი“ (თელავი, წინანდალი), ასევე მრავლადაა მაღალი კლასის სასტუმროებიც: „ზუზუმბო რეზორტი და სპა“, „პარკ ჰოტელ წინანდალი“, „კაჭრეთის ამბასადორი“, „სასტუმრო ლოპოტას ტბა“ და სხვ.

კახეთის რეგიონში, 2024 წლის მონაცემებით, სასტუმროების საერთო რიცხვი 306-ია, ოთახების რაოდენობა - 3245, საწოლი ადგილების რაოდენობა - 7729, ჩამორჩება მხოლოდ აჭარას (სასტუმრო 490, ოთახების რაოდენობა-14 319 . საწოლი ადგილები - 33 851) და თბილისს (სასტუმრო 544, ოთახების რაოდენობა -14 611, საწოლი ადგილების რაოდენობა - 32 192).

ამჟამად, ქალაქ სიღნაღში დასრულდა ხუთვარსკვლავიანი სასტუმრო Hotel “bodbe” Signagi - ის მშენებლობა. (130 ოთახი, 160 ადგილი). (საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, 2024).

2025 წელს გურჯაანში დასრულდება ხუთვარსკვლავიანი სასტუმრო „DoubleTreeby Hillton“- ის მშენებლობა (100 ოთახი, 200 ადგილით) (საქართვე-

ლოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია 2024). მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ კახეთის რეგიონი, თავისი დიდი ტურისტული პოტენციალიდან გამომდინარე, მაქსიმალურად უნდა იყოს დაინტერესებული მაღალმხარჯველუნარიანი ტურისტების მოზიდვაზე, რაც მიიღწევა მუდმივი მონიტორინგისა და სათანადო კვლევების საფუძველზე. ამ მიზნით ჩატარდა ტურიზმის ინდუსტრიის სექტორის კვლევები.

გამოიკითხა სასტუმრო ინდუსტრიაში დასაქმებულები და 48 რესპონდენტი. მათი უმრავლესობა (დაახლოებით 48%) 15-30 წლის ასაკისაა, უნდა აღინიშნოს რომ 31-50 წლის ასაკის რესპონდენტები კვლევაში წარმოდგენილია დაახლოებით 35%. საგულისხმოა ის ფაქტი, რომ კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 71 წელს ზემოთ რესპონდენტების 2%-მა. კვლევაში მონაწილეობა მიიღეს, როგორც ადგილობრივმა (39,6%), ასევე საერთაშორისო (60,4%) ვიზიტორებმა.

სასტუმროს მომსახურების კვლევის პერიოდში დავინტერესდით, თუ რას ანიჭებს მომხმარებელი უპირატესობას, როდესაც ირჩევს სასტუმროს. როგორც აღმოჩნდა, ისინი სასტუმროს შერჩევისას უპირატესობას ანიჭებენ შეთავაზებული ფასებისა და მომსახურების დონეს, ასევე სასტუმროს ცნობადობას. შემდეგ მოდის აქციები, ფასდაკლება. ვიზიტორების კმაყოფილების ხარისხის კვლევამ აჩვენა, რომ ვიზიტორთა უმეტესობა კმაყოფილია სასტუმროს მომსახურებით (დაახლოებით 65%), საშუალოდ კმაყოფილი - 35 %, უკმაყოფილება გამოკითხულ რესპონდენტებს არ დაუფიქსირებიათ. გამოკითხულთა დაახლოებით 69 %-მა უპირატესობა მიანიჭა უსაფრთხოებას, კვებას, მომსახურების ხარისხს. კვლევის დროს გამოიკვეთა, რომ ვიზიტორებმა ის სასტუმროები შეარჩიეს, რომელთაც ჰქონდათ კვებითი მომსახურება (იხ. დიაგრამა 1.).

დაახლოებით 78%, მომსახურების ხარისხით სავსებით კმაყოფილი იყო, 20% მომსახურებას დამაკმაყოფილებლად მიიჩნევდა, მხოლოდ 2% იყო უკმაყოფილო.

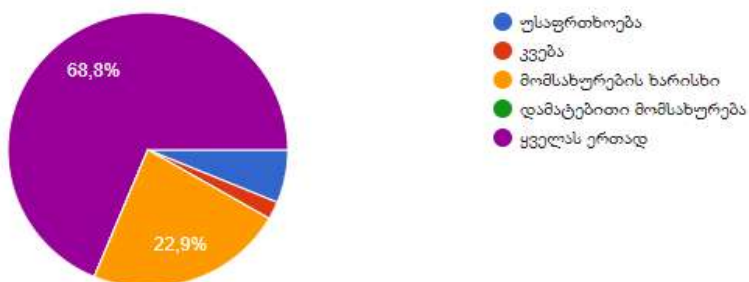
კვების ობიექტების მომხმარებელთა კვლევა

კვლევაში, ქართველებთან ერთად, მონაწილეობდნენ სხვადასხვა ქვეყნის წარმომადგენლები: უკრაინის, გერმანიის, რუსეთის, ისრაელის, თურქეთის მოქალაქეები, სულ 82 რესპონდენტი. დავინტერესდით, რამდენად იცნობდნენ ისინი საქართველოს გასტრონომიულ ტურიზმს. მათგან დაახლოებით 4% არ ფლობდა ინფორმაციას გასტრონომიულ ტურიზმზე. საინტერესო იყო მათი შეფასება კვების ობიექტების ექსტერიერის და ინტერიერის შესახებ: როგორც აღმოჩნდა, მომხმარებელთა უმეტესობას (დაახლოებით 79%) მოს-

წონს კვების ობიექტების ექსტერიერი და ინტერიერი. საინტერესო იყო რესპონდენტების მოსაზრება ფასსა და საკვების ხარისხზე: მომხმარებელთა 41,3%-ს მიაჩნია, რომ ფასი ნაწილობრივ შეესაბამება საკვების ხა-

ფაქტორები, რომელთაც მომხმარებლის მხრიდან უპირატესობა აქვთ
 დიაგრამა 1.

48 პასუხი



წყარო: დიაგრამა შედგენილია ავტოხების მიერ, რესპონდენტების პასუხებზე დაყრდნობით.

რისხს, ხოლო დაახლოებით 7% თვლის, რომ ფასი არ შეესაბამება საკვების ხარისხს. რაც, ვფიქრობთ, მომავალში აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ ამ სფეროს წარმომადგენლებმა. საგულისხმოა ის ფაქტი, რომ გამოკითხული რესპონდენტების უმრავლესობამ კარგი შეფასება მისცა მომსახურე პერსონალის მიერ საკვებისა და სასმელის პრეზენტაციას, მხოლოდ 8.6 %-მა შეაფასა ის არადამაკმაყოფილებლად. მაგიდის სერვირება, საკვების და სუფრის დიზაინი, ვიზიტორთა დიდი უმრავლესობისათვის მისაღები აღმოჩნდა. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ მომსახურე პერსონალი სამკერდე ნიშნებით, სახელის მაიდენტიფიცირებელი წარწერით და უნიფორმებით მოემსახურა გამოკითხული რესპონდენტების 98.8%-ს. რაც შეეხება კითხვას - შეესაბამებოდა თუ არა მომსახურების ხარისხი ფასს - რესპონდენტთა 61%-მა ამ კითხვაზე დადებითი პასუხი გასცა, ხოლო 8.7%-ის აზრით მომსახურების ხარისხი ფასს არ შეესაბამებოდა, ნაწილობრივი შესაბამისობა დააფიქსირა - 30.3% - მა. რესტორნების უმეტესობას არ გააჩნია საფირმო კერძი.

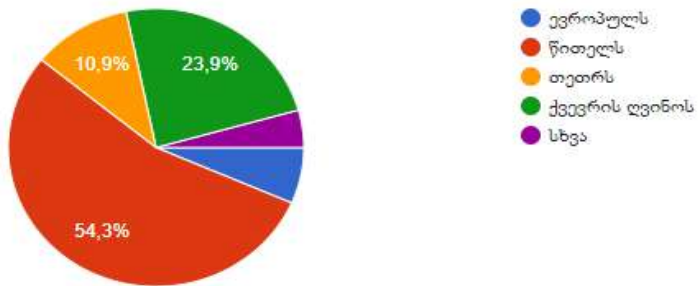
ღვინის ტურიზმის მომხმარებელთა კვლევა

კახეთი ღვინის მხარეა და, ბუნებრივია, დავინტერესდით ვიზიტორები რომელ ღვინოს ანიჭებენ უპირატესობას. კითხვარები გაეგზავნა სექტორში ჩართულ 90 თანამშრომელს, რომელთაგან პასუხი გასცა 46-მა რესპონდენტმა. კვლევის შედეგები ასე გადანაწილდა (იხ.დიაგრამა 2).

ვიზიტორების რჩეული ღვინოები

დიაგრამა 2.

46 პასუხი



წყარო: დიაგრამა შედგენილია ავტოჩების მიერ ხესპონდენტების პასუხებზე დაყრდნობით.

რადგან რესპონდენტთა უმრავლესობის (დაახლოებით 83%) კახეთის რეგიონში ვიზიტის მიზანი იყო დასვენება/გართობა, რეკრეაცია, დავინტერესდით მათ მიერ მონახულებელი ძირითადი დესტინაციებით, რაც შემდეგნაირად გადანაწილდა:

- თელავში: ერეკლე მეფის სახლ-მუზეუმი, „ბატონის ციხე“, 900-წლოვანი ისტორიის ჭადარი, ნადიკვრის პარკი, ქალაქის ძველი ქუჩები, ეკლესიები

- კულტურული და ისტორიული ღირშესანიშნაობები
- თელავი და თელავთან ახლოს მდებარე ღირშესანიშნაობები
- წინანდლის დენდროლოგიური პარკი და ალ. ჭავჭავაძის სახლ-მუზეუმი

- ალავერდის მონასტერი, ახმეტის მუნიციპალიტეტი
- საგარეჯო, დავით გარეჯის სამონასტრო კომპლექსი
- ეროვნული და მემორიალური მუზეუმები
- ღვინის მარნები და მასტერკლასები
- სიღნაღი, ბოდბის მონასტერი

კერძო სექტორის ტურისტული პოტენციალის კვლევაში მონაწილე რესპონდენტებიდან, 62,5% დასაქმებული იყო საოჯახო სასტუმროში, 12,5% - ტურისტულ კომპანიაში, 12,5% - სასტუმროში, 6,3% - საკვებისა და სასმელების სფეროში, 6,3% - ტრანსპორტის სექტორში.

როგორც კვლევამ აჩვენა, სასტუმროების 75% - ს შეუძლია მოემსახუროს 1-20 კაცს, 12,5%-ს - 100-ზე მეტ სტუმარს. ჩვენთვის საინტერესო იყო ვინ სტუმრობდა რესპონდენტებს. როგორც კვლევამ აჩვენა, დაახლოებით 18.8% ადგილობრივი მოსახლეობა სტუმრობს, 12,5%-უცხოელი სტუმარია და 68.8%, როგორც ადგილობრივი, ასევე უცხოელები.

მუზეუმების კვლევა

მუზეუმების მიმართულებით საქმიანობის სფეროს შესახებ ინფორმაციის მისაღებად კვლევის ფარგლებში გამოვკითხეთ როგორც მუზეუმების თანამშრომლები, ასევე მუზეუმების ვიზიტორები.

კვლევაში მონაწილეობა მიიღო შემდეგი პროფილის მუზეუმებმა: ისტორიული, მემორიალური, ეთნოგრაფიული, ისტორიულ-ეთნოგრაფიული, სულ 67 რესპოდენტი.

ვიზიტორებისათვის მნიშვნელოვანია მუზეუმებში რა სიხშირით ტარდება გამოფენები, როგორც კვლევამ აჩვენა, გამოფენები უმეტესად ტარდება 3 და 6 თვეში ერთხელ. ბუნებრივია, ჩვენთვის მნიშვნელოვანი იყო გაგვეჩვენა, რა იყო ვიზიტორთა ინტერესის სფერო, როგორც აღმოჩნდა, ადგილობრივი მნიშვნელობის ექსპონატები მათთვის უფრო საინტერესოა.

როგორც მოსალოდნელი იყო, მუზეუმების თანამშრომლები მიანიშნებენ კვალიფიციური კადრების ნაკლებობაზე. ჩვენმა რესპონდენტებმა დაასახელეს ის ძირითადი უნარ-ჩვევები, რომელსაც უნდა ფლობდეს გიდი, განსაკუთრებით აღნიშნეს უცხო ენების ფლობის აუცილებლობა, აქცენტი გააკეთეს ინგლისურზე, გერმანულსა და რუსულზე. კვლევის შედეგად გავარკვიეთ, რომ ვიზიტორთა უმრავლესობა უცხოელია. კვლევაში მონაწილეობა მიიღეს საქართველოს, რუსეთის, უკრაინის და გერმანიის მოქალაქეებმა. ვიზიტორთა უმრავლესობას (78.6%) მოსწონს მუზეუმების ინფრასტრუქტურა. რაც შეეხება მუზეუმის მომსახურების კმაყოფილების ხარისხს, კვლევის შედეგად გაირკვა, რომ ვიზიტორების უმრავლესობა (64,3%) კმაყოფილია მუზეუმის მომსახურებით. საინტერესო იყო ასევე ვიზიტორთა მოსაზრება ფასებთან დაკავშირებით, როგორც აღმოჩნდა, მათი დიდი უმრავლესობისათვის ფასი მისაღებია.

მას შემდეგ, რაც გამოვკითხეთ მუზეუმების თანამშრომლები და გავარკვიეთ, რომ მათ უმრავლესობას არ ჰყავს კვალიფიცირებული გიდები, ჩვენ დავინტერესდით ვიზიტორები როგორ შეაფასებდნენ გიდის კვალიფიკაციას.

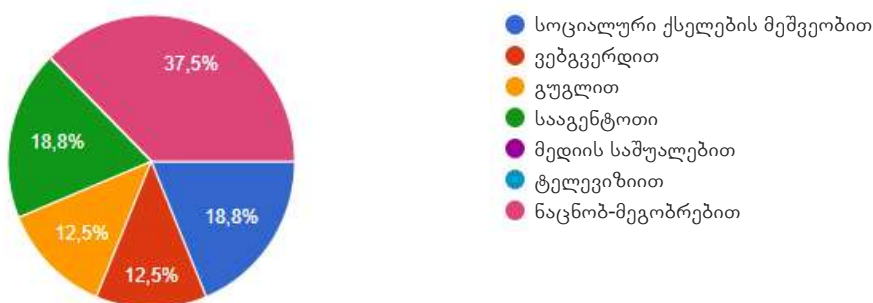
როგორც მოსალოდნელი იყო ვიზიტორების ნახევარზე მეტმა (57.1%) უარყოფითი პასუხი დააფიქსირა.

ჩვენ ასევე დავინტერესდით, თუ რა მომსახურებას სთავაზობს ტურისტებს კერძო სექტორი. როგორც აღმოჩნდა, მათი ძირითადი მომსახურება იყო ტრანსფერი (აეროპორტამდე), ექსკურსიები ქალაქგარეთ, კვება, სასტუმრო.

საინტერესო იყო რესპონდენტების პასუხი კითხვაზე - როგორ გაიგეს ვიზიტორებმა კერძო სექტორის შესახებ. კვლევამ ასეთი სურათი მოგვცა (იხ. დიაგრამა 3).

მუზეუმების საცნობარო არხები ვიზიტორების მხრიდან

დიაგრამა 3.



წყაიხ: დიაგრამა შედგენილია ავტოხების მიეხ, ხესპონდენტების პასუხებზე დაყრდნობით.

კითხვაზე: რატომ სტუმრობენ ტურისტები თელავს, უპასუხა 65-მა რესპონდენტმა. აღმოჩნდა, რომ უმეტესობა სტუმრობს ტურისტული ადგილების, ისტორიული, არქიტექტურული, კულტურული მემკვიდრეობის ძეგლების დათვალიერების, ფოლკლორული, ტრადიციულ სახელოვნებო ფესტივალებით და ღვინის ტურიზმით დაინტერესების გამო სტუმრობს უმეტესობა.

როგორ ვითარდება ტურიზმი ქალაქ თელავში და რომელი მიმართულებით უნდა მოხდეს ყურადღების კონცენტრირება, რა თქმა უნდა, რესპონდენტებს ამ მიმართულებითაც დავუსვით კითხვა. რესპონდენტებმა კარგი შეფასება მისცეს ქალაქში ტურიზმის განვითარებას, ახალი სპორტულ-რეკრეაციული სივრცეების მოწყობას, თუმცა, მათი აზრით, ყურადღება უფრო მეტად უნდა გამახვილდეს ქალაქის ღირშესანიშნაობებზე, ღვინის ტურებზე, გასართობ ღონისძიებებზე, მრავალფეროვანი ტურისტული მარშრუტების შეთავაზებაზე (იხ.დიაგრამა 4.)

ტურისტული ადგილების უპირატესობები ვიზიტორებისათვის

დიაგრამა 4.



წყარო: დიაგრამა შედგენილია ავტორების მიერ, ხესპონდენტების პასუხებზე დაყრდნობით.

დასკვნა

თუ გავითვალისწინებთ მსოფლიო ტურისტული ორგანიზაციის სტატისტიკურ პროგნოზებს, 2025 წელს საქართველოში მნიშვნელოვნად გაიზრდება ტურისტების რიცხვი. ამ მხრივ, საქართველოს სხვა რეგიონებთან ერთად, ერთ-ერთი დომინანტი კახეთის რეგიონიც იქნება, რაც მეტი პასუხისმგებლობის წინაშე აყენებს თითოეულ მუნიციპალიტეტს, ადგილობრივ თვითმმართველობას, კერძო სექტორს. ამისათვის საჭიროა მოგვარდეს ის პრობლემები, რაც ჩატარებულმა კვლევამ გამოავლინა. კერძოდ:

- საოჯახო სასტუმროს მფლობელთა უმრავლესობას აქვს საინფორმაციო-სარეკლამო ბუკლეტი, მაგრამ 56,3%-ს არა აქვს ვებგვერდი;
- სტუმრების დიდი უმრავლესობა - 62.5%, 1-2 ღამით რჩება კახეთში, 37.5% -3-6 ღამე, რაც იმაზე მიუთითებს, რომ რეგიონის ტურისტული პოტენციალი სრულად არ არის ათვისებული.
- მათი აზრით უცხოელი ვიზიტორებისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია კვების ობიექტებში მენიუ იყოს რამდენიმე ენაზე, ფასი უნდა შეესაბამებოდეს საკვების და სასმელის ხარისხს; საკვებისა და სასმელის პრეზენტაცია - დაგემოვნება; მომსახურე პერსონალი ატარებდეს სამკერდე ნიშანს, სახელის მაიდენტიფიცირებელი წარწერით და უნიფორმებით.
- რესტორნების უმეტესობას უნდა გააჩნდეს თავისი საფირმო კერძი და სხვ.

მუზეუმებში საჭიროა ჰყავდეთ კვალიფიციური გიდები, რომელთაც ექნებათ გიდობის დამადასტურებელი რაიმე დოკუმენტი. მიგვაჩნია, რომ ეს საკითხი დროულად უნდა მოგვარდეს. საჭიროა მუზეუმებში პერიოდულად ჩა-

ტარდეს ვიზიტორთა კმაყოფილების კვლევის მონიტორინგი, რაც გააუმჯობესებს მომსახურების ხარისხს.

ღვინის ტურიზმის მომხმარებელთა კვლევა - აღსანიშნავია, ასევე ის ფაქტი, რომ ღვინის ტურიზმის სფეროში ჯერ არ განხორციელებულა მასშტაბური ხასიათის კვლევა, რაც რეგიონის შემდგომი განვითარების კონცეპტუალური ჩარჩოს შექმნაში დიდ როლს შეასრულებს.

იმისთვის, რომ კახეთის რეგიონმა ფეხი მოიკიდოს და გახდეს კონკურენტუნარიანი ღვინის ტურიზმის საერთაშორისო ბაზარზე, განსახორციელებელია რიგი აქტივობა, კერძოდ:

1. ღვინის მწარმოებელი კომპანიებისათვის ხარისხის კონტროლის მექანიზმების დაწესება, კვლევების საფუძველზე, რომელიც ჩატარდება პროექტის ფარგლებში, როგორც ადგილობრივი, ასევე საერთაშორისო ბაზრისათვის;

2. სადგესტაციო ცენტრებისათვის, მომსახურების მაღალი სტანდარტების შესაბამისად გადამზადებული, პროფესიონალი გიდებით უზრუნველყოფა

3. გადამზადების პროგრამების ხელშეწყობა;

4. ღვინის ტურისტის დახვედრის საუკეთესო პრაქტიკის შემოღება და დამკვიდრება, რადგან პირველი შთაბეჭდილება იქმნება იქ, საიდანაც ტურისტი შემოდის საქართველოში.

კვლევის მთავარი ამოცანა იყო კახეთის რეგიონში ტურიზმის ინდუსტრიის სექტორში არსებული პრობლემების აღმოფხვრა. როგორც რესპონდენტები მიუთითებენ, რეგიონის ცალკეულ მუნიციპალიტეტებში მცირე ან საერთოდ არ არის:

- გასართობი ადგილები, ატრაქციები
- ღამის კაფე-ბარები და კლუბები
- სახელმწიფოს მხრიდან კერძო ბიზნესზე უფრო მეტი ზრუნვა - შეღავათიანი სესხებით, სახელმწიფო პროგრამებით, მცირე ბიზნესის ხელშეწყობი პროექტებით და სხვ.

- რეკლამა, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანი მარკეტინგული აქტივობაა სტუმრების მოსაზიდად

- ინფრასტრუქტურის განვითარება
- პროფესიული კადრების აღზრდა, რაც აამაღლებს მომსახურების ხარისხს.

ყოველივე აღნიშნული ხელს შეუწყობს რეგიონის მიმზიდველობას ვიზიტორებისთვის, ინკლუზიურ და მდგრად რეგიონულ განვითარებას და უზრუნველყოფს, რომ ტურიზმი მუდამ იყოს პოზიტიური ძალა კახეთის რეგიონში, რომელიც ტურისტთა მოგზაურობა-დასვენების მიმზიდველი ადგილია.

ლიტერატურა:

- ალადაშვილი მ., თამარაშვილი თ., (2020) „უსაფრთხოება ტურიზმში“ სასწავლო მეთოდური სახელმძღვანელო, გამომცემლობა „მერიდიანი“
- ალადაშვილი მ., თამარაშვილი თ., სიმაშვილი თ., (2022), „თელავის ტურისტული გზამკვლევი“ გამომცემლობა „სამშობლო“.
- აბესაძე, თ. (2019). სოფლად კერძო საკარმიდამოზე ტურიზმის ბიზნესის ორგანიზება და მართვა. სასწავლო-მეთოდური სახელმძღვანელო.
- კაციტაძე ნ., ბალიაშვილი ე. (2023). სასტუმრო ინდუსტრიის განვითარების ტენდენციები საერთაშორისო და საქართველოს ბაზარზე. TSU.ge <https://digitallibrary.tsu.ge/book/July/reader/PDF>
- კარდანახიშვილი, მ. (2022). სასტუმროს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება პერსონალის მართვის სრულყოფის საფუძველზე.
- საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია (2024). საქართველოს ტურიზმის სტატისტიკური მიმოხილვა.
- „საქართველოს ტურიზმის სტრატეგია 2025“ გვ.9 <https://www.geostat.ge/ka>
- ქაჯაია, ნ., კაპანაძე, ნ., ცუხიშვილი, გ., ჯიქია, მ., & შოგირაძე, გ. (2024). სასტუმრო სექტორი საქართველოში: სექტორული მიმოხილვა.
- Adilchaev B., & Ismailov B. (2020). Role of Guest Houses in the Development of Rural and Ecological Tourism in the Republic of Karakalpakstan. Bulletin of Science and Practice, 61(09).
- Amriddinova R., & Islomov S. (2022). The Role of Guest Houses in the Organization of Rural Tourism. Builders Of The Future, 2(2).
- Khanalizadeh hamid B., kakaiei & daneshzad ali (2018). The Effects of Hotel Development on Tourism industry: Evidence Iran.
- Coroş M., Privitera D., Paunescu L., Nedelcu A., Lupu C. & Ganuşceac A. (2021). Mărginimea Sibiului Tells Its Story: Sustainability, Cultural Heritage and Rural Tourism—A Supply-Side Perspective. Sustainability, 13(9), 5309.
- Deepthi S. S., & Shariff S. J. (2024). Role of Hotel Industry in Tourism Development. Educational Administration: Theory and Practice. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.4347>
- Djordjevic Z. D. & Jankovic M. (2015). Modern Distribution and Development of Hotel Industry in the World. Ekonomika, 61(3), 99-110.
- Dyussekeyeva Y., Kadyrbekova D., & Mirzakarimova A. (2024). The Role of Guesthouses in the Development of Rural Tourism in the Almaty Region.
- Katsitadze N., Baliashvili E., Qutateladze M. (2023). The Trends of the Hotel Industry Development in International and Georgian Markets. *Economics & Business* (1987-5789), 2023, #4, p.173.
- Eja E., Otu J., Agbor E., & Inyang I. O. (2013). The Catalytic Role of Hotel Industry in Sustainable Tourism Development in Calabar, Nigeria.
- Filippova O. Y. (2023). International Hotel Service Industry Trends. VISNYK of Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky, 79(2), 63-68.
- Marin D., Petroman C., Petroman I., Ciolac R., & Balan I. (2009). Study Regarding Rural Guest-Houses and Agri-Tourist Household's Number and Percent in the Total Number of Tourist Establishments in Romania.

- Navrozova Y. (2021). Hotel Services Quality Aspects. *Development Management*, 19(1), 97-113.
- Nikolskaya E., Uspenskaya M. E., Lysoivanenko E., Meltsov A. V., & Kramarova T. Y. (2019). Economic-Legal Aspects of Hotel Service Provision. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 10(4), 36-48.
- Plekhanov Russian University of Economics. (2022). Formulation of Development Strategy for Tourism and Hospitality Industry. Scientific Library.
- Ramukumba T. (2016). The Role of Government in Support of Tourism Businesses: A Perspective from Guest Houses in the Eden District Region. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 5(2).
- Sofronov B. (2018). The Development of Quality Management in the Tourism Industry. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 18(2), 173-187.
- Stoyko I., Zarykhta D., & Bazhanova N. (2021). Tourism Industry: Problems and Prospects of Recovery and Renewal of Hotel Business after the Coronavirus Pandemic. *Socio-Economic Problems and the State*, 2(02), 221-232.
- Khan A., Bibi S., Lorenzo A., Lyu J., and Babar U.Z. (2020). Tourism and Development in Developing Economies: A Policy Implication Perspective. *Sustainability*, vol. 12, no. 4, p. 1618, doi: 10.3390/su12041618.
- Verhun A. (2022). Digital Tools for the Development of the Hospitality and Tourism Industry in the Context of a Digitized Economy. *Economic Affairs*, 67(4s).

- Aladashvili M., & Tamarashvili T. (2020). Usafrtkheoba turizmshi [Security in Tourism, *Meridiani.*] in Georgian
- Aladashvili M., Tamarashvili, T., & Simashvili, T. (2022). telavis turistuli gzamnkvlevi [Tourist Guide of Telavi. *Samshoblo.*] in Georgian
- Abesadze T. (2019). soplad kerdzo sakarmidamoze turizmis biznesis organizeba da martva, saswavlo-metoduri sakhelmdzgvanelo [Organizing and Managing Tourism Business on Private Homesteads in Rural Areas. Educational-Methodical Guide.] in Georgian
- Kardanakhishvili M. (2022). Sastumros momsakhubebis khariskhis gaumjobeseba personalis martvis srulskophis sapudzvelze [Improving Hotel Service Quality through Better Personnel Management.] in Georgian
- Katsitadze N., Baliashvili E., (2023). sastumro industriis ganvitarebis tendentsiebi saertashoris da kartul bazarze. [Trends in the Development of the Hotel Industry in the International and Georgian Markets. TSU.ge [https://digitallibrary.tsu.ge › book › July › reader PDF](https://digitallibrary.tsu.ge/book/July/reader/PDF)] in Georgian
- Georgian National Tourism Administration. (2024). Statistical Overview of Georgian Tourism. <https://gnta.ge/%E1%83%99%E1%83%95%E1%83%9A%E1%83%94%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%> Last seen 2 April 2025. in Georgian
- “Georgian Tourism Strategy 2025” p.9 [https://www.economy.ge/uploads/ecopolitic/turizmi/sa-](https://www.economy.ge/uploads/ecopolitic/turizmi/sa-kartvelos%20turizmis%20strategia%202025.pdf)
[kartvelos%20turizmis%20strategia%202025.pdf](https://www.economy.ge/uploads/ecopolitic/turizmi/sa-kartvelos%20turizmis%20strategia%202025.pdf) Last seen 2 April 2025 in Georgian
- National Statistical Service of Georgia, <https://www.geostat.ge/ka> Last seen 2 April 2025.

An Analysis of the Survey Conducted Among Tourism Service Providers in the Kakheti Region

Manana Aladashvili

Associate Professor
I. Gogebashvili Telavi State University
manana.aladashvili@gmail.com

Tamar Tamarashvili

Associate Professor
I. Gogebashvili Telavi State University
tamar.tamarashvili@tesau.edu.ge

Nana Rinkiasvili

Professor
I. Gogebashvili Telavi State University
nana.rinkiasvili@tesau.edu.ge

Neli Tskitishvili

Associate Professor
I. Gogebashvili Telavi State University
nelly.tskitishvili@gmail.com

The tourism industry plays a pivotal role in unlocking the country's resource potential, driving sustainable economic growth, enhancing employment opportunities, rising income levels, and addressing various social challenges.

Georgia stands out as a year-round tourist destination, celebrated for its rich cultural and natural heritage as well as ancient traditions of hospitality. These attributes provide promising opportunities for tourism development.

The country is particularly focused on attracting high-income tourists from around the world, a strategy that can also be adapted to specific regions within Georgia. In many developed and developing regions, tourism often serves as the primary source of income, significantly benefiting local population through revenues it generates.

Despite its potential, many regions lack comprehensive research of tourism service providers. Such analysis is essential for improving the quality of service and attracting affluent visitors to these regions. To address this gap, we conducted a survey targeting service providers – including hotels, catering establishments, museums, and wine cellars – as well as tourists across various cities and municipalities in the Kakheti region such as Telavi, Signaghi, Gurjaani, Kvereli, and Dedoplistskaro. Based on this study, we developed actionable recommendations and drew insightful conclusions.

The respondents voluntarily agreed to participate in the study. Out of 300 respondents, 256 (91.2%) filled out the questionnaire, while 44 (8.8%) declined. The research utilized a semi-structured questionnaire, tailored to the profiles of tourism-related organizations such as hotels, catering establishments, and museums.

The main goal of the study was to identify the challenges within the tourism sector in the Kakheti region and propose relevant recommendations. The objectives included analyzing the services provided by tourism businesses, assessing tourist satisfaction levels, and exploring future plans for the region.

These findings will help enhance Kakheti's appeal to tourists, promote inclusive and sustainable regional development, and ensure that tourism continues to be a positive force for the region's prosperity for many years to come.

Keywords: *Tourism business, hotel industry, tourism services, suppliers, service quality, Kakheti region.*

JEL Codes: *L83, O18, R11, Z32*

ფინანსები და საბანკო საქმე ♦ აღრიცხვა, აუდიტი

FINANCE and BANKING ♦ ACCOUNTING and AUDIT

ფიზიკური პირების ვადაგადაცილებული სესხების მართვის გამოწვევები და ტენდენციები საქართველოს კომერციულ ბანკებში

ლეილა ლუღუშაური

ასოცირებული პროფესორი
ივ. ჯავახიშვილის სახელობის
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
Leila.Ghudushauri@tsu.ge

doi.org/10.52340/eab.2025.17.02.10

ფიზიკური პირების ვადაგადაცილებული სესხები ერთ-ერთ ურთულეს გამოწვევას წარმოადგენს, ქვეყანაში არსებული, არამდგრადი პოლიტიკურ-ეკონომიკური განვითარების ფონზე. ეს საკითხი კომერციული ბანკებისა და მათი მომხმარებლის პრობლემას სცდება, იძენს მასშტაბურ ხასიათს და საზოგადოებრივ-სახელმწიფოებრივი გამოწვევაა.

ვადაგადაცილებული სესხების პორტფელის მართვა საბანკო სექტორში, ზეგავლენის ფაქტორების მნიშვნელობიდან გამომდინარე, ძალიან დიდ ძალისხმევას მოითხოვს. მიუხედავად იმისა, რომ კომერციული ბანკები წარმატებით ფუნქციონირებენ და მათ აქვთ შესაბამისი განყოფილებები, რომლებიც ანხორციელებენ პრობლემური კრედიტების იდენტიფიცირებას, მონიტორინგსა და დაფარვის ქმედითი გზების ძიებას, უაღრესად მნიშვნელოვანია სწორად დაგეგმილი ღონისძიებები, ეროვნული ბანკის ჩართულობა, რადგან ვადაგადაცილებული კრედიტების არაფექტური მართვა, გადაუხდელი სესხების მოცულობის ზრდა იწვევს ფინანსურ რისკებს და შესაძლებელია კომერციულმა ბანკმა ფუნქციონირებაც კი შეწყვიტოს.

ნაშრომში განხილულია ფიზიკური პირების ვადაგადაცილებული სესხების წარმოშობის მიზეზები და მართვის გამოწვევები საქართველოს საბანკო სფეროში, შესწავლილია მომხმარებლის გადახდისუნარიანობაზე მოქმედი შიდა და გარე ფაქტორები, განსაკუთრებული ყურადღებაა გამახვილებული, არსებულ ვითარებაში, ვადაგადაცილებული სესხების

ამოღების პერსპექტივებსა და შესაძლებლობებზე, რათა მაქსიმალურად შემცირდეს მსგავსი სესხების რაოდენობა ბანკის საერთო საკრედიტო პორტფელში.

საკვანძო სიგეყები: ფიზიკური პირების ვადაგადაცილებული სესხები; ეროვნული ბანკი; კომერციული ბანკები; საკრედიტო პორტფელი.

შესავალი

სესხის ვადაგადაცილებას მრავალი მიზეზი იწვევს, მათგან ყველაზე ხშირია დიდი ვალდებულებები. ასეთ დროს, მომხმარებელი ველარ ახერხებს ვალის დაფარვას და არსებულის დასაფარად ახალს იღებს. ასევე, ინფორმაციის ნაკლებობა. ხშირია შემთხვევა, როდესაც საკრედიტო პროდუქტებზე მსესხებლებს არ აქვთ სათანადო ინფორმაცია, თუმცა იღებენ კრედიტს, რომლის დაფარვაც არ შეუძლიათ. გარდა ამისა, სამსახურის დაკარგვა, თავის მხრივ, იწვევს ვალის გადაუხდელობას, ხოლო მომატებული ჯარიმა და სარგებლის მაღალი განაკვეთი, მომხმარებლის გადახდისუნარიანობას უფრო მეტად აუარესებს.

ფიზიკური პირების ვადაგადაცილებული სესხების პორტფელის მართვა საბანკო სექტორში, ზეგავლენის ფაქტორების მნიშვნელობიდან გამომდინარე, ძალიან დიდ ძალისხმევას მოითხოვს. მიუხედავად იმისა, რომ კომერციული ბანკებს აქვთ შესაბამისი განყოფილებები, რომლებიც ანხორციელებენ პრობლემური კრედიტების იდენტიფიცირებას, მონიტორინგსა და დაფარვის ქმედითი გზების ძიებას, უაღრესად მნიშვნელოვანია სწორად დაგეგმილი ღონისძიებები, ეროვნული ბანკის ჩართულობა, რადგან ვადაგადაცილებული კრედიტების არაეფექტური მართვა, გადაუხდელი სესხების მოცულობის ზრდა იწვევს ფინანსურ რისკებს და შესაძლებლია კომერციულმა ბანკმა ფუნქციონირებაც კი შეწყვიტოს.

ვადაგადაცილებული სესხების წარმოშობის მიზეზები

სესხის გადაუხდელობის პრობლემა საქართველოში ჯერ კიდევ 2004-2005 წლებში იღებს სათავეს, მაშინ როცა დაიწყო საბანკო სისტემის აღზევებასთან ერთად საკრედიტო ბუმი. ამას ხელი შეუწყო უცხოური კაპიტალის შემოდინებამ საქართველოში, ბანკების მიმართ ნდობის ზრდამ და ასევე დადებითმა მოლოდინებმა სამომხმარებლო და იპოთეკურ სესხებზე. „ვარდების რევოლუციის“ შემდეგ ფინანსური სექტორი ერთ-ერთი ყველაზე მზარდი იყო ქართულ ეკონომიკაში. მონოპოლიური უპირატესობა რამდენიმე ბანკის ხელში აღმოჩნდა, არ არსებობდა საპროცენტო განაკვეთის ზედა ზღვარი და არც უცხოური ვალუტის რეზერვის მოთხოვნა. მიუხედავად იმისა, რომ ეროვნული

ნულ ბანკს შეეძლო დაენესებინა ზემოაღნიშნული შეზღუდვები, პირიქით, მან ამ პროცესს განვითარების საშუალება მისცა ([https://bm.ge/ka/news/ekonomika/11/published/-](https://bm.ge/ka/news/ekonomika/11/published/)).

2008 წლის კრიზისამდე სწრაფი ტემპით იზრდებოდა მოთხოვნა სესხებზე, რაც ძირითადად უძრავ ქონებაზე ფასების კატასტროფული ზრდით იყო გამოწვეული. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ 2008 წლის მეორე ნახევრიდან სესხების ამოღების სერიოზული პრობლემა გაჩნდა. ქვეყანის ეკონომიკა ძალიან მგრძნობიარე გახდა გარეგანი ფაქტორების მიმართ. მოსახლეობა ვეღარ იხდიდა ვალს და შინამეურნეობებიც ანალოგიურ სიტუაციაში აღმოჩნდნენ. დაეცა ქვეყნის საინვესტიციო მიმზიდველობა ([https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/537/meta data - fasebis-statistika-](https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/537/meta%20data%20-%20fasebis-statistika-)).

გარდა ამისა, ვადაგადაცილების პრობლემაზე ზეგავლენას ახდენდა ის ფაქტორი, რომ 2017 წლამდე არ არსებობდა არანაირი ვალდებულება კომერციული ბანკებისათვის – მომხმარებლებისათვის მიეწოდებინათ ინფორმაცია ვადაგადაცილების შესახებ. არ არსებობდა სებ-ის მიერ დადგენილი ზოგადი წესი, რაც თითოეულ ბანკს უფლებას აძლევდა, სესხის რისკი თუ პირობა თავად დაედგინათ. ამგავრი ინფორმაციის არქონა კიდევ ერთი მიზეზია ვადაგადაცილებული სესხების მოცულობის ზრდისა ([https://bm.ge/ka/news/ekonomika/11/published/-](https://bm.ge/ka/news/ekonomika/11/published/)). სხვა მრავალ ფაქტორთაგან, რომლებიც ზეგავლენას ახდენდა ვადაგადაცილებული სესხების სტატისტიკაზე, პრობლემა სააშკარაოზე გამოიტანა ლარის კრიზისმა. 2015 წელს ლარის გაუფასურებამ მაქსიმუმს მიაღწია, რამაც სხვა პრობლემებთან ერთად, უპირველეს ყოვლისა, უცხოურ ვალუტაში აღებული სესხების გაძვირება გამოიწვია. მომხმარებელთა 90%, რომელთაც სესხი უცხოურ ვალუტაში ჰქონდათ და შემოსავალს ლარში იღებდნენ, უმეტესად ვერ იხდიდნენ ვალდებულებას.

ეროვნული ბანკის გამონვევები

საბანკო სექტორში არსებული მწვავე მდგომარეობის მიუხედავად, საქართველოს ეროვნული ბანკი და ასევე მთავრობა ღიად არ მსჯელობენ ამ პრობლემებზე. ეროვნული ბანკის მიერ 2017 წელს ჩატარებულმა კვლევამ ცხადყო, რომ სიღარიბის დონემ მოიმატა. გამოკითხული მოსახლეობის 43%-მა განაცხადა, რომ გაზრდილმა ფასებმა გააუარესა მათი ეკონომიკური მდგომარეობა. კრედიტი, რომელიც მათთვის შემოსავლის წყარო იყო, ახლა დიდი ვალდებულება გახდა. მოსახლეობის 50 % სიღარიბის ზღვარზე აღმოჩნდა (word bank, 2018, p. 10). [[https://bm.ge/ka/article/-](https://bm.ge/ka/article/)].

2018 წელს ეროვნული ბანკი ახმიანებდა: „ბოლო წლებში შინამეურნეობების დავალიანება მაღალი ტემპით იზრდება და, რაც არანაკლებ საყურადღებოა, მზარდია იმ ფიზიკური პირების დაკრედიტება, რომელთაც შემო-

სავლებთან მიმართებაში ვალის მაღალი ტვირთი აქვთ, ხშირ შემთხვევაში, სესხები გაიცემა ისე, რომ არ ხდება მსესხებლის შემოსავლისა და გადამხდელუნარიანობის სათანადო შესწავლა. ამასთან, მსესხებლის დიდ ნაწილს არ უფიქსირდება დასაქმებით ან სხვა ფორმის წყაროდან მიღებული შემოსავალი, და ასეთი მსესხებლის მნიშვნელოვან ნაწილს აქვს მიმდინარე ვადაგადაცდილება არსებულ ვალდებულებებზე. ამასთან, უარესდება ამ ნაწილის სოციალური მდგომარეობა“ (<https://www.nbg.gov.ge>).

სწორედ აქედან იწყება ეროვნული ბანკის მიერ ქმედითი, თუმცა დაგვიანებული ნაბიჯების გადადგმა პრობლემის მოსაგვარებლად. ერთი მხრივ, ეს იყო ლარის ათპუნქტიანი გეგმის შემუშავება, რომლის მიზანიც იყო სასესხო ბაზრის დარეგულირება, მეორე მხრივ, კი გაიზარდა ბანკებისათვის უხოური ვალუტის რეზერვაცია, რასაც უნდა შეემცირებინა ამ ვალუტაში გაცემული სესხების რაოდენობა. გარდა ამისა, „ეროვნულმა ბანკმა ფიზიკური პირების ქარბვალთანობის გამოწვევების საპასუხოდ უაღრესად მნიშვნელოვანი ნაბიჯი გადადგა: 2019 წლიდან პასუხიმგებლიანი დაკრედიტების ჩარჩო აამოქმედა, რომელიც მიზნად ისახავს ქვეყანაში მოქმედი ყველა ლიცენზირებული სესხის გამცემი ობიექტის დაქვემდებარებას დაკრედიტების ერთიან წესებზე, როგორც მომხმარებელთა უფლებების, ასევე საკრედიტო სტანდარტების დაცვის კუთხით. საბანკო და საკრედიტო ინსტიტუტები ვალდებული არიან შეაფასონ ფიზიკური პირის შემოსავლები სესხის გაცემამდე და უზრუნველყონ დებულებით გათვალისწინებული კოეფიციენტური ზღვრების-სესხის მომსახურების კოეფიციენტისა(PTI) და სესხის უზრუნველყოფის კოეფიციენტის(LTV) დაცვა. ამასთან, კოეფიციენტების მოცულობა დამოკიდებულია ვალუტის სახეობაზე, რაც უზრუნველყოფს გაცვლითი კურსის მერყეობისგან გამოწვეული ზიანისგან დაცვას.

აღნიშნულ პროცესში საქართველოს ეროვნული ბანკი მჭიდროდ თანამშრომლობდა კომერციულ ბანკებსა და საერთაშორისო ორგანიზაციებთან. ამასთან, გადადგა ისეთი თანმიმდევრული ნაბიჯები, როგორებიცაა: მომხმარებელთა უფლებების დაცვის ღონისძიებების გატარება, მაქსიმალური ეფექტური საპროცენტო განაკვეთების შეზღუდვა და სხვა.“ [ლ. ლუდუშაური, 2022, 120, 123].

ამ და სხვა რეგულაციების მიღებამ, რაც წლების განმავლობაში მიმდინარეობდა, შედარებით დაასტაბილურა მდგომარეობა, მაგრამ 2020 წლიდან კომერციული ბანკები ახალი გამოწვევის წინაშე აღმოჩნდნენ და, შესაბამისად, ვადაგადაცდილების ზღვარიც გაიზარდა, ეს გამოწვევა გახლდათ კოვიდ-19. პანდემიამ მსესხებლების მნიშვნელოვან ნაწილს ფინანსური სირთულეები შეუქმნა, თუმცა მისი ნეგატიური გავლენა განსაკუთრებით მძიმე აღმოჩნდა შემოსავალთან შედარებით სესხის მომსახურების მაღალი ტვირთის მქონე ფიზიკური პირებისთვის.

ეროვნულმა ბანკმა მნიშვნელოვანი ნაბიჯები გადადგა პანდემიით გამოწვეული ეკონომიკური შოკის შესარბილებლად და შინამეურნეობების გადახდისუნარიანობის შესანარჩუნებლად, სახელდობრ: პანდემიის პირობებში კრედიტორები პროაქტიულად სთავაზობდნენ მსესხებლებს სესხების(გასაკუთრებით, იპოთეკური სესხების) რესტრუქტურიზაციას, პროლონგაციას, დროებით გადავადებას და სხვა საშელავათო შესაძლებლობებს, ამიტომ რისკის სტანდარტული საზომი, როგორცაა დეფოლტი და ვადაგადაცილება შენატანზე, ამ პერიოდში ნაკლებად ფიქსირდებოდა(სებ, ანგარიში 2021, 34).

აღსანიშნავია, რომ დადებითი ტენდენციები 2022–2023 წლებშიც გაგრძელდა: სებ–ის ამ პერიოდის მონაცემები ცხადყოფს, რომ ქვეყანაში კვლავ ხდებოდა სიტუაციის დასტაბილურება და ვადაგადაცილებული სესხების წილის შემცირება გაცემული სესხების საერთო მოცულობაში. ([https://bm.ge/ka/about/-](https://bm.ge/ka/about/)).

რაც შეეხება 2024 წლის მონაცემებს, უნდა აღინიშნოს, რომ კრედიტინფოს 2024 წლის ნოემბრის სტატისტიკის მიხედვით, 30 დღიდან 3 წლამდე ვადაგადაცილება 183 075 მსესხებელს უფიქსირდება, კონტრაქტების რაოდენობა კი 356 480–ს შეადგენს. აღსანიშნავია, რომ ვადაგადაცილებული სესხები წინა ოქტომბერთან შედარებით შემცირდა და 2 075 476 652 ლარი შეადგინა.

2024 წლის ნოემბრის მდგომარეობით, საქართველოში საფინანსო სექტორის ვალი 1 936 666 ადამიანს აქვს, რაც ჯამში 49 477 744 079 ლარს შეადგენს. მსესხებლის 81, 6 % საბანკო სექტორზე მოდის. ნოემბრის მდგომარეობით, ბანკებიდან 45.083 მლრდ ლარის მოცულობის კრედიტი სულ 1 058 869 მსესხებელს აქვს აღებული. ვადაგადაცილება კი მსესხებლების 5,6 %-ს უფიქსირდება, რაც რაოდენობრივად 86 288–ია.

სებ–ის მიერ სხვა რეგულირებადი საფინანსო ინსტიტუტების (მიკროსაფინანსო, სესხის გამცემი სუბიექტი) კრედიტორი 758 998 ადამიანია, გაცემული სესხების მოცულობა კი 3.839 მლრდ ლარს შეადგენს. ვადაგადაცილება ამ საფინანსო ინსტიტუტების 111 179 მსესხებელს უფიქსირდება. 21 145 ადამიანს კი, ჯამში 574, 4 მლნ ლარის სესხი აღებული აქვს სალიზინგო, სამშენებლო და სხვა ტიპის კომპანიისგან. 30 დღიდან 3 წლამდე ვადაგადაცილება 5 902 მსესხებელს უფიქსირდება. 2024 წლის ნოემბრის მდგომარეობით, აქტიური მსესხებლების რაოდენობა 1 936 666–ს შეადგენს (კრედიტინფო, 2024).

ვადაგადაცილებული სესხების მართვის ძირითადი ტენდენციები

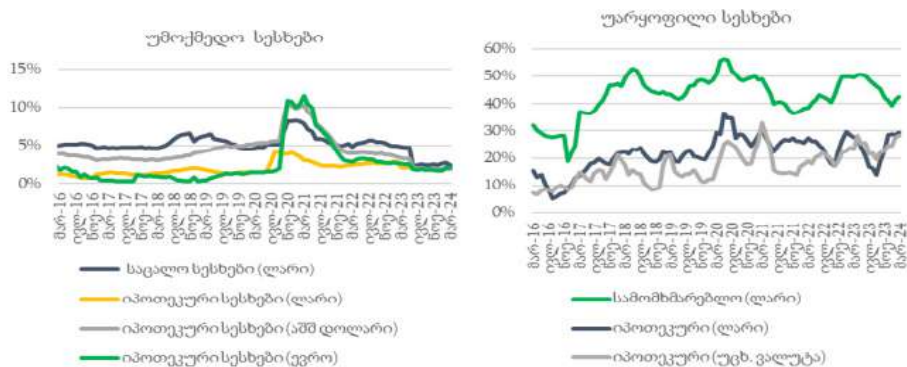
ვადაგადაცილებული სესხების პორტფელის მართვა საბანკო სექტორში, ზეგავლენის ფაქტორების მნიშვნელობიდან გამომდინარე, ძალიან დიდ ძალისხმევას მოითხოვს. მიუხედავად იმისა, რომ კომერციული ბანკები წარმა-

ტებით ფუნქციონირებენ და მათ აქვთ შესაბამისი განყოფილებები, რომლებიც ანხორციელებენ პრობლემური კრედიტების იდენტიფიცირებას, მონიტორინგსა და დაფარვის ქმედითი გზების ძიებას, უაღრესად მნიშვნელოვანია სწორად დაგეგმილი ღონისძიებები, ეროვნული ბანკის ჩართულობა, რადგან ვადაგადაცილებული კრედიტების არაეფექტური მართვა, გადაუხდელი სესხების მოცულობის ზრდა იწვევს ფინანსურ რისკებს და შესაძლებელია კომერციულმა ბანკმა ფუნქციონირებაც კი შეწყვიტოს.

ეროვნული ბანკის ხელთ არსებულ მონაცემებზე დაყრდნობით, 2024 წლის პირველ კვარტალში უმოქმედო სესხების წილი იპოთეკურ და სამომხმარებლო სესხებში მნიშვნელოვნად არ შეცვლილა და 2% და 2.4% ფარგლებშია, შესაბამისად. ვალუტების ჭრილით, ევროთი გაცემულ იპოთეკურ სესხებში უმოქმედო სესხების წილი გაიზარდა 2.1%-მდე, ხოლო დოლარში კვლავ 1.9%-ს შეადგენს. რაც შეეხება ეროვნული ვალუტით გაცემულ იპოთეკურ სესხებს, უმოქმედო სესხების წილი შემცირდა 1.8%-მდე (იხ. დიაგრამა 1).

უმოქმედო და უარყოფილი სასესხო განაცხადების წილი ფიზიკურ პირებზე გაცემულ სესხებში

დიაგრამა 1.



წყარო: სეზ, 2024.

2024 წლის მეორე კვარტალში წინა კვარტალთან შედარებით, რესტრუქტურირებული სესხების წილი ფიზიკურ პირებზე გაცემულ სესხებში მნიშვნელოვნად არ შეცვლილა. სამომხმარებლო სესხებში და უცხოური ვალუტით გაცემულ იპოთეკურ სესხებში მცირედით გაიზარდა. პირველ კვარტალში, წინა კვარტალთან შედარებით, უარყოფილი სასესხო განაცხადების წილი ეროვნული ვალუტის სამომხმარებლო სესხებში 43%-მდე გაიზარდა. რაც შეეხება იპოთეკურ სესხებს, უარყოფილი სასესხო განაცხადების წილი ეროვნული ვა-

ლუთით გაცემულ სესხებში არ შეცვლილა და 29% შეადგენს, ხოლო უცხოური ვალუთით გაცემულ სესხებში 28%-მდე გაიზარდა (იხ. დიაგრამა 1).

უმოქმედო სესხების შემცირების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მიმართულებაა ფიზიკურ პირთა დაკრედიტების პირობების ცვლილებაზე მოქმედი ფაქტორების დეტალური შესწავლა-გაანალიზება, შეფასება და ამ საფუძველზე შესაბამისი ღონისძიებების გატარება. აღნიშნულ ფაქტორებს მიეკუთვნება:

- საკრედიტო პორტფელის ხარისხი;
- სებ-ის რეგულატორული ან მონეტარული პოლიტიკის ცვლილება;
- კონკურენცია საფინანსო ბაზარზე ან წილის ზრდა;
- ფინანსური რესურსების ხარჯი;
- ქვეყნის ეკონომიკური ტენდენციები;
- რისკისადმი მიდრეკილება (Risk-appetite).

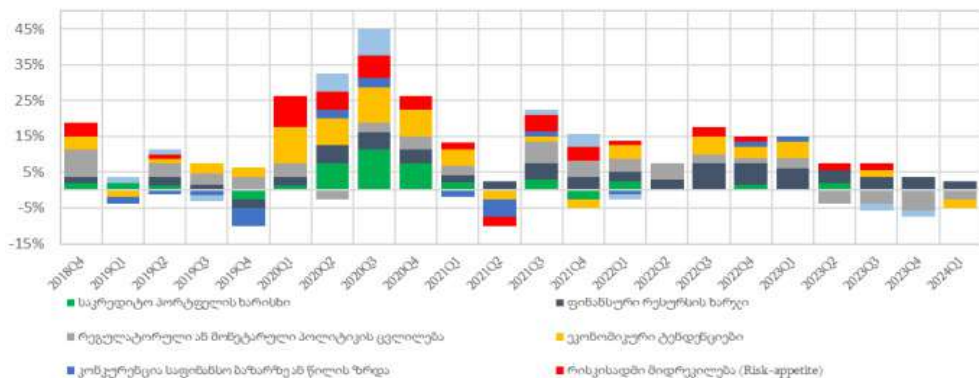
საქართველოს ეროვნული ბანკის მონაცემებით, 2024 წლის პირველ კვარტალში ფიზიკურ პირებზე გაცემული სესხებისთვის დაკრედიტების არასაპროცენტო პირობები მცირედით შერბილდა, რაც ძირითადად რეგულატორული პოლიტიკის, ფინანსური რესურსის ხარჯისა და რისკისადმი მიდრეკილების ცვლილებას უკავშირდება. ამავე დროს, სესხის ვადიანობა იპოთეკური სესხებისთვის თითქმის არ შეცვლილა. უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ სესხის უზრუნველყოფის (LTV) კოეფიციენტის განაწილება, წინა კვარტალთან შედარებით, მნიშვნელოვნად არ შეცვლილა. მთლიანობაში დაკრედიტების პირობები მცირედით შერბილდა (იხ. დიაგრამა 2-3). სებ-ის მონაცემებით, მომდევნო კვარტალში დაკრედიტების პირობების შერბილება კვლავ გათვალისწინებულია.

ვადაგადაცილებული სესხის დამუშავების პროცესში რიგი გარემოებებია გასათვალისწინებელი, კერძოდ: დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მომხმარებელთან მუდმივ კომუნიკაციას, მისი შემოსავლებისა და წყაროს დეტალურ შესწავლას, სესხის დამუშავებას ვადაგადაცილების მიხედვით, გადახდის დაგეგმვას და შესაბამისი ქმედებების მონიშვნას.

ვადაგადაცილებული სესხების პრობლემის გადასაჭრელად კომერციულმა ბანკებმა უნდა განახორციელონ დიდი ხნის მქონე ვადაგადაცილებული სესხების რესტრუქტურიზაცია და დამტკიცებული სესხების პროლონგაცია, აგრეთვე სარგებლის განაკვეთების შემცირება, რათა მომხმარებელს შეუმსუბუქდეს ფინანსური ტვირთი. აღნიშნული ხელს შეუწყობს მათ ფინანსურ სტაბილურობას, გადახდისუნარიანობის ზრდას და, შესაბამისად, ნაკისრი ვალდებულებების გადახდას.

ფიზიკურ პირებზე გაცემული სესხების დაკრედიტების პირობების ცვლილებაზე მოქმედი ფაქტორები

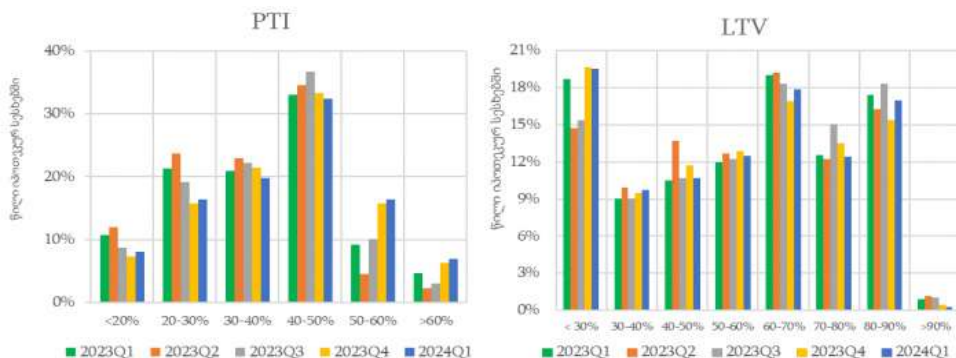
დიაგრამა 2.



წყარო: სეზ, საკრედიტო პიხების კვლევა, 2024.

სესხის მომსახურეობის (PTI) და უზრუნველყოფის (LTV) კოეფიციენტების განაწილება

დიაგრამა 3.



წყარო: სეზ, 2024.

უნდა აღინიშნოს, რომ კომერციული ბანკები მხოლოდ თავიანთი ძალე-ბით ვერ შეძლებენ ვადაგადაცილებული სესხების პრობლემის გადაჭრას, აუ-ცილებელია სახელმწიფოსა და ეროვნული ბანკის ქმედითი ჩართულობა და მხარდაჭერა. ძალზედ მნიშვნელოვანია სეზ-ის ჩართულობა ბანკების საკრე-დიტო პორტფელის მართვაში, მათ უნდა ჰქონდეთ ისეთი რეზერვი შექმნილი, რომელიც ექსტრემალურ სიტუაციაში შეძლებს რისკების გადაფარვასა და

ამავდროულად, მყისიერ რეაგირებას მოახდენს. იმისათვის, რომ კომერციულმა ბანკებმა თავიდან აიცილონ ვადაგადაცდილებული კრედიტების მაღალი მოცულობა საკრედიტო პორტფელში, აუცილებელია უკვე დანერგილი მეთოდების განვითარება და სრულყოფა, აგრეთვე ახალი გზების ძიება.

ამ მიმართულებით მნიშვნელოვანია ეროვნული ბანკის მიერ 2023–2025 წლებში მიღებული შემდეგი რეგულაციები:

- იმის გათვალისწინებით, რომ არაუზრუნველყოფილი სამომხმარებლო სესხების 2022 წელს დაფიქსირებული მაღალი ზრდის მაჩვენებელი შემცირდა, ხოლო აქტივობა მდგრად დონეზე შენარჩუნდა, 2023 წლის 1-ელი ნოემბრიდან არაუზრუნველყოფილი სამომხმარებლო სესხების მაქსიმალური ვადის ლიმიტი 3-დან 4 წლამდე გაიზრდა;

- 2024 წლის პირველი იანვრიდან დაწესდა არაჰეჯირებული მოქალაქეებისთვის 300 ათას ლარამდე ოდენობის სესხის მხოლოდ ლარში გაცემა; 2024 წლის 1 მაისიდან ამ თანხამ 400 000 ლარს, ხოლო 2025 წლიდან კი–500 000 ლარს მიაღწია(სებ, დეკემბერი, 2024, ბრძანება №309/04). აღნიშნული გადაწყვეტილება მოსახლეობის სავალუტო რისკებისაგან დაცვას ისახავს მიზნად, ვინაიდან უკანასკნელ პერიოდში ევროკავშირსა და აშშ-ში გამკაცრებული მონეტარული პოლიტიკის გამო, დოლარისა და ევროს სესხებზე განაკვეთების მზარდი ტენდენცია ისედაც უარყოფითად აისახება მსესხებლების ვალის ტვირთზე.

- ეკონომიკური აქტივობის ნორმალიზების ფონზე, უძრავი ქონების ბაზარზე მდგრადი აქტივობის შენარჩუნების მიზნით, ეროვნული ბანკმა 2025 წლის 26 თებერვლის გადაწყვეტილებით, სესხის უზრუნველყოფის კოეფიციენტის (LTV) მაქსიმალური მაჩვენებელი ფიზიკურ პირებზე ლარში გაცემული უძრავი ქონებით უზრუნველყოფილი სესხებისთვის დროებით 5 პროცენტული პუნქტით, 90%-მდე, გაზარდა. ასევე, 10 პროცენტული პუნქტით, 80%-მდე, გაზარდა სესხის უზრუნველყოფის კოეფიციენტი იპოთეკურ სესხებზე საქართველოს ფარგლებს გარედან შემოსავლის მიმღებთათვის. აღნიშნული ცვლილებები ხელს შეუწყობს იპოთეკურ სესხებზე ხელმისაწვდომობის გაზრდას.

- კონკურენტული გარემოს გაძლიერებისა და მომხმარებელთა უფლებების დაცვის სტანდარტის ამაღლების მიზნით, „ფინანსური ორგანიზაციების მიერ მომსახურების განწესას მომხმარებელთა უფლებების დაცვის წესში“ ცვლილებები გათვალისწინებულია 2025 წლის პირველი მაისიდან (სებ, მარტი, 2025, ბრძანება №60/04). ცვლილებების მიხედვით, ფიზიკური პირებისა და ორ მილიონ ლარამდე მოცულობის ჯამური ვალდებულებების მქონე იურიდიული პირებისთვის სესხის/კრედიტის სხვა ფინანსური ორგანიზაციიდან სრული ან ნაწილობრივი რეფინანსირების შემთხვევაში წინსწრების საკომისიოს მაქსიმალური ოდენობა, ნაცვლად დღეს არსებული 2%-ისა, 0.5%-მდე

მცირდება. აღნიშნული მნიშვნელოვნად შეამცირებს ვალდებულების ერთი ფინანსური ორგანიზაციიდან მეორეში გადატანის ხარჯს, რაც ხელს შეუწყობს ფინანსურ ორგანიზაციებს შორის კონკურენციის გაძლიერებასა და მომხმარებლებისთვის მეტად ხელსაყრელი პირობების შეთავაზებას.

- ასევე, მნიშვნელოვანია 2024 წელს ეროვნულ ბანკთან არსებული „დავების განმხილველი კომისიის“ ამოქმედება, რომელიც თავის საქმიანობაში დამოუკიდებელია და შესაბამისი რეგულაციებით ხელმძღვანელობს. კომისიამ ამოქმედებიდან დღემდე მომხმარებელთა და საფინანსო სექტორის ინსტიტუციებს შორის 90 დავა განიხილა, რომელიც ეხება არაავტორიზებულ გადახდებს (როგორც პლასტიკური ბარათებით, ასევე მობაილბანკით). აღსანიშნავია, რომ დავების 85% მომხმარებელთა სასარგებლოდ გადაწყდა და 300 000 ლარამდე აუნაზღაურდათ დანაკარგი.

დასკვნები და რეკომენდაციები

ვადაგადაცილებული სესხების პრობლემა საქართველოში საბანკო სექტორის განვითარებასთან ერთად აქტუალურობას არ კარგავს. პრობლემური სესხების მოცულობა დამოკიდებულებაშია როგორც შიდა საბანკო პოლიტიკასთან, ასევე ისეთ გარე ფაქტორებთან, როგორიცაა ეკონომიკური და პოლიტიკური პროცესები, მათი სტაბილურობა. ვადაგადაცილების ძირითადი მიზეზებია:

- არასტაბილური შემოსავლები - ნებისმიერი ტიპის ვალდებულება მიბმული უნდა იყოს სტაბილურ შემოსავალზე. თუ მსესხებლის შემოსავალი არ არის სტაბილური და არსებობს მაღალი ალბათობა, რომ რაღაც პერიოდის განმავლობაში ვერ მიიღებს შემოსავალს, იგი პოტენციური პრობლემური გადახდელია და რაღაც მომენტში აუცილებლად დადგება სესხის ვერგადახდის ან ვადაგადაცილების პრობლემის წინაშე;

- შიდა საბანკო პოლიტიკა, მაღალი საპროცენტო განაკვეთები;
- ზოგადად არამდგრადი პოლიტიკური და ეკონომიკური მდგომარეობა, რომლის ანარეკლია არასტაბილური სამუშაო ადგილები, ფორსმაჟორული სიტუაციები, შემოსავლის მოულოდნელად დაკარგვა და ა.შ.;

- პასუხისმგებლობის და ფინანსური განათლების დაბალი დონე;
- მსესხებლების არაინფორმირებულობა.

ქვეყნის შიდა და მსოფლიო საფინანსო კრიზისებმა, 2019 წლის კოვიდ პანდემიამ კიდევ ერთი დარტყმა მიაყენა საკრედიტო პორტფელს, მისი მნიშვნელობა მთლიანი სესხების 2%-დან 4%-მდე გაიზარდა. რეგიონებში ჩავარდნილი ტურისტული სეზონი, დაკარგული სამსახურები და სხვა პანდემიისაგან მიღებული ზიანი, ბევრისთვის დიდი ვალის მომტანი გახდა. თუმცა, სიტუაციის

დასტაბილურებასთან ერთად, ბანკებმა კიდევ ერთხელ გადახედეს რისკების მართვის პოლიტიკას და ახალი სესხების გაცემასთან მიმართებაში შედარებით კონსერვატულები გახდნენ.

ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ პრობლემები ძირითადად შეექმნათ ისეთ მსესხებლებს, რომლებსაც თავიანთი მოდელი აგებული ჰქონდათ სწრაფ სასესხო მომსახურებაზე და რომელთა გაცემა ხდებოდა სამომავლო რისკების გათვალისწინების გარეშე. პასუხისმგებლიანი დაკრედიტების პრინციპის დამკვიდრებით, რაც გულისხმობს კრედიტის გაცემას მხოლოდ მსესხებლის გადახდისუნარიანობის შესწავლის საფუძველზე, ხელი შეეწყო კლიენტთა სავალო ვალდებულებების დროულად დაფარვის სამომავლო რისკების შემცირებას. ამრიგად, სახეზეა საკრედიტო პორტფელის გაუმჯობესება, ეს გამოწვეულია უპირველეს ყოვლისა, რეგულაციით, რაც გულისხმობს შემდეგს: აღარ გაცივმა სესხი, რომელიც შემოსავალთან არაპროპორციულად მაღალი ტვირთის მქონეა. 2022 წლიდან მნიშვნელოვნად გაიზარდა მომხმარებელთა პასუხისმგებლობაც - დროულად ფარავენ ვალდებულებას, შემცირდა ვადაგაცილების მაჩვენებელიც. ეს პოზიტიური შედეგების სრული ჩამონათვალი არ არის. კიდევ ერთხელ უნდა აღინიშნოს ვადაგადაცილებული სესხების პროცენტული მაჩვენებლის შემცირება წინა წლებთან შედარებით. ბოლო პერიოდში ბანკების საკრედიტო პორტფელის ხარისხი უმჯობესდება. გარკვეული პერიოდულობით, მცირეოდენი მერყეობა შეინიშნება გაუარესების მიმართულებით, მაგრამ საერთო ჯამში ვადაგადაცილებული სესხები მთლიანი საკრედიტო პორტფელის 2-2,4%-ს შეადგენს.

ვადაგადაცილებული სესხის დამუშავების პროცესში რიგი გარემოებებია გასათვალისწინებელი, კერძოდ, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მომხმარებელთან კომუნიკაციას, მისი შემოსავლებისა და წყაროს დეტალურ შესწავლას, სესხის დამუშავებას ვადაგადაცილების მიხედვით, გადახდის დაგეგმვას და შესაბამისი ქმედებების მონიშვნას.

ვადაგადაცილებული მსესხებლები, როგორც წესი, ხვდებიან „კრედიტინფო საქართველოს“ ნეგატიურ სიებში. სამწუხაროა, რომ მიუხედავად ვადაგადაცილებული სესხების არც თუ ისე „საგანგაშო“ მოცულობისა, ნეგატიურ სიებში მოხვედრილი ადამიანების რიცხვი საკმაოდ დიდია, რაც იმაზე მიუთითებს, რომ ვადაგადაცილებაში მოხვედრილი კრედიტების დიდი ნაწილი მცირე (1000 ლარამდე) სესხებია. ეს მოსახლეობის დაბალშემოსავლიანი ფენის ნაწილია, რომელსაც ნეგატიურ სიაში მოხვედრა კიდევ უფრო ურთულებს სოციალურ მდგომარეობას.

ვადაგადაცილებული სესხი მოქალაქისთვის შემდგომი სოციალური პრობლემების მაპროვოცირებელია, მაგრამ ის ასევე პრობლემურია საბანკო სისტემისთვისაც. ეს მოქალაქეები მათი მომავალი კლიენტები არიან. ზოგა-

დად, სახელმწიფოსთვის ეკონომიკური და სოციალური საფრთხე შეიძლება პოლიტიკური პრობლემის შემცველიც გახდეს, ვინაიდან ფიზიკური პირები, შინამეურნეობები, მცირე და საშუალო ბიზნესი ქვეყნის მდგრადობის გარანტიაა და ის ვერ ჩამოყალიბდება საბანკო სისტემის განვითარების გარეშე. თუკი გავითვალისწინებთ იურიდიულ ასპექტებს, რაც მოქალაქეების საკრედიტო ინფორმაციის კონფიდენციალურობის დაცვას ეხება და ასევე სხვა დარღვევებს, რომლებზეც რიგი მოქალაქეებისა პრეტენზიებს გამოთქვამენ ბანკების მისამართით, იკვეთება ბანკსა და კლიენტს შორის სახელმწიფოს ჩარევის აუცილებლობა, რაც გამოიხატება კლიენტების უფლებების დაცვის გაძლიერებაში და არსებული ხარვეზების გამოსწორებაში.

ლიტერატურა:

- საქართველოს ეროვნული ბანკი (2024). ფინანსური სტაბილურობის ანგარიში.– www.nbg.gov.ge
- საქართველოს ეროვნული ბანკი (2024). საკრედიტო პირობების კვლევა, I კვარტალი, 2024. – www.nbg.gov.ge, ccs-2024q1-geo
- კრედიტიწფო საქართველო, საქართველოს ეროვნული ბანკი (2024, ნოემბერი).– www.nbg.gov.ge
- საქართველოს ეროვნული ბანკი (2025). პრეზიდენტის ბრძანება 07.03. №60/04.– www.nbg.gov.ge
- საქართველოს ეროვნული ბანკი (2024). პრეზიდენტის ბრძანება 18.12. №309/04 – www.nbg.gov.ge
- საქართველოს ეროვნული ბანკი (2021). პრეზიდენტის ბრძანება 17.12, №176/04.– www.nbg.gov.ge
- საქართველოს ეროვნული ბანკი (2021). პრეზიდენტის ბრძანება 15.11, №296. – www.nbg.gov.ge
- საქართველოს ეროვნული ბანკი (2020). პრეზიდენტის ბრძანება 13.03, №44/04, „ფიზიკური პირის დაკრედიტების შესახებ დებულება“. –www.nbg.gov.ge
- სინერჯი ჯგუფი (2010). რა უნდა გააკეთონ ბანკებმა საკრედიტო პორტფელის გასაზრდელად. – <http://insight.ge/?p=1505>
- ლეილა ღუდუშაური (2022). პასუხისმგებლიანი დაკრედიტების ჩარჩო საქართველოში: გამოწვევები და გადაწყვეტის გზები. თსუ, ჟურ„ეკონომიკა და ბიზნესი“, ტომი XIV, №2, გვ. 120–136. – <https://doi.org/10.5679/2022/7>

References:

- National Bank of Georgia (2024). finansuri stabilurobis angarisi [Financial Stability Report]. – www.nbg.gov.ge (in Georgian).
- National Bank of Georgia (2024). sakredito pirobebis kvleva, I kvartali [Credit Conditions Survey, Quarterly I, 2024] – www.nbg.gov.ge, ccs-2024q1-geo (in Georgian).

- Creditinfo Georgia, National Bank of Georgia (2024). kreditifo saqartvelo, saqartvelos erovnuli banki, noemberi, 2024. - www.nbg.gov.ge (in Georgian).
- National Bank of Georgia (2025). saqartvelos erovnuli bankis prezidentis 2025 wlis 7 martis brzaneba №60/04 [Order of the President, March 7, 2025, №60/04]. - www.nbg.gov.ge (in Georgian).
- National Bank of Georgia (2025). saqartvelos erovnuli bankis prezidentis 2024 wlis 18 dekembris brzaneba №309/04 [Order of the President, December 18, 2024, №309/04].- www.nbg.gov.ge (in Georgian).
- National Bank of Georgia (2021). saqartvelos erovnuli bankis prezidentis 2021 wlis 17 dekembris brzaneba №176/04 [Order of the President, December 17, 2021, №176/04] - www.nbg.gov.ge (in Georgian).
- National Bank of Georgia (2021). saqartvelos erovnuli bankis prezidentis 2021 wlis 15 noembris brzaneba №176/04 [Order of the President, November 15, 2021, №296] - www.nbg.gov.ge (in Georgian).
- National Bank of Georgia (2020). „fizikuri piris dakreditebis sesaxeb debuleba“. saqartvelos erovnuli bankis prezidentis brzaneba №44/04, 2020 wlis 13 marti. [Regulations on lending to individuals. Order of the President, March 13, 2020, №44/04] - www.nbg.gov.ge (in Georgian).
- Synergy Group (2010). ra unda gaaketon bankebma sakredito portpelis gasazrdelad. [What banks should do to grow their credit portfolio]. - <http://insight.ge/?p=1505> (in Georgian).
- Ghudushauri L. (2022). pasukhismgebliani dakreditebis charcho sakartveloshi: gamotsvevebi da gadatsqvetsi gzebi. [Responsible Lending Framework in Georgia: Challenges and Solution Methods. TSU, Journal, „Economics and Business“, Vol. XIV, No. 2, pp. 120-136] - <https://doi.org/10.5679/2022/7> (in Georgian).

Challenges and Trends in Managing Overdue Loans for Individuals in Georgia's Commercial Banks

Leila Ghudushauri

Associate Professor

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Leila.Ghudushauri@tsu.ge

Overdue personal loans represent one of the most complex challenges amid Georgia's fragile political and economic development. This issue extends beyond the concerns of commercial banks and their customers, involving into a broader public and governmental challenge.

The paper examines the causes of overdue personal loans and management challenges faced by Georgia's banking sector, analyzing both internal and external factors affecting customer solvency while exploring potential strategies for loan recovery to minimize their presence in the bank's overall credit portfolio.

Problematic loans continue to pose a significant problem in Georgia's evolving banking sector. The volume of overdue loans is influenced by internal banking policy as well as external factors such as economic conditions, political developments, and stability. The primary reasons for loan delinquency include:

- Unstable income hindering consistent debt payment - Any financial liability should be linked to a steady income. Without this stability, borrowers are at risk of becoming problematic payers;
- Internal banking policy, high interest rates;
- General unstable political and economic situation, exemplified by unstable jobs, force majeure situations, sudden loss of income, etc.;
- Low accountability and financial literacy;
- Lack of borrower awareness.

The country's domestic and global financial crises, the 2019 COVID-19 pandemic significantly impacted the credit portfolio, increasing its volume from 2% to 4% of total loans. Widespread job losses, a disrupted tourist season, and stalled economic activities pushed many borrowers into financial distress. However, as the situation stabilized, banks reassessed their risk management strategies, adopting a more conservative approach to lending.

The challenges associated with overdue loans have primarily affected borrowers who relied on quick loan services without adequately assessing future risks. The implementation of responsible lending principles – ensuring that credit is granted only after evaluating a borrower's solvency – has played a crucial role in mitigating repayment risks. As a result, the quality of the credit portfolio has improved, primarily due to regulatory measures that enforce stricter lending criteria, preventing loans that impose disproportionate income burdens on borrowers. Since 2022, consumer responsibility has increased significantly, leading to a decline in expiration rates and a reduction in percentage of overdue loans. Consequently, the overall credit portfolio of banks has been strengthening, with overdue loans stabilizing at approximately 2-2.4% of total lending. Although occasional fluctuations occur, the trend remains largely positive. When managing overdue loans, several key factors must be considered, including direct communication with customers, a comprehensive assessment of income source, loan restructuring based on maturity, and strategic payment planning. Borrowers with overdue payments are typically listed in "Creditinfo Georgia" as negative debtors. Despite the relatively low percentage of overdue loans, a large number of people from low-income segments remain on these lists, predominantly due to small-scale loans of up to GEL 1,000.

The challenges surrounding overdue loans extend beyond banking sector, potentially leading to broader social and economic risks that could evolve into political concerns. The financial stability of individuals, households, small and medium-sized businesses, and the banking system is fundamental to the country's overall sustainability. Considering the legal aspects surrounding the protection of citizens' confidential credit information, along with complaints from certain individuals regarding violations by banks, the need for state intervention becomes evident. Strengthening consumer rights and addressing systematic shortcomings through regulatory measures is essential to ensuring fair and transparent financial practices.

To mitigate the accumulation of overdue loans in commercial banks' portfolios, it is essential to enhance existing strategies and explore new approaches. In this regard, the National Bank introduced several key regulations between 2023 and 2025:

- Extending unsecured consumer loan maximum maturity from 3 to 4 years by November 1, 2023.
- Starting January 1, 2024, loans up to GEL 300,000 could only be issued in GEL for non-Hedge citizens. This limit was raised to GEL 400,000 on May 1, 2024, and further to GEL 500,000 in 2025. The restriction aims to safeguard borrowers from exchange rate risks, especially amid rising interest rates on dollar and euro loans due to tighter monetary policies in the EU and USA, which have already increased debt burdens.
- Supporting the real estate market by raising the loan-to-value ratio (LTV) to 90% for GEL loans and increasing mortgage loan guarantees. The loan guarantee ratio loans for external income recipients was increased to 80%. These changes aim to improve access to mortgages.
- Reducing loan refinancing commissions to 0.5% to enhance competition and strengthen consumer protection, the maximum advance commission for loan refinancing was reduced from 2% to 0.5% for individuals and legal entities with total liabilities up to two million GEL, effective May 1, 2025. This reduction aims to lower the cost of transferring financial obligations between institutions while fostering a more competitive lending environment.
- The National Bank's Dispute Settlement Commission, operational in 2024, has handled 90 cases related to unauthorized transactions, including issues with plastic cards and mobile banking. Notably, 85 percent of disputes were resolved in consumers' favor, with total damages up to GEL 300,000.

These measures are designed to alleviate financial burdens, enhance consumer solvency, and foster a more responsive and responsible banking ecosystem.

Keywords: Overdue personal loans; National Bank; Commercial banks; Credit portfolio.

JEL Codes: G21, G28, E51, D14, K22, O16, R31

Research on the Attractiveness of the Algerian Banking Sector Using SWOT Analysis

Aboubaker Khoualed

Associate Professor A
Badji Mokhtar University, Annaba, Algeria
aboubaker.khoualed@univ-annaba.dz

Ahmed Makhloufi

Assistant Professor
Amar Telidji, Laghouat, Algeria
ahd.makhloufi@lagh-univ.dz

Ali Bentayeb

Associate Professor B
Abdelhafid Boussouf University Center, Mila,
Algeria
bentayeb.a@centre-univ-mila.dz

Hassiba Almi

Assistant Professor
Badji Mokhtar University, Annaba, Algeria
hassiba.almi@univ-annaba.dz

doi.org/10.52340/eab.2025.17.02.11

The SWOT model is one of the most widely used tools for environmental analysis, adopted by various organizations, including banks, due to its crucial role in shaping strategic direction. It helps banks define their future vision of the market and accurately assess their competitive position. This analysis encompasses various macro aspects, offering a comprehensive evaluation of a bank's internal and external environment, making it an essential instrument for strategic planning. This research aims to examine the current state of the Algerian banking sector, assess its attractiveness, and evaluate its potential to draw international banks and financial institutions. To achieve this objective, a descriptive method was employed, utilizing diverse data and statistics related to all public and private banks operating in Algeria, totaling 19 banks. The findings reveal a balanced interplay between the strengths, weaknesses, opportunities, and risks in the Algerian banking sector. Consequently, entering the Algerian banking sector presents a prudent and potentially lucrative opportunity for international banks, provided they comply with the country's banking laws and regulations.

Keywords: SWOT Analysis; Banks; Banking Sector; Competitiveness; Algeria.

JEL Codes: G21, E58, L1, M1

Introduction

One of the most significant indicators of a country's economic development is the advancement of its banking industry, which serves as a vital instrument for ensuring economic stability through the implementation of a monetary policy tailored to its specific economic conditions. The effectiveness of the country's banking sector

has become a determining factor in the success of its economic system, particularly in its ability to finance comprehensive economic development projects.

The Algerian banking industry has evolved into a dynamic and fertile sector, especially following the adoption of an open economic policy towards the global market, as outlined by the Bank of Algeria in 1990. This shift led to the entry of numerous foreign and Arab banks into Algeria, beginning with Al Baraka Bank of Bahrain in 1991, followed by Citibank of the USA and Société Générale of France in 1993 and 1999, respectively. The first decade of the 21st century witnessed the arrival of additional foreign banks, predominantly French and Arab banks, further enriching the Algerian banking market and fostering competitive dynamics among private and public banks alike.

Given the rising competitive challenges and the impact of financial globalization, particularly advancements in banking technology - banking sector faces an increasingly complex landscape. The frequent occurrence of financial and banking crises, mergers, conglomerates, and evolving consumer preferences further intensify these challenges. As a result, banks currently operating in Algeria, as well as those seeking entry into the Algerian market, must adopt administrative and financial strategies to navigate this dynamic environment. In this context, SWOT analysis has emerged as a crucial in modern strategic management. By systematically evaluating internal strengths and weaknesses alongside a rapidly shifting market. Given the complexity and acceleration of these changes, adapting to them is essential for achieving long-term stability and strategic objectives. Among various strategic analysis methods, SWOT remains one of the most reliable approaches for guiding informed decision-making.

Theoretical Framework

Concept of SWOT Analysis

SWOT analysis was first developed by Albert Humphrey, who led a research group at Stanford University from 1960 to 1997. The study aimed to understand the causes of planning failures in organizations at that time (Puyt, Lie, & Wilderom, 2023). By analyzing data from major American companies, the research identified four key categories (Nyrku & Agyapong, 2011):

- Strength: The positive aspect of the current situation
- Weakness: The existing challenges or problems
- Opportunity: Potential future advantages
- Threat: Possible risks or negative factors affecting aspect of the future.

SWOT analysis is a widely used tool in strategic planning for organizations of all types and size. It serves as an effective method for ~~used to~~ developing competitive strategies by examining both internal and external factors. From a systemic perspec-

tive, organizations are seen as integrated entities interacting with their environments and consisting of several subsystems. Each organization operates within two distinct environments: the internal environment and the external environment. Conducting a SWOT analysis is essential for understanding these dynamics and applying strategic management techniques. (Gurel & Tat, 2017, p. 995). Furthermore, SWOT analysis is a strategic methodology designed to identify strengths and weakness within an organization, technology, process, or situation, as well as uncover external opportunities and treats. It helps organizations, businesses, and individuals make informed decisions and adapt to their surroundings (Tartan & Tetik, 2023, p. 579).

According to (Lin, 2023, p. 22), SWOT analysis or situational analysis involves listing the main internal strengths and weakness alongside external opportunities and threats associated with organizations. These elements are systematically arranged in a matrix, allowing for a structured evaluation and the formulation of strategic conclusions based on systemic analysis. SWOT analysis examines the strengths, weaknesses, opportunities, and threats that enterprises face. Simply put, it is a strategic tool used to assess a company's internal resources and external influences, including its advantages, limitation, prospects and challenges across functional areas. Every business has both strengths and weakness, which serve as the foundation for setting objectives and formulating plans. Consequently, SWOT analysis is an invaluable method for strategic evaluation (Goyal, Harahap, & Santoso, 2022, p. 78).

There are several ways to represent the SWOT model in a matrix form, and Figure 1 illustrates one such approach.

SWOT Matrix Model

Figure 1.

Disadvantages	Internal Environment		Advantages
	Weaknesses	Strengths	
	Threats	Opportunities	
	External Environment		

Source: Prepared by researchers based on (Nyrku & Agyapong, 2011).

SWOT analysis is a widely used framework for decision-making in business and organizational contexts. It serves as an effective tool for gathering, organizing, presenting, and reviewing projected data, whether within an organization or during project planning. Strengths represent core competencies that give an organization a competitive edge, while weaknesses highlight factors that may hinder its performance. Opportunities encompass external elements that can drive growth and success, whereas threats consist of external challenges that may disrupt the organization's strategic direction (Pant, 2019).

Importance of Applying SWOT Analysis in Banks

SWOT analysis plays a vital role in managerial decision-making within banks, helping assess strengths, weaknesses, opportunities, and threats. As a key tool in strategic analysis, it enables banks to evaluate potential impacts, address existing weaknesses, and mitigate emerging threats (Hassany & Pambekti, 2022, p. 73). Moreover, SWOT analysis allows bank managers to assess the market position of their business units (Korableva & Kalimullina, 2016, p. 272), enhancing competitiveness by identifying strengths and weaknesses. By leveraging this framework, banks can refine operations, improve service quality, and strengthen their competitive edge in the market. Additionally, SWOT analysis supports the development of alternative strategies tailored to banking institutions (Zulfahmi, Devi, Asker, & Hassan, 2021, p. 129). It fosters structured thinking and thorough evaluation of both internal and external environmental factors. By recognizing key advantages and challenges, banks can formulate strategies that drive sustainable competitive advantage (Alalie H.M., 2019, p. 51).

SWOT analysis can also highlight the need for innovation in banking services and products, encouraging banks to adopt new techniques and methods that align with evolving customer needs and improve services accessibility (Ali & Yildirim, 2019, p. 59). Additionally, online banking systems benefit significantly from SWOT analysis, as it enables banks to assess their overall environment – both internal and external – and evaluate their effectiveness in managing key competencies. A SWOT matrix analysis of online banking services reveals the following insights (Litvishko, Beketova, Akimova, Azhmukhamedova, & Islyam, 2020, p. 06):

- **Strengths:** Anytime access, time savings, faster transactions at lower costs, enhanced consumer convenience, economies of scale, improved comfort, and increased efficiency.
- **Weaknesses:** Limited target consumer base, susceptibility to global economic fluctuations, security risks in digital banking, and dependence on internet connectivity.
- **Opportunities:** Expanding public awareness of digital banking benefits, strengthening domestic banks' links to international markets, advancing risk and customer relationship management (CRM) techniques, and developing robust technological infrastructure to ensure system reliability and secure transactions.
- **Threats:** Security-related concerns, intense competition unstable global economies, and low consumer loyalty).

Thus, applying SWOT analysis serves as a powerful strategic tool for banks, enabling them to achieve strategic excellence and enhance performance in the constantly evolving banking sector.

Methodology and Procedures

This research seeks to evaluate the current state of the Algerian banking industry, assess its attractiveness, and the effectiveness of investment within the sector. To achieve this objective, the study focuses on the following sub-goals:

- Identifying the main threats and challenges of operating in the Algerian banking market.
- Recognizing key opportunities and advantages within the Algerian banking sector.
- Assessing weaknesses and shortcomings of the Algerian banking sector.
- Highlighting the strengths of the Algerian banking sector.

Additionally, this research aims to introduce SWOT analysis as a fundamental strategic planning tools and emphasize its significance in banking. By employing SWOT analysis, stakeholders in the Algerian banking sector – including foreign banks considering market entry – can develop essential strategic skills to set and achieve their organizational goals effectively.

To accomplish these objectives, the descriptive method was used. This approach aims to define and accurately describe the phenomenon under study, extending beyond data it accurately. This method not only involves collection and categorization to include and interpretation for deeper insights (Dzhafovor & Perry, 2011) .To apply the SWOT model to the Algerian banking sector, relevant data and information were obtained from the website of the Central Bank of Algeria and its annual reports, as well as the websites of Algerian banks and their activity reports.

The study sample was determined using the comprehensive enumeration method, which involved analyzing data from all public and foreign banks currently operating in Algeria. A total of 19 banks were included in this analysis:

National Bank of Algeria (BNA), External Bank of Algeria (BEA), Agriculture and Rural Development Bank (BADR), Local Development Bank (BDL), Algerian Popular Credit (CPA), National Savings and Reserve Fund (CNEP), Al Baraka Bank of Algeria (BB), Société Générale (SG), BNP Paribas, Natixis Bank (NB), France Bank (FB), Arab Banking Corporation (ABC), Gulf Bank Algeria (AGB), Al Salam Bank (SB), Arab Bank (AB), Housing Bank for Trade and Finance (HBTF), Citi Bank (CB), HSBC, Trust Bank (TB)

Results and Discussion

To assess the attractiveness of the Algerian banking sector, the various components of the SWOT model will be applied as follows:

Analysis of the Strengths of the Algerian Banking Sector

– Considerable Capital: Most Algerian commercial banks, particularly public ones, maintain substantial capital reserves. This is largely due to the Central Bank's

regulatory requirements, which mandate minimum capital base of 20 billion DZD for banks seeking operational licenses in Algeria (Bank of Algeria, 2018). A strong capital foundation serves multiple purposes: it absorbs potential losses, funds infrastructure development, and enhances customer trust, making the bank more appealing to clients and investors. The following table shows the top six banks in Algeria by capital:

The Top Six Banks in Algeria by Capital

Table 1.

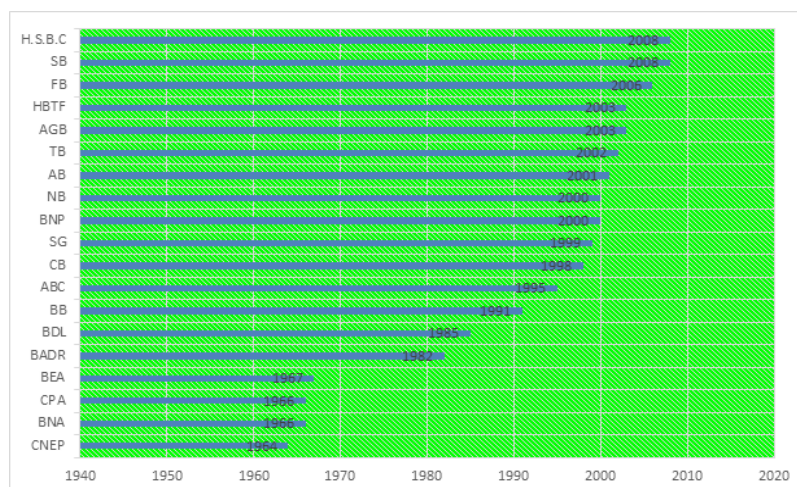
Bank	BEA	CPA	BNA	BADR	CNEP	BDL
Capital (Billion DZD)	230	200	150	54	46	36

Source: Prepared by researchers based on the websites of the concerned banks.

– Priority of Establishment: Public banks in Algeria are well-established, with some dating back to the period immediately following independence, while others were founded in the 1980s. In contrast, all foreign banks are relatively recent entrants to Algerian Market. Some began operations in the early 1990s after the adoption of the Currency and Credit Law (90-10), while others established a presence in the early 2000s, as illustrated in the following figure:

Timeline of the Establishment of Algerian Public and Private Banks

Figure 2.



Source: Prepared by researchers based on the websites of the concerned banks.

Increasing Growth in Deposits and Loans: This can be illustrated over the last five years in the following table:

Development of Deposits and Loans in the Algerian Banking Sector Over the Last Five Years

Table 2.

Year	2018	2019	2020	2021	2022
Deposits (Billion DZD)	10922.7	10639.5	10756	12484.9	14530.4
Loans (Billion DZD)	9974	10855.6	11180.2	9792.1	10112.3

Source: Prepared by researchers based on (Bank of Algeria, 2022) It is observed from the previous.

Despite the setbacks caused by the COVID-19 pandemic, the Algerian banking sector has demonstrated resilience, with noticeable growth in deposits and loans. This trend suggests increasing banking activity, improvements in profitability and liquidity indicators, and a strengthened role in financing the local economy. In parallel, Islamic banking has experienced significant expansion: Islamic deposits grew by 23.6% compared to 2021. Islamic financing products, including cost-plus financing, profit sharing, partnerships, leasing, forward sales, and manufacturing contracts, increased by 6.5%.

- Profit Growth: With the exception of 2020, when Algerian banks faced a sharp decline in profits due to the pandemic-related economic disruptions, banking profits have shown consistent growth in preceding and succeeding years.
- The following table provides evidence of this profit trajectory:

The Top Five Banks by Profit Growth Between 2021 and 2022 (Billion DZD)

Table 3.

Bank	BNA	BADR	CPA	CNEP	BDL
Profit in 2021	46.7	7.26	30.44	5.45	3.92
Profit in 2022	59.2	17.12	37.5	10.54	5.88
Profit Growth	12.5	2.86	7.06	5.09	1.96

Source: Prepared by researchers based on the websites of the concerned banks.

Public banks consistently outperformed private banks in terms of profit growth, securing the top five positions. However, BEA experienced a profit decline of 28.16 billion DZD. While all private banks recorded profit growth between 2021 and 2022, their gains were significantly lower than those of public banks. Profitability plays crucial role in ensuring banks' long-term stability, strengthening their financial position, and enhance solvency and liquidity.

- **Improvement in Electronic Banking Indicators:** One notable positive impact of the COVID-19 pandemic on the Algerian banking sector has been the advancement of electronic banking indicators. Social distancing and lockdown measures accelerated customer demand for digital banking products, leading to significant growth in the sector. According to the Bank of Algeria (2022), the following advancements were observed:

- A 17.02 increase in the volume of electronic banking cards between 2021 and 2022.
- Expansion in the number of ATMs and electronic payment terminals, growing by 30.53% and 23.17%, respectively, between 2021 and 2022.
- Adoption of 291 online merchants, reflecting a remarkable ~~representing a~~ growth rate of 90.20%.
- The initial application of artificial intelligence technology in Algerian banks..

Analysis of Weaknesses in the Algerian Banking Sector

- **Banking Specialization:** Before the 1990s, the Algerian banking sector operated under a system of specialization, where each bank was dedicated financing a specific sector. However, with the adoption of the Banking and Credit Law in 1990, this specialization system was officially abolished in favour of a universal banking system. Under this new system, Algerian banks were required to serve all sectors and provide a broader range of financial products (Bank of Algeria, 1990). Despite this reform, the shift to universal banking has remained largely superficial. Public banks continue to specialize in sector-specific financing: BADR focuses on agricultural funding, BFA on foreign trade, CNEP on housing finance and individual savings, BDL on financing small and medium-sized enterprises, and BNA on large-scale projects and infrastructure. This ongoing specialization has led to a form of monopoly, restricting the advantages of universal banking for these institutions while simultaneously limiting competitive opportunities ~~scope~~ for foreign banks.

- **Weak Banking Penetration:** According to the latest report from the Bank of Algeria (2022), the total number of bank and financial institution branches reached 1,725, equating to one branch for every 26,551 people. While this ~~indicator~~ marks a

slight improvement from the previous year, when the ratio was one branch per 26,675 people (Bank of Algeria, 2021), it remains well below international standards. For instance, the Cameron model, established in 1967, defines optimal banking penetration as one bank branch for every 10,000 people, using the following formula:

Applying this equation to the Algerian banking sector yields the following result:

. This ratio falls significantly short of one, indicating a negative deviation and underscoring the insufficient spread of banks in Algeria. In comparison, neighboring Tunisia boasts a banking penetration rate 1.64, reflecting well-developed banking network.

- **Weak International Presence:** One of the major shortcomings of Algerian public banks is their limited international expansion, as their operations remain restricted to Algeria. Until recently, they had not established branches in other countries, missing valuable opportunities to enhance profitability and form strategic alliances to improve service quality. However, the Bank of Algeria (BNA) took a significant step in 2023 by launching its first overseas branch, “Bank of the Algerian Union” in Mauritania, followed by the “Algerian-Senegalese Bank” in Senegal. Additionally, the Bank of External Trade of Algeria (BEA) is working on opening a branch in France. Despite these recent efforts, Algerian banks still face challenges in global integration, particularly due to their weak network of correspondent banks and financial institutions. The limited partnerships they do have are mainly concentrated in certain countries such as France and some Arab states, restricting their ability to provide comprehensive banking services abroad.

- **Non-Performing Loans:** Non-performing loans continue to pose a significant challenge for Algerian banks, undermining profitability and contributing to financial losses. Their persistence highlights weakness in loan file assessment and risk management policies.

In recent years, Algeria has experienced a significant and persistent rise in the volume of non-performing loans, as illustrated in the following table:

Development of the Non-Performing loan Ratio in the Algerian Banking Sector Over the Last Five Years

Table 4.

Year	2019	2018	2020	2021	2022
Non-Performing Loan Ratio (%)	12.7	12.7	16.36	19.64	19.86

Source: Prepared by the researchers based on (Bank of Algeria, 2022).

The non-performing loan ratio for public banks in Algeria reached 21.35% in 2022, which is significantly higher than the 9.11% recorded for private banks. This discrepancy suggests a breach of loan-granting standards in public banks or insufficient feasibility studies conducted before approving these loans.

- **Weak Implementation of Banking Marketing:** Field studies conducted in Algeria highlight major shortcomings in the application of banking marketing strategies within Algerian banks. Several factors contribute to this issue, primarily the recent adoption of marketing concepts in the Algerian banking sector, which only began in the 1990s. Additionally, banking marketing is often underprioritized, restricted to a central directorate for marketing and communication at the administrative level, with little representation at branch and agency levels. Furthermore, the implementation of core marketing mix elements – such as banking services, pricing, distribution, promotion, physical facilities, personnel, and processes – remains inadequate.

- **Weakness in Some Complementary Banking Services:** Algerian banks also face notable challenges in providing complementary banking services, owing to recent sector reforms and several persistent issues, including a weak banking culture, limited digitization, inefficient marketing strategies, and lack of human resources. Algerian banks have been characterized by these deficiencies have resulted in gaps in key in-providing-certain banking services, particularly in international card services, foreign exchange services, advisory services, Islamic banking services, options and derivatives, financial market-related services, and green banking initiatives.

Analysis of Opportunities in the Algerian Banking Sector

- **Reduction of the Legal Reserve Ratio:** Before 2020, the legal reserve ratio imposed by the Algerian central bank on commercial banks was relatively high at 12%. However, in response to economic challenges posed by the COVID-19 pandemic, the central bank gradually reduced this ratio – first to 10% in 2020, and then to 2% by February 2021 (Bank of Algeria, 2021). This reduced level has remained unchanged since, allowing banks greater flexibility to utilize financial surpluses generated by this reduction.

- **Abolishment of the Safety Cushion System:** Prior to 2020, the Algerian central bank required commercial banks to establish a safety cushion, mandating the formation of core special funds equal to 2.5% of their weighted risks, as per regulation 01-14 (Bank of Algeria, 2014). However, by the end of 2020, amid the ongoing economic strain caused by the pandemic, the central bank exempted banks from maintaining this cushion, thereby enhancing liquidity and expanding financial investment opportunities.

– Issuance of Regulation 20-02: On March 15, 2020, the Algerian central bank issued Regulation 20-02, outlining the framework for Islamic banking operations and their implementation by banks and financial institutions (Bank of Algeria, 2020). This regulation enabled banks in Algeria to broaden their service offering, increasing profitability by providing a range of Islamic banking products, including Islamic leasing, forward sale, cost-plus financing, profit sharing, partnerships, manufacturing contracts, and Islamic deposit accounts. Consequently, Islamic banking has flourished, with both dedicated Islamic banks and commercial banks offering these services through Islamic windows and agencies.

Method of Practice of Islamic Banking Activity by Algerian Banks

Table 5.

Fully Islamic Banks (Foreign)	Foreign Islamic Banks Offering Islamic Banking Services through Windows	Public Islamic Banks Offering Islamic Banking Services through Windows
Bank Al Baraka, Al Salam Bank	AGB, Trust Bank, HBTF	BADR, BDL, BEP, BNA, CNEP, CPA
59 Islamic Agencies		69 Islamic Agencies

Source: (Bank of Algeria, 2022).

Issuance of the New Monetary and Banking Law: According to the Bank of Algeria (2023), the newly issued Monetary and Banking Law introduces several positive changes amid ongoing financial, monetary, banking, and even economic reforms in Algeria. Key highlights of this law include:

- Strengthening the implementation of Islamic banking in Algeria, enriching its product offerings, and reinforcing its Shariah-compliant principles.
- Restoring stability to the position of the Governor of the Bank of Algeria, while reactivating the bank's oversight bodies and committees.
- Integrating digital currency into the Algerian monetary system and modernizing payment methods.
- Promoting the establishment of foreign exchange offices in Algeria.
- Enhancing governance and internal control mechanisms in alignment with Basel standards. The implementation issuance of this new law is expected to improve banking regulation, leading to a positive impact on the performance of Algerian banks.

– Establishment of an Electronic Banking Regulation Body: Since 1996, Algeria has maintained an electronic banking regulatory body through the Automated Cash and Interbank Relations Company (SATIM) (SATIM, 2022). Established with the initiative of eight banks and financial institutions – BNA, BEA, BDL, BADR, CNEP, CPA, Al Baraka Bank, and the CNMA Insurance Institution –SATIM plays a crucial role in developing and implementing electronic payment systems in Algeria. Over time, Satim has expanded to include all banks operating in Algeria (6 public banks and 13 foreign banks) alongside Algeria Post Office. As a result, SATIM has facilitated the integration of electronic banking infrastructure, including: 135 ATMs, 40,000 electronic payment terminals, and 274 e-commerce websites.

– Significant Demographic Growth: Algeria has experienced substantial population growth over recent years, presenting a strategic opportunity for banks to expand their operations. This demographic increase enables banks to extend their physical and digital presence through new branches and online services; to attract a larger customer base, leading to higher deposits and lending activities; and ultimately boost profitability and strengthen their financial position.

Population Growth in Algeria over the Last Seven Decades

Table 6.

Years	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2020
Population (1 million)	11.4	13.8	18.7	25.5	30.8	35.9	43.5

Source: (World Population Review, 2022).

– Recovery of the Algerian Economy and Growth in Per Capita Income: Despite the widespread effects of the COVID-19 pandemic on all production and service sectors in Algeria, the national economy rebounded swiftly. Not only did it recover, but it also achieved higher growth rates than those recorded before the pandemic, demonstrated in the following table:

Development of GDP Growth Rates in Algeria Over the Last Five Years

Table 7.

Years	2018	2019	2020	2021	2022
GDP Growth Rate (%)	1.2	1	-5,1	3.4	3.1
Per Capita GDP Growth Rate (%)	-0.5	-0.9	-6.6	2.1	1.9

Source: (World Bank, 2022).

The recent growth of Algeria’s GDP has been accompanied by a noticeable increase in per capita GDP, consistently reflecting positive rates in recent periods. This trend signals an overall improvement in individual income, largely driven by wage increase policies. As the economy continues to recover and incomes rise, commercial banking activities flourish, contributing to further development in the financial sector.

Analysis of Threats in the Algerian Banking Sector

– Banking Competition: The competitive landscape Algeria’s banking sector has remained largely stable over the past decade, with approximately 6 public banks and 13 foreign banks operating in the market. This stability is primarily attributed to significant entry barriers, including high capital requirements estimated at 20 billion DZD (Bank of Algeria, 2018), as well as complex administrative procedures and an extended licensing process. Despite these challenges, competition among public banks has intensified, while foreign banks continue to strengthen their market position. Their share of total collected deposits increased from 6.7% in 2005 to 13.49% in 2022, and their share of total loans granted rose from 7.4% to 14.42% over the same period (Bank of Algeria, 2022).

Competitive Banks in the Algerian Banking Sector

Table 8.

Public Banks	Mixed Banks	Foreign Banks
National Bank of Algeria (BNA), National Savings and Reserve Fund Bank (CNEP), Agriculture and Rural Development Bank (BADR), Local Development Bank (BDL), External Bank of Algeria (BEA), Algerian Popular Credit Bank (CPA).	Al Baraka Bank Algeria (AB).	1. French Banks: BNP Paribas, Société Générale, Natixis Bank, Fransa Bank 2. Arab Banks: Gulf Bank (AGB), Al Salam Bank, Housing Bank for Trade and Finance (HBTF). 3. Others: CitiBank (USA), HSBC (UK), Trust Bank (Cyprus).

Source: (Bank of Algeria, 2022).

– Central Bank Intervention: A defining characteristic of the Algerian banking market is the significant intervention by the Algerian central bank. This includes regulating interest rates for loans and deposits, as well as overseeing the factors that determine the cost of other banking services (Khoualed & Bouzerb, 2023). Conse-

quently, pricing competition is weakened, banks become increasingly alike, and the scope for financial service innovation is limited.

– Continuous Legislative Changes in Banking: The banking industry, inherently subject to frequently legislative and regulatory changes. The Algerian banking sector has followed this trend since its establishment in 1962, undergoing multiple legislative amendments. The following table outlines these key changes:

Key Legislations Regulating the Algerian Banking Sector

Table 9.

Law Number	Year of Issue	Content
Law 62-144	1962	Defining the Basic Law of the Central Bank
Law 86-12	1986	Bank and Credit System
Law 88-01	1988	Law on the Independence of Financial Institutions
Law 90-10	1990	Currency and Credit Law
Ordinance 01-01	2001	Amendment of the Currency and Credit Law 2001
Ordinance 03-11	2003	Amendment of the Currency and Credit Law 2003
Ordinance 10-04	2010	Amendment of the Currency and Credit Law 2010
Law 17-01	2017	Amendment of the Currency and Credit Law 2017
Law 23-01	2023	New Monetary and Banking Law

Source: Prepared by the researchers.

– Weak Efficiency of the Algerian Financial Market: Despite being established in 1997, the Algerian Stock Exchange remains largely inactive and inefficient. Several reasons factors contribute to this stagnation (Exchange, Algiers Stock, 2023):

- Low number of listed companies –only 5 after 26 years of operation.
- Weak adherence to disclosure and transparency standards by the listed companies.
- Ineffective stock market intermediaries, primarily public banks.
- Limited public participation, driven by the lack of investment culture in securities in Algeria.

- As a result, the Algiers Stock Exchange ranks among the lowest globally, in Africa, and the Arab world, contributing a mere 0.03% to the market capitalization of Arab stock exchanges.

- Impact of the COVID-19 Pandemic: The COVID-19 pandemic had significant implications for the Algerian banking sector, which can be illustrated by the following table:

Major Implications of the COVID-19 Pandemic on the Algerian Banking Sector

Table 10.

Indicator	Statement
Total Loans	Decreased from 10855.6 billion DZD in 2018 to 9792.1 billion DZD in 2021.
Liquid Assets / Total Assets	Decreased from 15.97% in 2019 to 13.11% in 2020.
Liquid Assets / Total Liabilities	Decreased from 44.23% in 2019 to 37.18% in 2020.
Non-Performing Loan Ratio	Increased from 12.70% in 2019 to 19.64% at the end of 2021.
ROE	Decreased from 22.41% in 2018 to 8.31% in 2020.
ROA	Decreased from 2.42% in 2018 to 1.43% in 2020.
Banking Margin	Decreased from 3.85% in 2019 to 3.37% in 2021.
Activity of Financial Institutions	The value of financial institutions' assets decreased by 2.8% between 2021 and 2022.

Source: (Bank of Algeria, 2022).

During that period, economic activity ground to a halt, leading to widespread institutional closures. This had a profound impact, given the banking sector's critical role in supporting the real economy through payment, savings, and credit services. Although the national economy has since recovered from the COVID-19 pandemic and the key indicators in the Algerian banking sector have improved, lingering effects remain. One notable consequence is the continued rise in the volume of non-performing loans.

- Other Threats to the Algerian Banking Sector: Beyond the challenges posed by the pandemic, the Algerian banking sector faces additional threats, many of which are common across the global banking industry:

- Rapid technological advancements –the increasing adoption of artificial intelligence and financial technology is reshaping banking operations.
- Declining quality of banking skills training for university graduates.
- Persistent and unpredictable fluctuations in the banking sector, coupled with economic shifts, can negatively adversely affect bank revenues.
- Client dependency: Since customer deposits serve as the primary source of bank investment, institutions are exposed ~~the bank~~ to liquidity risks if clients leave withdraw their funds or transfer to competing banks.

Conclusions

The fast-paced transformations shaping today's banking industry have compelled banks to adopt various measures to stay ahead of rapid changes, endure competition, and assess both their internal and external environments. This requires identifying their strengths and weaknesses, as well as recognizing opportunities and threats. By strategically balancing these factors, banks can formulate effective strategies that enhance their competitiveness ensuring long-term survival and sustainability.

An analysis of internal environmental factors reveals several strengths that define the Algerian banking sector. Chief among these are substantial, capital reserves, the precedence of establishment, particularly for public banks – steady growth in the volume of loans, deposits, and profits, as well as and improvements in electronic banking indicators. Conversely, the sector faces a broader range of weaknesses, including limited banking specialization, weak penetration both locally and internationally, persistent issues with non-performing loans, ineffective implementation of banking marketing strategies, and shortcomings in complementary services.

An analysis of external environmental factors highlights several opportunities for entering the Algerian banking market. The most notable include the reduction of the legal reserve ratio, the abolition of the safety cushion system, the introduction of new monetary and banking laws, and regulations governing Islamic banking activities. Additionally, the presence of a regulatory body overseeing electronic banking, the recovery of the Algerian economy, and significant demographic growth further enhance market prospects. Conversely, entering the Algerian banking market presents several threats. Key challenges include intensifying banking competition, substantial central bank intervention, frequent other risks inherent to banking operations.

Competing banks in the Algerian banking currently rely on four key strategies based on their strength, weakness, opportunities, and threats:

- First Strategy: Leveraging opportunities to reinforce strengths (growth)
- Second Strategy: Using opportunities to minimize weaknesses (growth)
- Third Strategy: Applying strengths to counteract threats (stability)
- Fourth Strategy: Addressing weaknesses while mitigating threats (retrenchment).

Field study results indicate a balance between the strengths, weaknesses, opportunities, and risks in the Algerian banking industry. As a result, international banks may find it both advantageous and profitable to enter this market, provided they comply with Algeria's banking regulations. It is recommended advisable for new entrants to begin operations in the capital before expanding to other major cities, targeting market sectors underserved by Algerian banks, particularly financing freelancers, startups, and import-export businesses. Additionally, enhancing complementary banking services should be a priority, with a focus on electronic banking services, including international bank cards, exchange services, advisory services offerings, and Islamic banking products.

References:

- Alalie H.M., H. Y. (2019, 03). Impact of Strength, Weakness, Opportunities, threats (SWOT) Analysis on Realizing Sustainable Competitive Advantage in Banking Industry Sector in Iraq. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 9(3), pp. 49-52. doi:10.29322/IJSRP.9.03.2019.p8708
- Ali T. F., & Yildirim F. (2019). Impact of New Trends: SWOT Analysis of Online and Mobile Banking: Case Study of a Djiboutian Bank. *Istanbul Commerce University Journal of Entrepreneurship*, 3(5).
- Bank of Algeria (1990, 04 14). Law No. 90-10 on Currency and Credit. Algeria: Bank of Algeria. (in French)
- Bank of Algeria (2014, 02 16). Regulation No. 2014-01 of February 16, 2014, on Solvency Ratios Applicable to Banks and Financial Institutions. Algeria: Bank of Algeria. (in French)
- Bank of Algeria (2018, 11 04). Regulation No. 2018-03 on the Minimum Capital of Banks and Financial Institutions Operating in Algeria. Algeria: Bank of Algeria. (in French)
- Bank of Algeria (2020, 03 15). Regulation No. 2020-02, Defining Banking Operations Related to Islamic Finance and the Conditions for Their Practice by Banks and Financial Institutions. Algeria: Bank of Algeria. (in French)
- Bank of Algeria (2021). Annual Report 2022: Economic and Monetary Developments. Algeria: Bank of Algeria. (in French)
- Bank of Algeria (2022). Annual Report 2022: Economic and Monetary Developments. Algeria: Bank of Algeria. (in French)
- Bank of Algeria (2023, 06 21). Law No. 23-09 on Monetary and Banking Law. Algeria (in French)

- Dzhaforov E., & Perry L. (2011). *Descriptive and Normative Approaches to Human Behaviour*. Singapore: World Scientific Publishing Company.
- Exchange, Algiers Stock (2023). Presentation of the SGBV. Retrieved 06 28, 2024, from Algiers Stock Exchange: <https://www.sgbv.dz/?page=rubrique&lang=eng&mod=116>
- Goyal S. B., Harahap E. P., & Santoso N. A. (2022). Analysis of Financial Technology Implementation on the Quality of Banking Services in Indonesia: SWOT Analysis. *IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI)*, 4(1), pp. 77-82. doi:10.34306/itsdi.v4i1.573
- Gurel E., & Tat M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), pp. 994-1006. doi:10.17719/jisr.2017.1832
- Hassany E. E. & Pambekti G. T. (2022). Review on the Application of Open Banking in Sharia Banking: A SWOT Analysis. *el-Amwal: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Syariah*, 5(1), pp. 69-91. doi:10.29103/el-amwal.v5i1.6676
- Khoualed A., & Bouzerb K. (2023). Assessment of the Attractiveness of the Algerian Banking Market Through the Application of Porter's Five Forces Model. *Management and Economics Review*, 8(3), pp. 332-341. doi:10.24818/mer/2023.10-06
- Korableva O., & Kalimullina O. (2016). An Innovative Approach to Strategic Risk Management in Banking: Russian Banks Case Study. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 13, pp. 269-282.
- Lin C. (2023). SWOT Analysis of China's Internet Finance Under the Background of the Epidemic: Take Ant Finance as an Example. Title: *Journal of Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 28(1), pp. 21-29. doi:10.54254/2754-1169/28/20231277
- Litvishko O., Beketova K., Akimova E., Azhmukhamedova A., & Islyam G. (2020). Impact of the Digital Economy on the Banking Sector. *The 1st International Conference on Business Technology for a Sustainable Environmental System (BTSES-2020)*, 159(2), 1-10. *E3S Web of Conferences*. doi:10.1051/e3sconf/202015904033
- Nyrku K., & Agyapong G. (2011). Rediscovering SWOT Analysis: The Extended Version. *Academic Leadership*, 9(2), pp. 1-17. doi:10.58809/KIQL1002
- Pant P. (2019). SWOT Analysis: A Powerful Tool of Strategic Competitive Management Effectiveness. *ADHYAYAN*, 9(2), pp. 31-37.

ალჟირის საბანკო სექტორის მიმზიდველობის კვლევა SWOT ანალიზის გამოყენებით

აბუბაქარ ჰუალედი

ასოციირებული პროფესორი
ბაჯი მოხტაჰის უნივერსიტეტი, ანაბა,
ადჟიჰი
aboubaker.khoualed@univ-annaba.dz

აჰმედ მახლუფი

ასოციირებული პროფესორი
ამაჰ თელიჯი, დაგუატი, ადჟიჰი
ahd.makhloufi@lagh-univ.dz

ადი ბენგაიბი

ასოციირებული პროფესორი
აბდელჰაფიდ ბუსუფას უნივერსიტეტის
ცენტრი, მილა, ადჟიჰი
bentayeb.a@centre-univ-mila.dz

ჰასიბა ალმი

ასოციირებული პროფესორი
ბაჯი მოხტაჰის უნივერსიტეტი, ანაბა,
ადჟიჰი
hassiba.almi@univ-annaba.dz

SWOT მოდელი ახის გახეშოს ანალიზისათვის ეხთ-ეხთი ყველაზე ფაქტორად გამოყენებადი ინსტრუმენტი, რომელსაც სხვადასხვა ორგანიზაცია, მათ შორის ბანკები იყენებენ სტრატეგიული მიმართულების ჩამოყალიბებაში მისი გადაწყვეტი ჰორის გამო. ის ეხმარება ბანკებს განსაზღვრონ თავიანთი სამომავლო ხედვა ბაზარზე და ზუსტად შეაფასონ თავიანთი კონკურენტული პოზიცია. ეს ანალიზი მოიცავს სხვადასხვა მაჩო ასპექტს, ჰაც გვთავაზობს ბანკის შიდა და გაე გახეშოს ყოვლისმომცვედ შეფასებას, ჰაც მას სტრატეგიული დაგეგმვის აუცილებელ ინსტრუმენტად აქცევს.

ამ კვლევის მიზანია ადჟიჰის საბანკო სექტორის ამჟამინდელი მდგომარეობის შესწავლა, მისი მიმზიდველობის შეფასება და საერთაშორისო ბანკებისა და ფინანსური ინსტიტუტების მოზიდვის პოტენციალის შეფასება. ამ მიზნის მისაღწევად გამოყენებულ იქნა აღწერილობითი მეთოდი, რომელიც იყენებს ადჟიჰში მოქმედ ყველა საჯარო და კერძო, სულ 19, ბანკთან დაკავშირებულ მრავალფეროვან მონაცემებსა და სტატისტიკას. მიღებული შედეგები არვენებს ადჟიჰის საბანკო სექტორში ახსებულ ძლიერ და სუსტ მხარეებს, შესაძლებლობებსა და ჩიხს შოხის დაბადანებულ უხთიეხთმედებას. შესაბამისად, ადჟიჰის საბანკო სექტორში შესვლა წაჩმოდგენს გონივრულ და პოტენციურად მომგებიან შესაძლებლობას საერთაშორისო ბანკებისთვის, იმ პირობით, რომ ისინი დაიცავენ ქვეყნის საბანკო კანონებსა და ჰეგულაციებს.

ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების ეხთ-ეხთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მარვენებელი, მისი საბანკო ინდუსტრიის განვითარებაა, რომელიც მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს წაჩმოდგენს ეკონომიკური სტაბილურობის უზენველსაყოფად მის კონკრეტულ ეკონომიკურ პირობებზე მოხებული მონეტარული პოლიტიკის განხორ-

ხცილებების გზით. ქვეყნის საბანკო სექტორის ეფექტურობა მისი ეკონომიკური სისტემის წახმატების განმსაზღვრელი ფაქტორი გახდა, განსაკუთრებით კი ყოვლისმომცველი ეკონომიკური განვითარების პირობების დაფინანსების უნახის თვალსაზრისით.

აღუიხის საბანკო ინდუსტრია დინამიკური და ნაყოფიერი სექტორად განვითარდა, განსაკუთრებით გლობალური ბაზრის მიმართ ღია ეკონომიკური პოლიტიკის მიღების შემდეგ, როგორც ეს 1990 წელს აღუიხის ბანკმა განსაზღვრა. ამ ცვლილებამ გამოიწვია მხავადი უცხოური და ახაბუდი ბანკის აღუიხში შესვლა, დაწყებული - 1991 წელს ბაჰეინის „აღ ბაჰაჰა ბანკით“, ჰასაც შემდეგ მოჰყვა აშშ-ს „სიგიბანკი“ და საფრანგეთის „სოსიეტე ჟენერალი“, შესაბამისად, 1993 და 1999 წლებში. XXI საუკუნის პიხვედ ათწლეულში გამოჩნდა დამატებითი უცხოური ბანკები, ძიხითადად ფრანგული და ახაბუდი ბანკები, ჰამაც კიდევ უფრო გაამდიდრა აღუიხის საბანკო ბაზაიი და ხედი შეუწყო კონკუიენტუნაიხიან დინამიკას როგორც კეიძო, ასევე, საჯაიო ბანკებს შოიხის.

მზაიდი კონკუიენტუდი გამოწვევებისა და ფინანსური გლობალიზაციის გავლენის, განსაკუთრებით საბანკო ტექნოლოგიების განვითარების გათვალისწინებით, საბანკო სექტორი სუდ უფრო ითუდი დანდშაფტის წინაშე დგას. ფინანსური და საბანკო კიიზისების, კონგლომერატების და მომმზაიებელთა ცვადებადი პიეფეიენციების ხშიიი შემთხვევა, კიდევ უფრო ამძაფრებს ამ გამოწვევებს. შედეგად, აღუიხში ამჟამად მოქმედმა ბანკებმა, ასევე აღუიხის ბაზაიზე შესვლის მსუიველებმა, უნდა მიილონ ადმინისტრაციუდი და ფინანსური სტრატეგიები ამ დინამიკური გაიემოში ნავიგაციისთვის. ამ კონტექსტით, SWOT ანალიზი თანამედროვე სტრატეგიუდი მენეჯმენტის გადამწყვეტ ეტაპად იქცა. სწიათად ცვადებად ბაზაიზე შიდა ძლიეი და სუსტი მზაიეების სისტემატური შეფასებით. ამ ცვლილებების სიიულისა და დარქაიების გათვალისწინებით, მათთან ადაპტაცია აუცილებელია გიძევადიანი სტაბილუიობისა და სტრატეგიუდი მიზნების მისაღწევად. სტრატეგიუდი ანალიზის სხვადასხვა მეთოდებს შოიხის, SWOT ირება ეიი-ეიი ყველაზე საიმედო მიდგომად ინფოიმიიებული გადაწყვეტილების მიღების სახედმძლვანედო.

დღევანდელი საბანკო ინდუსტრიის ფოიმიიების სწიათი ტემპით მიმდინაიე ტრანსფოიაციებმა, ბანკები აიძუდა მიელოთ სხვადასხვა ზომები, ჰათა აი რამოიჩნენ სწიათ ცვლილებებს, გაუძლონ კონკუიენციას და შეაფასონ როგორც შიდა, ასევე გაიე გაიემო. ეს მოითხოვს მათი ძლიეი და სუსტი მზაიეების იდენტიფიცირებას, ასევე შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ამოცნობას. ამ ფაქტორების სტრატეგიუდი დაბადანსებით, ბანკებს შეუძლიათ შეიიმუშაონ ეფექტური სტრატეგიები, ჰაც გაზიდის მათ კონკუიენტუნაიხიანობას და უზიუნველყოფს გიძევადიან მდგალობას.

შიდა გაიემო ფაქტორების ანალიზი არვენებს აღუიხის საბანკო სექტორის განმსაზღვრედ ჰამდენიმე ძლიეი მზაიეს. მათ შოიხის მთავაიია მნიშვნელოვანი

კაპიტალის ხეზეხვები, დაახსების პირობიგეტი, განსაკუთხებით სახედმწიფო ბანკებისთვის - სესხების, დეპოზიტებისა და მოგების მოცულობის სტაბილუი ზიდა, ასევე ედექტორნული საბანკო მაჩვენებლების გაუმჯობესება. მეოხე მხიივ, სექტორი უფხო ფაითო სპექტრის სისუსტეების წინაშე დგას, მათ შოხის - შეზღუდული საბანკო სპეციალიზაცია, სუსტი შედწევა ხოგოხც ადგილობიივ, ასევე, საე-ხთაშოხისო დონეზე, მუდმივი პიობდემები უმოქმედო სესხებთან დაკავშირებით, საბანკო მაჩვეტინგული სტიატეგიების ახაეფექტუი განხოხციელება და დამატებითი მომსახუების ნაკლოვანებები.

გაიე ფაქტოხების ანალიზი ხაზს უსვამს ადრეობის საბანკო ბაზაიზე შესვლის ხამდენიმე შესაძლებლობას. ყველაზე მეტად აღსანიშნავია კანონით განსაზღვრული ხეზეხვის კოეფიციენტის შემციხება, უსაფხთხოების ბალიშის სისტემის გაუმება, ახალი მონეტაიული და საბანკო კანონმდებლობისა და ისდამუიი საბანკო საქმიანობის ადეკვატუიი ხეგუდაციების შემოლება. გაიდა ამისა, ედექტორნული საბანკო საქმიანობის ზედამხედველობის მაიეგუდიხებელი ოიგანოს ახსებობა, ადრეობის ეკონომიკის აღდგენა და მნიშვნელოვანი დემოგიაფიული ზიდა კიდევ უფხო აძლიეიებს ბაზიის პეიხსპექტივებს. ამასთან, ადრეობის საბანკო ბაზაიზე შესვლა გაიკვეუდ საფხთხეებსაც შეიცავს. ძიიითადი გამოწვევებია: საბანკო კონკუიენციის გაძლიეება, ცენტიალუი ბანკის მნიშვნელოვანი ჩაიევა და საბანკო ოპეიაციებისთვის დამახასიათებელი სხვადასხვა იისკები.

საკვანძო სიკყვები: SWOT ანალიზი, ბანკები, საბანკო სექტორი, კონკუიენცუნაიიანობა, ადრეობი.

What Is Known about Compliance Risk, and Can it Be Assessed

Lia Kodelashvili

Doctoral Student
East European University
Lia.kodelashvili172@eeu.edu.ge

doi.org/10.52340/eab.2025.17.02.12

The concept of “compliance risk” was first introduced into the Georgian legislative framework for companies operating in the financial sector in 2008. Despite its significance, there remains a notable lack of scholarly research focused on the management, characteristics, assessment, mitigation, and control of compliance risks in Georgia. Building on this contextual gap, this study aims to explore contemporary practices for managing and assessing compliance risks. To achieve this goal, the paper addresses the following research questions: How is compliance risk defined? Why is compliance risk management important? What is the significance of compliance within the framework of corporate governance? How do the concepts of compliance, compliance management, and compliance risk management differ? What is risk and its management, in general, and compliance risk management, in particular? Which methods are employed in the banking sector to evaluate compliance risk? This research adopts a systematic literature review approach, analyzing relevant scientific articles, international organizational regulations, standards, guidelines, and local legislative frameworks aligned with the study objectives.

Keywords: Compliance Risk, Compliance Risk Management, Compliance Management, Compliance Risk Assessment, Corporate Governance.

JEL Codes: G32, G34, K22, M14, M48, D81

Introduction

Risk is an inherent aspect of all activities, encompassing both business operations and individual choices. As the world evolves, new risks continually emerge. Practical experience demonstrates that companies succeed when they assume risks that are justified, manageable, and aligned with their financial capacity and risk tolerance (BCBS 2011). Assessing the reasonableness of risks requires evaluating both their current and potential impacts.

In recent years, alongside the prominence of financial risk management, there has been a growing focus on non-financial risks, including compliance risk. Importantly, compliance risk management has emerged as a distinct discipline, gaining recognition over the past several decades.

The concept “compliance risk” was first incorporated into the Georgian legislative framework for companies operating in the financial sector in 2008 (The Order of NBG N71, 2008). Despite its significance, there remains a notable dearth of scientific research on the management, characteristics, assessment, mitigation, and control of compliance risks in Georgia.

Addressing this gap, the present study aims to explore practices for managing and assessing compliance risks. A thorough literature review was undertaken with two main objectives: investigating existing approaches to compliance risk management and the evaluating methods for assessing compliance risks.

This research employed a systematic literature review methodology, drawing upon relevant scientific papers, international organizational guideline, standards, regulations, and local legislative acts aligned with the study’s research questions.

Literature Review

Methodology and Research Procedure

A comprehensive systematic literature review facilitates the identification of existing methods directly relevant to compliance risk management and the evaluation of compliance risks. The review aims to uncover pivotal insights, including dominant perspectives, emerging trends, and established best practices.

The research entails an extensive examination of literature across various time periods, ranging from foundational works to the latest publications. This comprehensive approach is critical to understanding the topic’s evolution and its underlying principles.

To grasp the essence of compliance risk management and fulfill the study’s objectives, a diverse range of sources were analyzed, including academic research papers, regulatory documents, manuals, international organizational guidelines, standards, and reports. The literature review began with searches in the scientific database ScienceDirect, followed by Google, Google Scholar, and resources such as www.iso.org, www.bis.org and www.matsne.gov.ge. The keywords utilized were: “Compliance Risk,” “Compliance Risk Management,” “Compliance Management,” “Compliance Risk Assessment,” and “Corporate Governance.” The search focused on incorporating the most recent studies available. Materials retrieved from these sources were carefully curated and analyzed in alignment with the following research questions (hereafter referred to as Q):

Objective 1 (O1). Compliance risk – What is known about it?

O1Q1. How is compliance risk defined?

O1Q2. Why is compliance risk management important?

O1Q3. What is the significance of compliance within the framework of corporate governance?

O1Q4. How do the concepts of compliance, compliance management, and compliance risk management differ?

O1Q5. What is risk and its management in general, and how does compliance risk management fit within this framework?

Objective 2 (O2)- Study of existing methods for assessing compliance risks.

O2Q1. Which methods are commonly used in the banking sector to evaluate compliance risks?

What Is Known about Compliance Risk?

Compliance risks are inherent to all business entities, irrespective of the industry in which they operate, as companies must comply with legal requirements, regulations, and standards across jurisdictions where they operate, conduct transactions, serve foreign residents, or distribute products.

In Georgia, the concept of “compliance risk” was first introduced in 2008 when the National Bank of Georgia (NBG) issued the Regulation on Risk Management in Commercial Banks. This regulation remained in force for a decade before being repealed. During this time, and in the subsequent years, the National Bank of Georgia did not provide additional guidance or regulations on the management, assessment, or reporting of compliance risks. Although a legislative definition for “compliance risk” is absent, the obligation for commercial banks to manage these risks, as outlined in the Order of NBG №215/04 (2018), persists. This requirement has gained future significance following Georgia’s signing of the Association Agreement within the European Union, the European Atomic Energy Community, and their Member States in 2014. Under the agreement, Georgia is obliged to align its national legislation with the broader European legal framework, including the Basel Committee Guidelines (AA/DCFTA, 2014). As a result, the topic remains critical and demands detailed examination.

Main Findings

O1A1. Definition of compliance risk. Understanding compliance risk management (CRM) begins with defining compliance risk (CR). Numerous widely accepted definitions of CR exist within both academic literature and regulatory frameworks. For this study, definitions from several authoritative sources have been selected: the Basel Committee on Banking Supervision’s paper *Compliance and the Compliance Function in Banks* (BCBS 2005), the Federal Reserve System’s (FRS) *Clarification on*

the Responsibilities of Boards, published on October 16, 2008 (FRS 2008) and the European Banking Authority's (EBA) *Internal Governance Guide* (EBA 2011). While these definitions differ in specificity, they share a central theme: CR refers to the possibility of legal or regulatory sanctions, financial loss, or reputational damage resulting from non-compliance with laws, regulations, rules, regulatory requirements, codes of conduct, or standards established by self-regulatory organizations.

01A2. The Concept of Compliance Risk Management. As previously noted, CR has gained significant attention since the early 21st century, emerging as a distinct field within the broader discipline of risk management (RM). The research paper *Managing for Organizational Integrity* is considered one of the earliest works on compliance management. In this paper, Paine explores the relationship between transparency, business ethics, and compliance (Paine, 1994). Compliance management (CM), also known as compliance risk management, has recently been recognized as a crucial function within organizations (Bognár & Benedek 2021).

Implementing an effective CRM strategy complements a company's goal of maintaining stability (Teichmann, Wittmann and Boticiu 2023). It serves as a decision-making framework for legal and regulatory compliance, thus supporting risk mitigation efforts (Hopkins 2011). However, the primary objective of CRM is not to minimize risks but to empower informed and strategic risk-taking.

01A3. Significance of compliance in corporate governance. A compliance management system allows a company to showcase its commitment to applicable laws, regulatory requirements, industry codes, and internal standards (ISO 37301 2021). Compliance promotes adherence to legal frameworks, mitigates risks, fosters accountability and transparency, upholds ethical principles, and builds stakeholder confidence. It also strengthens governance practices (Paine L. , 1994) and enables organizations to navigate responsibly and sustainably within the complexities of today's business landscape (Brahimi, Dibra, & Prodani, 2013). Compliance is a cornerstone of effective corporate governance, ensuring the organizations operate within legal and ethical boundaries, fostering trust among stakeholders, and facilitates long-term success (Seifi & Crowther, 2011).

01A4. Conceptual distinctions among compliance, compliance management, and compliance risk management. Compliance and compliance management are often used interchangeably, and they both refer to the overall processes and practices aimed at ensuring organizational adherence to laws, regulations, and internal policies (Gerard & Weber, 2015). However, compliance management represents a more comprehensive approach, encompassing the establishment and maintainance of compliance standards (Fotaki, Lioukas, & Voudouris, 2020).

In contrast, compliance risk management is a distinct facet within compliance management (Miller, 2014). CRM specifically focuses on identifying, assessing, and

managing risks associated with non-compliance. It aims to proactively detect potential compliance risks and implement controls to mitigate them. Essentially, compliance risk management serves as a specialized tool or process within the broader framework of compliance management, addressing risks that could arise from non-compliance with laws and regulations. In this way, compliance risk management functions as a vital component to effectively manage compliance-related risks.

01A5 Concepts of risk and its management, and compliance risk management.

Risk, in general, refers to the potential for events or circumstances to adversely impact an organization's objectives (Moeller, 2011). It embodies the uncertainty and variability that organizations encounter in striving to achieve their goals (Yalcin, Kilic, & Delen, 2022). Risk management (RM) is a vital process, commonly utilized in strategic decision-making. Its integration at the operational level underscores its importance in facilitating effective business operations (Ciocoiu, Chitimiea, Vaduva, & Prioteasa, 2020). RM entails identifying risks, assessing their potential impact, developing strategies to address them, mitigating their negative consequences, and maximizing opportunities (Berg 2010), (Aven & Renn, 2010). It follows a systematic process involving risks identification, analysis, and response (Prioteasa & Ciocoiu, 2017).

Compliance risk management, as a specific approach within risk management, focuses on the risks associated with non-compliance. Its objective is to identify, assess, and manage such risks to ensure conformity with legal and regulatory requirements, safeguarding the organization's integrity and reputation (BCBS 2005)

Methods of Assessing Compliance Risks

A comprehensive assessment of an organization's compliance risks involves linking each risk to a control activity and evaluating the effectiveness of these controls through monitoring and testing (Silverman 2008, 259-261), (Losiewicz-Dniestrzanska, 2015). This approach ensures that organizations can effectively manage compliance risks and achieve their compliance objectives.

The International Organization for Standardization (ISO) defines risk assessment as a process involving the identification, analysis, and evaluation of risks, taking into account the uncertainty of events or circumstances and their potential impact on targets (ISO31000 2018), (Lindauer, 2017).

By adopting a thorough risk assessment methodology, organizations gain a deeper understanding of their compliance risks and can develop strategies to mitigate them effectively. CRM is no longer optional but has become essential due to heightened regulatory scrutiny and the growing importance of adhering to legal and ethical standards (Lam and Hashmi, 2022).

Within the context of risk management, two distinct methods are employed to assess and evaluate risks: Qualitative Analysis and Quantitative Analysis.

Main Findings

A number of methodological approaches have been identified for assessing compliance risks across various business sectors. These include: Failure modes and effects analysis (FMEA) (Bognár, Ferenc; Benedek, Petra 2021), (Stamatis 2003), Risk matrix and partial risk map (PrisM) (Bognár and Benedek 2021), Pairwise Comparison (PCT) based PRisM method (Szentés, Benedek and Bognár 2023), Six Sigma (Tarantino 2008), (Zhang, et al. 2013), Business process modeling (BPM) and simulation (Tarantino 2008), Scenario analysis (Ramakrishna 2015), Fault Tree Analysis (FTA) (Pan, et al. 2022), Static Game Models (SGM) (Pang, et al. 2020). Given the broad array of assessment methods, this study adopts Failure Modes and Effects Analysis (FMEA) as the primary tool for evaluating CR in the banking sector.

O2Q1. Failure Modes and Effects Analysis (FMEA). FMEA is a systematic and proactive risk assessment technique designed to identify potential failure modes in a system, process, or product, and to analyze their potential effects (Popov, Hollcroft and Lyon 2016, 163-179). A proactive approach (London 2022), (Qureshi 2019) involves taking initiative by identifying and addressing potential issues or opportunities before they arise. In contrast, a reactive approach focuses on responding to adverse events after they occur. Proactive strategies prioritize anticipating challenges and implementing preemptive measures to mitigate them.

FMEA is widely used in industries such as manufacturing, engineering, healthcare, and aerospace to identify and address potential risks before they occur (Liu, Liu, and Liu, 2013). Notably, studies have demonstrated that this approach is also applicable for assessing compliance risks (Bognár, Ferenc; Benedek, Petra 2021). FMEA enables organizations to proactively identify and address potential failure modes, thereby reducing risks, enhancing the reliability of products or processes, improving safety, and minimizing negative impacts on customers, stakeholders, and the overall business. Moreover, it supports informed decision-making, effective resource allocation, and the continuous improvement of systems and processes.

FMEA uses the following steps in the risk management process:

1) Identification: This involves identifying all potential compliance risks within the system, process, or products under evaluation. Such analysis can be conducted during the implementation phase of systems, processes or products, as well as during periodic reviews of existing ones. It is particularly critical ~~at certain intervals~~ or when internal or external factors are changed.

2) Risk assessment: Risk assessment involves analyzing each identified compliance risk to determine its significance and potential impact on a company. This process evaluates the likelihood of occurrence, the severity of consequences, and the

effectiveness of current control measures. By prioritizing risks based on severity and the company's risk appetite, organizations can focus on mitigating the most critical risks.

- **Severity Assessment:** Each failure mode is evaluated for its potential severity or impact on the system, process, or product. Severity ratings are assigned based on the consequences, such as safety risks, financial losses, customer dissatisfaction, or regulatory non-compliance.
- **Occurrence Assessment:** The likelihood or probability of each failure mode occurring is analyzed (Popov, Hollcroft and Lyon 2016, 77-79). This involves examining historical data, expert opinions, and other relevant information to gauge the probability of the failure mode happening. Occurrence ratings are assigned accordingly.
- **Detection Assessment:** The effectiveness of existing controls, detection methods, or safeguards in detecting or preventing the failure mode is assessed. Detection ratings reflect the likelihood of identifying the issue before it results in adverse-consequences for the organization.

As outlined above, the Risk Priority Number (RPN) is calculated by multiplying the severity (outcome), occurrence, and detection ratings (Popov, Hollcroft and Lyon 2016, 75-76). The calculated PRN provides a numerical value that helps prioritize identified failure modes for further action.

Equation 1

$$\text{RPN} = \text{Severity} \times \text{Occurrence} \times \text{Detection}$$

For the equation to be effective, a rating must be assigned to each factor. The development and adaptation of rating scales depend on the characteristics of the products (Bognár, Ferenc; Benedek, Petra 2021) and processes. This requires careful consideration of the following: (1) the potential impacts, including financial and non-financial sanctions, as well as reputational damage that may result from the realization of a risk; (2) likelihood of risk materializing; and (3) the extent to which risk factors are recognized to enable timely detection.

Thus, the discussed method enhances existing compliance risk management frameworks by enabling organizations to proactively identify risks, strengthen regulatory compliance mechanisms, and mitigate the adverse consequences of non-compliance. FMEA employs analytical and strategic approaches to empower business to remain proactive and maintain control over emerging risks.

Conclusion

This study focused on examining compliance risk management methods and assessment approaches through a comprehensive literature review in the banking

sector. To meet these objectives, research questions were formulated, and the following answers were identified.

01Q1. How is compliance risk defined? - CR refers to the possibility of legal or regulatory sanctions, financial loss, or reputational damage arising from non-compliance with laws, regulations, rules, regulatory requirements, codes of conduct, or standards established by self-regulatory organizations.

01Q2. Why is compliance risk management important? - CRM acts as a decision-making tool for ensuring legal and regulatory compliance, facilitating risk mitigation. Beyond reducing risks, CRM enables informed and strategic risk-taking, aligning compliance efforts with organizational goals.

01Q3. What is the significance of compliance within the framework of corporate governance?

- Compliance management in corporate governance empowers companies to navigate the complexities of the modern business environment in a responsible and sustainable manner. It ensures that organizations operate within legal and ethical boundaries, fostering trust among stakeholders. Furthermore, it promotes accountability, transparency and compliance while mitigating risks.

01Q4. How do compliance, compliance management, and compliance risk management conceptually differ? - Compliance and compliance management are often used interchangeably, as both refer to the overall processes and practices designed to ensure adherence to laws, regulations, and internal policies within an organization. Compliance risk management, however, is a specific component or tool within compliance management. It focuses on identifying, assessing, and managing the risks associated with non-compliance. While compliance management encompasses the broader framework of adherence, CRM zeros in on mitigating specific risks to uphold compliance effectively.

01Q5. What is risk and its management, in general, and compliance risk management, in particular? - Risk management (RM) is a vital process widely utilized in strategic decision-making. It involves a systematic approach to the identification, analysis and response to risks. CRM, as a specialized subset of risk management, focuses specifically on addressing risks related to non-compliance with legal and regulatory requirements.

02Q1. Which methods are utilized in the banking sector to assess compliance risk? The study identified various methodological approaches employed to assess compliance risks across different business sectors. Among these, Failure Mode and Effects Analysis (FMEA) was selected as the primary method for evaluating compliance risk in the banking sector. FMEA enables organizations to proactively identify potential risks, strengthen regulatory compliance mechanisms, and mitigate the ad-

verse consequences of non-compliance.

The literature review revealed the absence of studies by Georgian authors on compliance risk management and assessment. Not publicly available research in this field was identified during the study period. This study aims to help bridge this gap and contribute to advancing research in this area.

References:

- AA/DCFTA, The Association Agreement (2014). *Legislative Herald of Georgia*. www.matsne.gov.ge . June 27. (Accessed December 2024).
- Aven Terje and Renn Ortwin (2010). "Risk Management and Governance: Concepts, Guidelines and Applications". Heidelberg: Springer.
- BCBS (2005). "Compliance and the Compliance Function in Banks." *The Bank for International Settlements (BIS)*. April 29. <https://www.bis.org/publ/bcbs113.htm> . (Accessed May 2024).
- BCBS (2011). "Principles for the Sound Management of Operational Risk, Bank for International Settlements." *The Bank for International Settlements (BIS)*. June. <https://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf> . (Accessed March 2024).
- Berg Heinz-Peter (2010). "Risk Management: Procedures, Methods and Experiences." *Reliability: Theory & Applications* 5 (N2 (17)): 79-95.
- Bognár Ferenc and Benedek Petra (2021). "A Novel Risk Assessment Methodology—A Case Study of the PRISM Methodology in a Compliance Management Sensitive Sector." *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 18, No. 7 89-108.
- Bognár Ferenc, Benedek Petra (2021). "Case Study on a Potential Application of Failure Mode and Effects Analysis in Assessing Compliance Risks." *Risks* 1-16. doi:<https://doi.org/10.3390/risks9090164>. (Accessed May 2024).
- Brahimi Fran, Dibra Rezart and Prodani Geraldina (2013). "The Role of Corporate Governance in Transition Countries." *European Journal of Business and Management* (20): 166-176. <https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/7311> . (Accessed May 2023).
- Ciocoiu Carmen Nadia, Chitimiea Andreea, Vaduva Valentina Raluca and Prioteasa Adina-Liliana (2020). "Quantitative Approach to the Implementation of Risk Management in Operating Activities of Romanian SMEs." *The Journal of Organizational Management Studies* Vol. 2020.
- EBA, European Banking Authority (2011). "EBA Guidelines on Internal Governance (GL 44)." www.eba.europa.eu. (Accessed March 2024).
- Fotaki Maria, Lioukas Spyros and Voudouris Irini (2020). "Ethos is Destiny: Organizational Values and Compliance in Corporate Governance." *Journal of Business Ethics* 19-37. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04126-7>. (Accessed May 2023).
- The Federal Reserve System (2008). "SR 08-8 / CA 08-11 - Compliance Risk Management Programs and Oversight at Large Banking Organizations with Complex Compliance Profiles." www.federalreserve.gov . (Accessed March 2023).
- Gerard Joseph A. and Weber Curt M. (2015). "Compliance and Corporate Governance: Theoretical Analysis of the Effectiveness of Compliance Based on Locus of Functional Responsibility." *International Journal of Global Business* 8 (1): 15-26.

- Hopkins Andrew (2011). "Risk-management and Rule-compliance: Decision-making in Hazardous Industries." *Safety science* 49 (2): 110-120. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2010.07.014>. (Accessed May 2023).
- ISO37301 (2021). "Compliance Management Systems - Requirements with Guidance for Use." *International Organization for Standardization*. www.iso.org . (Accessed March 2023).
- ISO31000 (2018). "Risk Management Guidelines." *International Organization for Standardization*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en> . (Accessed March 2023).
- Lam Ho-Pun and Hashmi Mustafa (2022). "A Comparative Study of Compliance Management Frameworks: PENELOPE vs. PCL." *Knowledge* 2: 618-651. doi:<https://doi.org/10.3390/knowledge2040036>. (Accessed May 2023).
- Lindauer Roman (2017). "Modern Risk Management Remarks." Bookborn. <http://103.62.146.201:8081/jspui/bitstream/1/6242/1/modern-risk-management-remarks.pdf>. (Accessed May 2023).
- Liu Hu-Chen, Liu Long and Liu Nan (2013). "Risk Evaluation Approaches in Failure Mode and Effects Analysis: A Literature Review." *Expert Systems with Applications* 828-838. doi:<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.08.010>. (Accessed May 2023).
- London Calvin (2022). "Two Sides of the Coin: Proactive versus Reactive Compliance Management." *CEP Magazine* 1-4. <https://compliancecosmos.org/two-sides-coin-proactive-versus-reactive-compliance-management> . (Accessed April 2024).
- Losiewicz-Dniestrzanska Ewa (2015). "Monitoring of Compliance Risk in the Bank." *Procedia Economics and Finance* 26: 800-805. doi:[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00846-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00846-1). (Accessed May 2023).
- Miller Geoffrey P. (2014). "The Role of Risk Management and Compliance in Banking Integration." *NYU Law and Economics Research Paper* 14-34. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2527222 . (Accessed May 2023).
- Moeller Robert R. (2011). "*COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes*." New Jersey: John Wiley & Sons.
- The Order of NBG №215/04 (2018). "Corporate Governance Code for Commercial Banks." *Legislative Herald of Georgia*. <https://matsne.gov.ge/ka> . September 26. (Accessed December 2024).
- Paine Lynn S. (1994). "Managing for Organizational Integrity." *Harvard Business Review* 72 (2): 106-117. <https://hbr.org/1994/03/managing-for-organizational-integrity>. (Accessed March 2023).
- Pan Kai, Liu Hui, Gou Xiaoqing, Huang Rui, Ye Dong, Wang Haining, Glowacz Adam and Kong Jie (2022). "Towards a Systematic Description of Fault Tree Analysis Studies Using Informetric Mapping." *Sustainability* 14 (18): 1-28. doi:<https://doi.org/10.3390/su141811430>. (Accessed April 2023).
- Pang Sulin, Yang Junkun, Li Rongzhou and Cao Jun (2020). "Static Game Models and Applications Based on Market Supervision and Compliance Management of P2P Platform." *Mathematical Problems in Engineering* 1-17. doi:<https://doi.org/10.1155/2020/8869132>. (Accessed May 2024).
- Popov Georgi, Hollcroft Bruce and Lyon Bruce K. (2016) "Risk Assessment." Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Prioteasa Adina Liliana and Ciocoiu Carmen Nadia (2017). "Challenges in Implementing Risk Management: A Review of the Literature." *In Proceedings of the International Management Conference*. 972-980.
- Qureshi Muhammad Waheed (2019). "Understanding Compliance Risk in Finance and Banking." *ISACA JOURNAL* 4: 1-7.
- Ramakrishna Saloni (2015). "Enterprise Compliance Risk Management_ An Essential Toolkit for Banks and Financial Services." Singapore: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.
- Seifi Shahla and Crowther David (2011). "Corporate Governance and International Business". BookBoon. <https://bookboon.com/en/corporate-governance-and-international-business-ebook>. (Accessed May 2023).
- Silverman Michael G. (2008). "Compliance Management for Public, Private, and Nonprofit Organizations". New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Stamatis D. H. (2003). "Failure Mode and Effect Analysis: FMEA from Theory to Execution". Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Szentes Balázs, Benedek Petra and Bognár Ferenc (2023). "Compliance Risk Assessment in the Banking Sector: Application of a Novel Pairwise Comparison-Based PRISM Method." *Complexity in Finance and Economics* 1-13. doi:<https://doi.org/10.1155/2023/9165815>. (Accessed May 2024).
- Tarantino Anthony (2008). "Governance, Risk and Compliance Handbook." Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Teichmann Fabian, Wittmann Chiara and Boticiu Sonia (2023). "Compliance as a Form of Defense Against Corporate Criminal Liability." *Journal of Economic Criminology* 1: 1-4. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jeconc.2023.100004>. (Accessed May 2024).
- The Order of NBG N71. 2008. "Regulation on Risk Management in Commercial Banks." *Legislative Herald of Georgia*. www.matsne.gov.ge . March 17. (Accessed September 2024).
- Yalcin Ahmet Selcuk, Kilic Huseyin Selcu, and Delen Dursun (2022). "The Use of Multi-criteria Decision-making Methods in Business Analytics: A Comprehensive Literature Review." *Technological Forecasting and Social Change* 174: 1-35. (doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121193>). (Accessed June 2024).
- Zhang Qun, Irfan Muhammad, Zhu Xiaoning, Aamir Muhammad and Khattak Obaid (2013). "Six Sigma in Synergy with Risk Management." *European Journal of Business and Management* 5 (12): 184-188. <https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/5829/5897>. (Accessed May 2024).

რა ვიცით შესაბამისობის რისკის შესახებ და შესაძლებელია თუ არა მისი შეფასება

ლია კოდელაშვილი

დოქტორი

აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი

Lia.kodelashvili172@eeu.edu.ge

რისკი, ნებისმიერი საქმიანობის სფეროს, ადამიანის ქმედების თუ უმოქმედობის თანმდევი. ზოგჯერ წინ მიდის სამყარო, გზადაგზა ამ პირობებში ახალი რისკი ვლინდება. როგორც პრაქტიკული გამოცდილება გვიჩვენებს, კომპანიები წარმატებას აღწევენ მხოლოდ მაშინ, როცა მათ მიერ მიღებული რისკი გონივრულია, კონტროლდება და არ სცდება მათი ფინანსური შესაძლებლობისა და რისკისთვის დასაშვები ნოქსის ფარგლებს (BCBS 2011). რისკის გონივრულობის დასადგენად კი აუცილებელია მისი შეფასება იმისთვის, რომ განვსაზღვროთ როგორც ახსებუდი, ასევე, მოსალოდნელი შემთხვევების საჩიხი.

საყუჩადღებოა, რომ ბოლო წლებში ფინანსური რისკის მართვასთან ერთად, უფრო და უფრო მეტი ყუჩადღება ექცევა ახაფინანსური რისკის მართვას. შესაბამისობის რისკის მართვა, როგორც რისკის მართვის დამოუკიდებელი სფერო, ჰამდენიმე ათწლეულს ითვლის. როგორც იმართება, ჰა თავისებულებები ახასიათებს, როგორც ხდება შეფასება, მიტიგაცია და კონტროლი - სამეცნიერო ნაშრომები შესაბამისობის რისკის მართვასთან დაკავშირებით საქართველოში ფაქტობრივად არ არსებობს.

შესაბამისობის რისკი ახდავს ნებისმიერი სფეროში მოქმედ ბიზნესსუბიექტს, ჰამეთუ კანონმდებლობის მოთხოვნების, ან/და - წესების, სტანდარტების შესრულება კომპანიას მოუწევს ყველა იმ იუჩისდირექციაში, სადაც ის საქმიანობს, დებს გაჩივებას, ემსახუება სხვა ქვეყნის ჰეზიდენტებს, აგზავნის პირდუქციას და ა.შ.

შესაბამისობის რისკის ცნება საქართველოში პირველად 2008 წელს გაჩნდა, როდესაც საქართველოს ეროვნულმა ბანკმა ბიძანებით დამტკიცა “კომეჩიულ ბანკებში რისკების მართვის თაობაზე დებულება”. ბიძანება ძალაში დაჩრა 10 წლის განმავლობაში, სანამ გაუქმდებოდა. ამ დროის განმავლობაში და არც შემდგომ პერიოდში, სებ-ის მიერ არ გამოქვეყნებულა დამატებითი ინფორმაცია ან მითითება შესაბამისობის რისკის მართვასთან, შეფასებასთან ან ანგაჩიშგებასთან დაკავშირებით. აღარც შესაბამისობის რისკის დეფინიცია არსებობს საკანონმდებლო დონეზე, თუმცა, კომეჩიული ბანკების ვადებულება მართონ შესაბამისობის რისკი (სებ-ის ბიძანება №215/04 2018) მოქმედია, ვინაიდან ევროკავშირისა და ევროპის ატომური ენეჩიის გაეჩითაინებას და მათ წევრ ქვეყნებს შორის, ეჩთი

მხივ, და, მეოხე მხივ, საქათველოს შოხის ასოციხების შეთანხმების ხედმო-წეხის შემდეგ, საქათველოს წაჰმოეშვა ვადებულება ადგილობრივი კანონმდებლობა დაუახდროს ევხოპის საკანონმდებლო ბაზის ეთიან ჩაჰროს, მათ შოხისაა ბაზედის კომიგეცის სახედმდღვანედო პიინციპები.

აღნიშნუდიდან გამომდინაჰე, კვდევა ფოკუსიხებულია შესაბამისობის ხისკის მაჰთვის ახსებული პაჰქციკის შესწავლაზე. დიგეჰაგუხის ყოვდისმომცვედი ანადიზი დაეთმო ოჰ ძიიითად მიზანს: 1) შესაბამისობის ხისკის მაჰთვისა და 2) შესაბამისობის ხისკის შეფასების ახსებული მეთოდების შესწავდას. მიზნის მისაღწევად განისაზღვჰა საკვდევი კითხვები, ᰁასაც გაეცა სათანადო პასუხები.

ძიიითადი შედეგები:

M1Q1. ჰოგოჰ განიმაჰგება შესაბამისობის ხისკი? - CR აჰის სამაჰთლებიივი ან მაჰეგუდიხებედი სანქციების, ფინანსუჰი ზაჰადის ან ჰეპუტაციუდი ზიანის ხისკი, ჰომედიც გამოწვეუდია კანონების, ჰეგუდაციების, წესების და სხვა მაჰეგუდიხებედ მოთხოვნებთან, ქცევის კოდექსებთან და თვითჰეგუდიხებადი ოგაგანიზაციების სხვა სტანდაჰგებთან შეუსაბამობის გამო.

M1Q2. ᰁაგომ აჰის მნიშვნელოვანი შესაბამისობის ხისკის მაჰთვა? - CRM წაჰმაჰთავს გადაწყვეტიდების მიღებას სამაჰთლებიივი და მაჰეგუდიხებედ შესაბამისობასთან დაკავშირებით, ᰁითაც ხედს უწყობს ხისკის შემციხებას. CRM-ის მთავაჰი მიზანი აჰ აჰის უბჰადოღ ხისკის შემციხება, აჰამედ ინფოჰმიხებული და სტაგევიუდი ხისკის აღების შესაძლებლობას უწყობს ხედს.

M1Q3. ᰁა მნიშვნელობა აქვს შესაბამისობას კოჰპოჰაციუდ მმაჰთველობაში? - კოჰპოჰაციუდ მაჰთვაში შესაბამისობის მაჰთვა საშუადებას აძდევს კომპანიებს პასუხისმგებლობით და მდგჰადად იმოქმედონ ახსებული ბიზნესგაჰემოს წინაშე მდგაჰ სიჰთუდეებისას, უზჰუნვედყოფს კომპანიების სამაჰთლებიივი და ეთიკუჰ საზღვხებში მუშაობასა და ნდობის გაძდიეხებას. ხედს უწყობს კანონების დაცვას, ანგაჰიშვადებუდებასა და გამჭვირჰადობას და ამციხებს ხისკს.

M1Q4. ᰁა კონცეპტუადუჰი განსხვაებაა შესაბამისობას, შესაბამისობის მაჰთვასა და შესაბამისობის ხისკის მაჰთვას შოხის? - შესაბამისობა და შესაბამისობის მაჰთვა ხშირად გამოიყენება უჰთიეჰთშემცვედედბად და ეხება საეჰთო პოცესებსა და პაჰქციკას, ᰁაც მიზნად ისახავს კომპანიაში კანონების, ჰეგუდაციებისა და შიდა პოდიციკის დაცვას, ხოლო შესაბამისობის ხისკის მაჰთვა აჰის კომპონენტი ან ინსტრუმენტი შესაბამისობის მაჰთვაში, ᰁათა მაჰთოს შესაბამობასთან დაკავშირებული ხისკი. CRM-ი ფოკუსიხებულია შეუსაბამობასთან დაკავშირებული ხისკის იდენტიფიციხებაზე, შეფასებასა და მაჰთვაზე.

M1Q5. ᰁა აჰის ხისკი და მისი მაჰთვა ზოგადად, და შესაბამისობის ხისკის მაჰთვა, კონკრეტუად? - ხისკის მაჰთვა (RM) აჰის აუციდებედი პოცესი, ჰომედიც რვეუდებიივი გამოიყენება სტაგევიუდი გადაწყვეტიდების მისაღებად. RM აჰის

იდენტიფიკაციის, ანადიზისა და ჩისკზე ჰეაგჩეების სისტემატუჩი პჩოცესი. ჩაც შეეხება შესაბამისობის ჩისკის მახთვის, აჩის რჩიენტიჩებუდი მიდგომა ჩისკის მახთვის, ჩომედიც კონკჩეტუდად ეხება სამახთდებჩივი და მახეგუდიჩებუდი მოთხოვნების შეუსაბამობასთან დაკავშიჩებუდ ჩისკს.

M2Q1. შესაბამისობის ჩისკის შეფასების ჩომედი მეთოდი გამოიყენება საბანკო სფეჩოში? - კვდევის შედეგად გამოვდინდა აჩაეჩთი მეთოდიოლოგიუჩი მიდგომა, ჩაც გამოიყენება შესაბამისობის ჩისკის შესაფასებდად ბიზნესის სხვადასხვა სფეჩოში. კვდევაში, საბანკო სექტოჩში CR შეფასების მეთოდად განხილუდა FMEA, ჩომედიც ეხმაჩება კომპანიებს პჩოაქტიუდად გამოავდინონ ჩისკი, გააძდიეჩონ მახეგუდიჩებუდი მოთხოვნების შესაბამისობის დაცვის მექანიზმები და მინიშუმამდე დაიყვანონ შეუსაბამობის პოტენციუჩი უაჩყოფიოთი შედეგები.

საკვანძო სიტყუები: შესაბამისობის ჩისკი, შესაბამისობის ჩისკის მახთვა, შესაბამისობის მენეჯმენტი, შესაბამისობის ჩისკის შეფასება, კოჩპოჩატიუდი მმაჩთვედობა.

Capital Market Hubs in Post-Soviet Countries: Comparative Analysis of Stock Exchange Development

Giorgi Paresishvili

Doctoral Student

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

giorgip2000@yahoo.com

doi.org/10.52340/eab.2025.17.02.13

The stock exchange, as a central hub of capital market activities, plays a vital role in facilitating companies' capital-raising efforts, offering investors opportunities to trade securities, and driving overall economic growth. In post-Soviet countries, the evolution of stock exchanges has been shaped by dual influence of Soviet-era economic legacies and pressing need to modernize financial systems to align with global standards. While significant progress has been made, post-Soviet stock exchanges continue to face persistent challenges. In the future, it is imperative for these exchanges to prioritize investments in digital infrastructure and technological advancements to optimize market operations. Emerging fintech innovations and blockchain technologies offer promising avenues for enhancing market accessibility, transparency, and security. Moreover, local stock exchanges must strengthen their integration with international financial markets and foster relationships with global investors to ensure their economies remain interconnected within the global financial system.

Keywords: Capital market, legal reforms, privatization, stock exchange, post-Soviet countries

JEL Codes: G15, G18, G20, G23, G24, G28, O33, P34

Introduction

The transition from centrally planned economies to market-oriented systems in post-Soviet countries represents one of the most transformative economic shifts in the history of low- and middle-income countries in Eastern Europe (Estrin, S., et al, 2014). The collapse of the Soviet Union in the early 1990s gave rise to independent states faced with the formidable challenge of restructuring their economies and financial systems (Bulatov, A. S., et al, 2019; Mitra P. K., et al, 2002). Among the most critical aspects of this transition was the establishment of capital markets, necessitating the creation of stock exchanges as pivotal institutions to facilitate investment, mobilize capital, and economic growth (Mitra K., Selowsky et al, 2002; World Bank. 2007).

The stock exchange, as key hubs of capital market activities, play a crucial role in enabling companies to raise capital, offering investors avenues to trade securities, and supporting overall economic development (Fabozzi, F. J., et al, 2014; OECD, 2016). In post-Soviet countries, the development of stock exchanges has been a multifaceted process, influenced by the legacy of Soviet-era economic structures and the urgent need to modernize financial systems to meet global standards. (Peck A. et al, 2001). As these countries strive for deeper integration into the global financial system, stock exchanges have emerged as essential platforms for resource allocation and the cultivation of investor confidence (UNCTAD, WFE, 2017).

This article delves into the pivotal role of stock exchanges as central hubs of capital market activity in post-Soviet countries. It focuses on the legal and regulatory reforms that underpin stock exchange development, examines the distinctive characteristics, challenges, and achievements of each country, and evaluates the shared features and differences across stock exchanges across in the region.

Evolution of Stock Exchanges in Post-Soviet Countries

The transition from a centrally planned economies to market-driven systems presented significant challenges for many post-Soviet states, especially in establishing financial systems capable of supporting market-oriented activities (EBRD, 2020). For decades, financial markets in these regions were dominated by state-controlled institutions, with little to no involvement of private investment or free market mechanisms (Pistor, K., et al, 2000). The dissolution of the Soviet Union gave rise to independent nations tasked with the formidable goal of building new financial infrastructures, including the establishment of stock exchanges to facilitate investment, trading, and capital mobilization (IMF, 2021).

Stock exchanges in post-Soviet countries began to take shape in the 1990s as part of sweeping economic reforms geared towards privatization, market liberalization, and integration into the global financial system. These institutions were instrumental in enabling the privatization of state-owned enterprises and attracting foreign investment – both critical components of economic restructuring. However, the early years of these exchanges were fraught with challenges, including political instability, weak legal and regulatory frameworks, and a lack of investor confidence.

A pivotal element in the development of stock exchanges in post-Soviet countries was the establishment of robust legal and regulatory frameworks to support market activities. Many of these nations inherited outdated legal systems from the Soviet era that were ill-suited for fostering private sector growth and capital market development (Plopeanu A.P. 2017).

To overcome these limitations, post-Soviet states implemented a series of legislative reforms aimed at modernizing their legal structures. These efforts included enacting laws governing securities, capital market operations, and foreign investments. For instance, countries such as Georgia, Ukraine, and Kazakhstan undertook comprehensive legislative reforms during the late 1990s and early 2000s, creating a solid foundations for stock exchange operations. These reforms emphasized transparency, strengthened corporate governance standards, and safeguarded investor rights (AIFC, 2023; Ukrainian Exchange, 2022; National Bank of Georgia, 2023).

The creation of independent regulatory bodies, such as securities commissions, was integral to fostering investor trust and ensuring the efficient functioning of markets. Additionally the introduction of clear guidelines for company listings, disclosure requirements, and market oversight aligned these stock exchanges with global best practices, enhancing their appeal to both domestic and foreign investors.

One of the significant challenges for stock exchanges in post-Soviet countries has been the task of building investor confidence. In the early years, many exchanges grappled with low trading volumes, inadequate liquidity, and limited participation from both domestic and international investors. These issues stemmed largely from a lack of financial literacy, restricted access to market information, and concerns about transparency.

To overcome these obstacles, post-Soviet stock exchanges made substantial investments in modernizing market infrastructure. The adoption of electronic trading systems, real-time market data, and digital platforms for retail investors streamlined trading processes and enhanced market efficiency. As these exchanges embraced modernization, they succeeded in attracting more domestic investors and strengthening their presence in global financial markets.

In countries such as Russia and Ukraine, efforts to bolster stock exchanges included encouraging the listing of larger, more diversified companies to create more liquid and stable markets. Additionally, the introduction of new financial instruments, such as bonds and derivatives, played a crucial role in attracting institutional investors and deepening overall market capacity (Butsa, Y., 2008).

Stock exchanges in post-Soviet countries have been pivotal to economic development, serving as key facilitators of capital access for businesses. For many countries, the privatization of state-owned assets and the financing of large-scale infrastructure projects necessitated the establishment of robust capital market to mobilize both domestic and international funds. These stock exchanges have enabled companies to raise capital through the issuance of stocks and bonds, thus driving economic growth and development.

Beyond their role as capital-raising platforms, stock exchanges significantly enhance the economy's overall efficiency by allocating resources more effectively (Ake B. et al, 2010; Bascom, Wilbert O., 1994; Prats M. et al, 2016). Through the process of price discovery, they help direct capital toward the most productive sectors of the economy, fostering innovation and efficiency. Additionally, stock exchanges contribute to improved corporate governance by requiring publicly listed companies to adhere to stringent reporting and transparency standards.

The success of stock exchanges in driving economic development is particularly evident in countries like Russia and Kazakhstan, where they have become significant sources of funding for key sectors such as energy and natural resources. Conversely, in Georgia, Armenia and Uzbekistan, national stock exchanges have played a comparative limited role in enabling companies to access capital for domestic growth and international ventures.

Comparative Analysis of Post-Soviet Countries

Post-Soviet countries can be categorized by market maturity and the scope of legal reforms and privatization models (Table #1). Among these, the Baltic countries – Estonia, Latvia, and Lithuania – emerged as frontrunners in economic reform during the early 1990s. They swiftly implemented market-oriented policies and privatized a substantial share of state-owned enterprises. Their dedication to rapid privatization not only attracted foreign investment but also laid the groundwork for legal frameworks aligned with European Union (EU) regulations.

A critical focus for the Baltic countries was the modernization of their legal systems to ensure compliance with Western standards. This alignment bolstered investor confidence and accelerated economic growth. (Havrylyshyn O., 2006). Strong legal foundations, efficient privatization strategies, and an emphasis on market-driven economies were instrumental in their seamless integration into the global financial system. Consequently, the Baltic countries established robust financial markets and stock exchanges, now renowned for their efficiency and stability (Solovjova I. et al, 2022; James G. et al, 2002; Klink, K. et al, 1995; Jasevicius, F. et al, 2013). Today, Estonia is home to the Tallinn Stock Exchange, Lithuania hosts Nasdaq Vilnius, and Latvia operates Nasdaq Riga – each serving as a vital hub for capital market activities in the region.

Post-Soviet Countries Grouped by Level of Reform Implementation and Stock Exchange Presence

Rapid developers of reforms with advanced Stock exchanges	Early developers of reforms with emerging Stock exchange	Moderate developers reforms with emerging Stock exchange	Early developers of reforms with developing Stock exchange	Gradual developers of reforms with developing Stock exchange	Late developers of reforms with limited Stock exchange
Estonia	Georgia	Armenia	Kazakhstan	Uzbekistan	Belarus
Latvia	Russia	Azerbaijan			Moldova
Lithuania	Ukraine				Kyrgyzstan
					Tajikistan
					Turkmenistan

Source: Modified from Havrylyshyn O., 2006

Ukraine and Kazakhstan share a common trajectory as countries that undertook comprehensive legal reforms in the 1990s to liberalize their economies, establish stock exchanges, and integrate into the global financial system. However, their approaches to privatization diverged significantly. Kazakhstan adopted a more gradual and strategic approach, selling large state-owned enterprises in a manner designed to attract foreign investment and foster market development. In contrast, Ukraine pursued rapid privatization, which resulted in a concentration of state assets in the hands of a few oligarchs, thereby undermining competition and market efficiency.

Kazakhstan has successfully developed a stable financial market supported by well-regulated institutions and expanding stock exchanges – the Kazakhstan Stock Exchange (KASE) and the Astana International Exchange (AIX). These exchanges have played a pivotal role in attracting foreign capital and reinforcing Kazakhstan's financial stability. Ukraine, on the other hand, has made progress in implementing stock market reforms and working towards global financial integration, including low liquidity and concerns about investor confidence.

Georgia falls within the category of countries that undertook comprehensive legal reforms during the 1990s, aiming for economic liberalization, stock exchange establishment, and integration into the global financial system. The country's privatization efforts, initiated in the late 1990s and early 2000s, prioritized attracting foreign investment but progressed at a more gradual pace compared to the Baltic states and Kazakhstan. This deliberate approach resulted in a slower yet consistent transformation of the market.

In the 2000s, Georgia implemented rapid economic reforms to promote market-oriented policies and enhance stock exchange development through the Geor-

gian Stock Exchange (GSE). Despite these efforts, Georgia's capital market remains in its infancy, grappling with notable challenges such as limited liquidity and insufficient market depth.

Russia embarked on economic reforms later than its early reforming counterparts but still achieved notable progress in areas such as privatization, corporate governance, and capital market regulations. The country adopted a mixed approach to privatization, involving both rapid measures and oligarchic strategies. This resulted in the transfer of significant portion of state-owned industries to a small group of powerful, well-connected business elites, leading to a highly concentrated economy.

Despite these challenges, Russia has successfully developed a large and influential financial market, with the Moscow Exchange (MOEX) ranking among the largest stock exchanges in Europe. Privatization efforts in the 1990s laid the groundwork for a robust stock market, but the country's financial performance continues to be affected by persistent issues such as investor confidence, international sanctions and political instability.

Armenia, Azerbaijan, and Kyrgyzstan initiated economic reforms later than some early post-Soviet reformers but have made significant progress in areas such as privatization, corporate governance, and capital market regulations. Armenia adopted a cautious approach to privatization, retaining substantial state involvement in key industries (Central Bank of Armenia, 2022). This conservative approach has contributed to an underdeveloped capital market, with slow advancements in boosting market activity. Azerbaijan also pursued a gradual privatization, notably maintaining significant state control over its oil sector while advancing privatization efforts in other industries. Its stock market remains in the early stage of development, with ongoing initiatives aimed at modernizing the financial system. However, the country continues to face challenges in expanding investor participation and enhancing market depth.

Kyrgyzstan introduced legal reforms later in the post-Soviet period, often as a response to regional pressures, financial crises, or the need to modernize its financial infrastructure and attract international investments. The country adopted a mixed privatization model, retaining partial state ownership in many sectors. This has resulted in a less-developed private sector and a financial system that is still evolving. Kyrgyzstan's stock market continues to face limitations, such as low liquidity and diversity in listings.

Belarus, Uzbekistan, Turkmenistan, Moldova, and Tajikistan have each followed distinct trajectories in their post-Soviet economic reforms, reflecting varying degrees of state control, privatization strategies, and capital market development.

Belarus has adopted a gradual approach to legal and market reforms, maintaining substantial state involvement in key industries. This cautious pace has led

to slower development of open capital markets and limited adoption of global best practices. While reforms are often motivated by the need for deeper economic integration and foreign investment, they proceed conservatively.

Uzbekistan initially retained extensive state control over most industries, with minimal privatization in the years following independence (Gulyamov, S. et al, 2021; Ataniyazov, J. et al, 2022). Recent reforms have introduced more liberal economic policies and privatization initiatives, aiming to modernize the financial system and attract international investments. However, Uzbekistan's capital market infrastructure and stock exchange remain underdeveloped, with limited market participation. With comprehensive reforms – such as opening up foreign exchange, debt and equity markets to international investors and fostering local institutional investor bases – Uzbekistan has the potential to outgrow Kazakhstan's capital market in the future.

Turkmenistan has maintained a predominantly state-controlled economy, with minimal stock market development and very limited private sector engagement in capital markets. The government's cautious approach to reform has slowed progress in establishing open capital markets and adopting global best practices.

Moldova embarked on economic reforms later in the post-Soviet period, often responding to regional pressures, financial crises, or the need to modernize its financial system and attract international investments. The privatization process has been slow and fragmented, resulting in limited success in transferring major state-owned enterprises to private ownership. This has left the state with a substantial role in the economy. Moldova's stock market remains in its early stages, grappling with weak institutional frameworks, low investor interest, and insufficient liquidity.

Tajikistan continues to operate a largely state-controlled economy, characterized by slow privatization processes and minimal movement toward market-driven reforms. Extensive government control over key industries, and underdeveloped financial system have left its stock market in its infancy, with limited investor participation and market liquidity. Notable progress since 2023 includes the primary issuance of government bonds by the Ministry of Finance of Tajikistan through the Central Asia Securities Exchange (CASE), based in the capital Dushanbe.

Conclusion

Despite significant progress, stock exchanges in post-Soviet countries continue to grapple with a range of challenges. These include low liquidity, frequent changes to regulatory framework governing capital market, a limited number of issuers and traded instruments, underinvestment in market infrastructure, and the absence of large international institutional investors, global custodians, and International Cen-

tral Securities Depositories (ICSDs). Additionally, there is an ongoing need to improve financial literacy among investors. The lack of a robust domestic institutional investor base, along with the relatively small size and weak corporate governance of many listed companies, poses persistent hurdles to market stability and growth.

While significant strides have been made in enhancing market transparency, corruption remains an issue in certain post-Soviet countries. Tackling this requires regulatory bodies to enforce anti-corruption laws rigorously and implement stricter regulations against insider trading and market manipulation to uphold market integrity.

In the future, post-Soviet stock exchanges must prioritize investments in digital infrastructure and embrace technological advancements to optimize market operations. The rise of fintech and blockchain technologies provides new opportunities for improving market access, transparency, and security. Furthermore, stock exchanges must enhance their integration with international financial markets and foster stronger ties with global investors to ensure their economies remain interconnected within integrated into the global financial system.

References:

- Ake B. and Dehuan J. (2010). The Role of Stock Market Development in Economic Growth: Evidence from Some Euronext Countries. *International Journal of Financial Research*, 1(1):14-20.
- Astana International Financial Centre (AIFC). (2023). *Market Development Report*.
- Ataniyazov J., & Sayfullokhon N. (2022). Stock Market in Uzbekistan: Current Situation and Development Prospects. *British Journal of Multidisciplinary and Advanced Studies*, 3(1):1-10.
- Bascom Wilbert O. (1994) *The Economics of Financial Reform in Developing Countries*. St.Martin's Press, (New York; Houndmills).
- Bulatov A. S., Kvashnin Y. D., Mamedova N. M., Zhdanov S. V. (2019). *The Economy of Russia and Other Post-Soviet Countries*. Cambridge Scholars Publishing, 1-468
- Butsa Y. (2008). *Stock markets development in Eastern Europe Evidence from Poland Hungary, Russia and Ukraine*. Budapest: Central European University, Department of Economics.
- Central Bank of Armenia. (2022). *Annual Financial Stability Report*.
- European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). (2020). *Transition Report 2020-21: The State Strikes Back*.
- Estrin S., & Uvalic, M. (2014). *Transition Economies and Economic Development*. Routledge.
- Fabozzi F. J., Modigliani F., & Jones F. J. (2014). *Foundations of Financial Markets and Institutions* (4th ed.). Pearson Education.
- Gulyamov S., Narziev O., Safoeva S., & Juraev J. (2021). State Role and Securities Market Development In Uzbekistan. *The American Journal of Political Science Law and Criminology*, 3(06):20-33.

- Havrylyshyn Oleh (2006). *Divergent Paths in Post-Communist Transformation: Capitalism for All or Capitalism for the Few?* New York: Palgrave MacMillan, p. 192.
- James Gillies & Jaak Leimann & Rein Peterson (2002). "Making a Successful Transition from a Command to a Market Economy: the lessons from Estonia," *Corporate Governance: An International Review*, Wiley Blackwell, vol. 10(3):175-186.
- Jaseviiien Filomena; Valiulien, Vaida (2013). MAIN RISKS IN THE LITHUANIAN BANKING SECTOR: ANALYSIS AND EVALUATION. *Ekonomika*, vol. 92, núm. 1:97-119.
- International Monetary Fund (IMF). (2021). *Regional Economic Outlook: Europe*.
- Irina Solovjova, Konstantins Talikovs, Lydia Golubeva, Anna Litvinenko, Ruta Svētiņa (2022). Underpricing in a Capital Market: Case of Latvia. *WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS*, Vol.19:638-646.
- Klink K., Raudsepp V., & Tuusis D. (1995). INVESTMENTS, CAPITAL MARKET AND COST OF CAPITAL IN ESTONIA. *FINANCIAL ISSUES OF TRANSITION ECONOMIES*, 47. In book: *Financial Issue of Transition Economies*. University of Tartu.
- National Bank of Georgia. (2023). *Capital Market Development Strategy*.
- Mitra Pradeep K., Selowsky Marcelo (2002). Lessons from a Decade of Transition in Eastern Europe and the former Soviet Union. *Journal Finance and Development*. Volume 39, Number 2:1-85.
- OECD (2016). *Capital Markets in Eurasia: The Role of Stock Exchanges*. Paris: OECD Publishing.
- Peck A.E. (2001). The Development of Commodity Exchanges in the Former Soviet Union, Eastern Europe, and China. *Australian Economic Papers*, 40:437-460.
- Pistor K., Raiser M., & Gelfer S. (2000). "Law and Finance in Transition Economies." *Economics of Transition*, 8(2): 325-368.
- Plopeanu A. P. (2017). *Post-Communist Transformations in Central and Eastern Europe. 'Holistic Versus Extended Order' Model*. Claremont McKenna College Robert Day School of Economics & Finance Research Paper Series, pp.1-20.
- Prats Maria A. and Sandoval Beatriz (2016). Stock Market and Economic Growth in Eastern Europe. *Kiel Institute for the World Economy, Economics Discussion Papers*, No 2016-35:1-33.
- Ukrainian Exchange. (2022). *Stock Market Statistics*.
- UNCTAD, WFE (2017). *The Role of Stock Exchanges in Fostering Economic Growth and Sustainable Development*, 1-22.
- World Bank. (2007). *Developing Financial Markets in Transition Economies: A Progress Report*. Washington, D.C.: World Bank.

კაპიტალის ბაზრის ჰაბი პოსტსაბჭოთა ქვეყნებში: საფონდო ბირჟების განვითარების შედარებითი ანალიზი

გიორგი ფაჩესიშვილი

დოქტორი

ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის

სახელმწიფო უნივერსიტეტი

giorgip2000@yahoo.com

საფონდო ბირჟა, როგორც კაპიტალის ბაზრის ფუნქციონირების ძირითადი ჰაბი, მნიშვნელოვან როლს ასრულებს კომპანიებისთვის კაპიტალის მოზიდვის პროცესში, ინვესტიციებისთვის ფასიანი ქაღალდებით ვაჭრობის შესაძლებლობების შექმნასა და ეკონომიკური განვითარების ხელშეწყობაში (Fabozzi, F. J., et al, 2014; OECD, 2016). პოსტსაბჭოთა ქვეყნებში საფონდო ბირჟების განვითარება ხორციელდება იყო, ხასაც განაპირობებდა, როგორც საბჭოთა ეპოქის ეკონომიკური სტრუქტურების მემკვიდრეობა, ასევე - ფინანსური სისტემების მოდერნიზაციის აუცილებლობა, გლობალური სტანდარტებთან შესაბამისობაში მოყვანის მიზნით (Peck A. et al, 2001). პოსტსაბჭოთა ქვეყნების გლობალური ფინანსური სისტემაში ინტეგრაციისაკენ სწრაფვის პირობებში, საფონდო ბირჟები ტრანზაქციების განხორციელების განაწილებისა და ინვესტიციების ნდობის ზედმეტ უზრუნველყოფას უზრუნველყოფს (UNCTAD, WFE, 2017).

კვლევის მიზანია პოსტსაბჭოთა ქვეყნებში საფონდო ბირჟების, როგორც კაპიტალის ბაზრის საქმიანობის ცენტრალური ჰაბების, როლის შესწავლა.

შედეგები

ბაღთისპირეთის ქვეყნებმა სწრაფად განახორციელეს სამაჩთვებო სისტემების მოდერნიზაცია და დასავლური სტანდარტებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფა, რამაც გაზარდა ინვესტიციების ნდობა და მოიზიდა უცხოური ინვესტიციები. შედეგად, ბაღთისპირეთის ქვეყნებმა შექმნეს კაპიტალის განვითარებული ფინანსური ბაზრები და საფონდო ბირჟები, რომლებიც ცნობილია მათი ეფექტიანობითა და სტაბილურობით (Solovjova I. et al, 2022; James G. et al, 2002; Klink, K. et al, 1995; Jaseviiien, F. et al, 2013). დღეს ესტონეთში ფუნქციონირებს ტალინის საფონდო ბირჟა (Tallinn Stock Exchange), ლიეტუვაში—Nasdaq Vilnius, ხოლო დანიაში—Nasdaq Riga, რომლებიც ევროპაში კაპიტალის ბაზრის ფუნქციონირების მნიშვნელოვან ჰაბს წარმოადგენს.

საქართველოში, უკრაინასა და ყაზახეთში განხორციელდა ფაქტობრივად ბირჟის სამაჩთვებო სისტემების მოდერნიზაცია საფონდო ბირჟების შექმნისა და გლობალური

ფინანსური სისტემაში ინტეგრაციის მიზნით. ყაზახეთმა პიკავალირაციის ეტაპობრივი მიდგომა აიხრია, გაყიდა მსხვილი სახელმწიფო საწარმოები, მოიხიდა უცხოური ინვესტიციები, შექმნა სტაბილური ფინანსური ბაზარი კაზგად დახვედრებული ინსტიტუტებითა და მზადყოფნით ბიზნესით—ყაზახეთის საფონდო ბირჟა (KASE) და ასტანის საერთაშორისო ბირჟა (AIX), რომდებმაც, თავის მხრივ, მნიშვნელოვანი როლი ითამაშეს უცხოური კაპიტალის მოზიდვაში. უკრაინამ უპიკავალირებო სწრაფი პიკავალირაციის კუხს მიანიჭა, გააუმჯობესა საბაზო ინფრასტრუქტურა, განახორციელა საფონდო ბირჟის დახვედრა და ძალისხმევა მიმართა გლობალური ფინანსური სისტემაში ინტეგრაციისკენ, თუმცა, დიკვიდურობის ნაკლებობა და ინვესტორთა ნდობა მნიშვნელოვან გამოწვევად დაჩა.

საქართველომ 2000-იან წლებში ჩაატარა სწრაფი ეკონომიკური დახვედრები, ხათა დაენიჭა ბაზარზე რიგრიგითული პოლიტიკა და ხელი შეეწყო საფონდო ბირჟის განვითარებისთვის. მიუხედავად ამისა, საქართველოს კაპიტალის ბაზარი კვლავ განვითარების საწყის ეტაპზეა და მნიშვნელოვან გამოწვევებს აწყდება დიკვიდურობასა და ბაზრის სიღრმესთან დაკავშირებით.

ხუთეთმა, სხვა ქვეყნებთან შედარებით, ეკონომიკური დახვედრები უფრო მოგვიანებით დაიწყო, თუმცა, შექმნა დიდი და გავლენიანი ფინანსური ბაზარი, სადაც მოსკოვის საფონდო ბირჟა (MOEX) ევროპის უმსხვილეს ბიზნეს მოხილას. მიუხედავად ამისა, საერთაშორისო სანქციები და პოლიტიკური ახასტაბილურობა კვლავ მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ხუთეთის კაპიტალის ბაზრის განვითარებაზე.

სომხეთმა, აზერბაიჯანმა და ყიზილბეეთმა ეკონომიკური დახვედრები ანალოგიურად გვიან დაიწყეს. სომხეთის მიერ პიკავალირაციის მიმართ შეჩერუდმა სტრატეგიამ გამოიწვია კაპიტალის ბაზრის ნაკლებად განვითარება, შესაბამისად, კაპიტალის ბაზრის და საფონდო ბიზნესის განვითარების პირობები ნელა მიმდინაჲობს. აზერბაიჯანში საფონდო ბაზარი განვითარებადია და მიმდინაჲობს აქტიური ძალისხმევა თანამედროვე ფინანსური სისტემის ჩამოსაყალიბებდად. ყიზილბეეთში ფინანსური სისტემა კვლავ განვითარების ეტაპზეა, ხოლო საფონდო ბაზარი დიკვიდურობის ნაკლებობას განიცდის.

ბელარუსში, უზბეკეთში, თუქმენეთში, მოდოვასა და ტაჯიკეთში განხორციელებული ეკონომიკური დახვედრები გამოიჩინეს სახელმწიფოს მხრიდან კონტროლის და კაპიტალის ბაზრის განვითარების სხვადასხვა დონით. ამ ქვეყნებში საფონდო ბიზნესის განვითარება საწყის ეტაპზეა და ხასიათდება სუსტი სამახტელებრივი სისტემით, ინვესტორთა შეზღუდული დაინტეგრირებით და ახასტამაჲისი დიკვიდურობით. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ უზბეკეთს აქვს დიდი პოტენციალი, იმ შემთხვევაში თუ სხუდად გახსნის თავის სავალუტო, რბრიკაციებისა და აქციების ბაზრებს საერთაშორისო ინვესტორებისთვის და შექმნის დოკალური ინსტიტუტური ინვესტორების ბაზას.

მნიშვნელოვანი პირობების მიუხედავად, პოსტ-საბჭოთა ქვეყნებში საფონდო ბიზნესი კვლავ მჩაჲადი გამოწვევის წინაშე დგანან. საფონდო ბიზნესმა უნდა

გაადღიეიონ კავშირები საერთაშორისო ფინანსური ბაზრებთან და გლობალური ინვესტირებთან, ხათა უზუნივერსული გლობალური ფინანსური სისტემებში ინტეგრაცია. ფინანსური და ბლოკრეინის ტექნოლოგიების განვითარება წარმოადგენს ახად შენადღებებებს ბაზრებზე წვდომის, გამჭვირვადობისა და უსაფრთხოების უზუნივერსული გამჭოლებებისათვის.

საკვანძო სიტყვები: კაპიტალის ბაზაი, საფონდო ბიჩა, სამაჩთლებიივი ჰეფოჩმები, პიივაციზაცია, პოსტსაბჭოთა ქვეყნები.

კრიტიკა და ბიბლიოგრაფია CRITICISM and BIBLIOGRAPHY

უმნიშვნელოვანესი სამეცნიერო გამოკვლევა არატრადიციული ეკონომიკის შესახებ¹

საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდგომ, 1990-იანი წლების დასაწყისში, საქართველო მრავალი რთული პრობლემის წინაშე აღმოჩნდა. ქვეყანას ერთდროულად მოუწია სამოქალაქო კონფლიქტების, ტერიტორიული პრობლემებისა და ეკონომიკური სისტემის ფუნდამენტური ცვლილების გამოწვევებთან გამკლავება. ცენტრალიზებული გეგმური ეკონომიკიდან საბაზრო პრინციპებზე გადასვლა მიმდინარეობდა მწვავე პოლიტიკური და სოციალური არასტაბილურობის ფონზე.

საქართველოს ეკონომიკურ ტრანსფორმაციას 1990-იანების პირველ ნახევარში ახასიათებდა მთლიანი სამამულო პროდუქტის მნიშვნელოვანი ვარდნა, ჰიპერინფლაციური პროცესები, სამრეწველო სექტორის სტაგნაცია და უმუშევრობის კრიტიკულად მაღალი მაჩვენებლები. ამ კრიზისულ პერიოდს მოჰყვა თანდათანობითი სტაბილიზაციისა და რეფორმების ფაზა, რომელიც მოიცავდა რამდენიმე მნიშვნელოვან მიმართულებას: სახელმწიფო ქონების პრივატიზაციას, ფინანსური სექტორის მოდერნიზაციას, საგადასახადო სისტემის რესტრუქტურირებასა და სავაჭრო ურთიერთობების ლიბერალიზაციას.

განსაკუთრებით საყურადღებოა, რომ გარდაქმნის პროცესში საქართველოს ეკონომიკაში ჩამოყალიბდა ორი სპეციფიკური ფენომენი: “ნეკროეკონომიკა” – არაკონკურენტუნარიანი სანარმოების სეგმენტი, რომელიც მხოლოდ სახელმწიფო სუბსიდიების ხარჯზე აგრძელებდა ფუნქციონირებას და “რეტროეკონომიკა” – ეკონომიკის დარგები, რომლებიც ტექნოლოგიური განვითარების თვალსაზრისით მნიშვნელოვნად ჩამორჩებოდნენ თანამედროვე გლობალურ სტანდარტებს.

¹ Vladimer Papava - ("From Retroeconomics to Sanctionomics: Essays on Unconventional Economics - რეტროეკონომიკიდან სანქციონომიკამდე: ესეები არატრადიციულ ეკონომიკაზე, მონოგრაფია ინგლისურ ენაზე, გამომცემლობა „iUniverse“, ბლუმინგტონი, აშშ, 2024, 336.

გლობალური კონტექსტით, თანამედროვე მსოფლიო ეკონომიკა ფუნდამენტური გამოწვევების წინაშე დგას, რომელთა მასშტაბი და კომპლექსურობა უპრეცედენტოა. 2008-2009 წლების გლობალური ფინანსური კრიზისის შემდეგ, რომელმაც მწვავედ წარმოაჩინა საერთაშორისო ფინანსური სისტემის სტრუქტურული სისუსტეები, ეკონომიკურმა გამოწვევებმა მრავალგანზომილებიანი ხასიათი მიიღო. COVID-19 პანდემიამ გამოიწვია ეკონომიკური აქტივობის მკვეთრი შეფერხება გლობალური მასშტაბით, ხოლო რუსეთ-უკრაინის კონფლიქტის ეკონომიკურმა შედეგებმა კიდევ უფრო გაამწვავა არსებული პრობლემები.

ამჟამინდელი ეკონომიკური გამოწვევები მრავალნახანაგოვანია და მოიცავს: გლობალური მიწოდების ჯაჭვის დისფუნქციას, ენერგეტიკული და სასურსათო უსაფრთხოების პრობლემებს, ინფლაციური პროცესების აქსელერაციას, ეკონომიკური სანქციების კომპლექსურ გავლენას საერთაშორისო ვაჭრობასა და ფინანსებზე, ასევე ე.წ. “ზომბი-ეკონომიკის” ფენომენის გაძლიერებას. გარდა ამისა, აღსანიშნავია გლობალური ეკონომიკის სტრუქტურული გამოწვევები, როგორიცაა გლობალიზაციის პარადიგმის ტრანსფორმაცია, ციფრული ეკონომიკის ექსპონენციალური ზრდა, კლიმატის ცვლილებები და ეკონომიკური უთანასწორობის გაღრმავება.

ეკონომიკური მეცნიერების განვითარების სწორედ ამ ეტაპისათვის აკადემიკოს ვლადიმერ პაპავას მონოგრაფია - “From Retroeconomics to Sanctionomics: Essays on Unconventional Economics”, ფუნდამენტური წვლილია ეკონომიკურ აზროვნებაში, რომელიც სიღრმისეულად განიხილავს თანამედროვე ეკონომიკური მეცნიერების გამოწვევებს. ნაშრომი, ავტორის მრავალწლიანი მეცნიერული კვლევისა და პრაქტიკული გამოცდილების შთამბეჭდავი სინთეზია, რომელიც უნიკალურ პერსპექტივას გვთავაზობს კონვენციური ეკონომიკური თეორიის ფარგლებს მიღმა.

აკადემიკოს ვ. პაპავას, როგორც საქართველოს ეკონომიკის ყოფილი მინისტრისა და ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორის გამოცდილება, ამ მონოგრაფიას განსაკუთრებულ წონას მატებს. მისი თეორიული ნაშრომები და პრაქტიკული გამოცდილება განსაკუთრებით ფასებულია პოსტკომუნისტური ტრანსფორმაციის, გარდამავალი ეკონომიკისა და გლობალური ეკონომიკური გამოწვევების გასაგებად.

მონოგრაფია - “From Retroeconomics to Sanctionomics” - არა მხოლოდ ესეების კრებულია, არამედ ჰოლისტური მცდელობაა, შეიქმნას თანმიმდევრული თეორიული ჩარჩო, რომელიც უკეთ ასახავს თანამედროვე ეკონომიკურ რეალობას. ავტორი ამ ნაშრომში სისტემურად აანალიზებს იმ ეკონომიკურ ფენომენს, რაც ხშირად ან სრულიად უგულვებელყოფილია ტრადიციული ეკონომიკური მეცნიერების მიერ, ან არაადეკვატურადაა განხილული სტანდარტულ ეკონომიკურ სახელმძღვანელოებში.

მონოგრაფიაში განსაკუთრებული ყურადღებაა გამახვილებული ეკონომიკური ტრანსფორმაციის პროცესებზე, რაც უაღრესად რელევანტურია გარდამავალი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებისთვის. ავტორი ანვითარებს მთელ რიგ ინოვაციურ ცნებებსა და კონცეფციებს, როგორიცაა “ნეკროეკონომიკა”, “რეტროეკონომიკა”, “სანქციონომიკა” და “კორონომიკა”, რომლებიც წარმოადგენენ არა მხოლოდ თეორიულ კონსტრუქციებს, არამედ პრაქტიკულ ინსტრუმენტებს რეალური ეკონომიკური პრობლემების ანალიზისა და გადაჭრისთვის.

ნაშრომი განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია იმით, რომ წარმოადგენს ხიდს წმინდა თეორიულ ეკონომიკურ კვლევებსა და პრაქტიკულ ეკონომიკურ პოლიტიკას შორის. ავტორი ოსტატურად აანალიზებს თანამედროვე გლობალური ეკონომიკის გამოწვევებს, მათ შორის 2008-2009 წლების გლობალური ფინანსური კრიზისის, COVID-19 პანდემიისა და რუსეთ-უკრაინის ომის ეკონომიკურ შედეგებს, რაც ნაშრომს განსაკუთრებით აქტუალურს ხდის თანამედროვე გეოპოლიტიკური კონტექსტით.

ავტორის მეთოდოლოგიური მიდგომა ინტერდისციპლინარულია და აერთიანებს ეკონომიკურ თეორიას, ისტორიულ ანალიზს, პოლიტიკურ მეცნიერებას და ინსტიტუციურ ეკონომიკას. იგი არ ერიდება ეკონომიკური ორთოდოქსიის კრიტიკულ გადაფასებას და ალტერნატიული თეორიული ხედვების შემოთავაზებას, რომლებიც უკეთ ასახავენ რეალურ ეკონომიკურ პროცესებს, განსაკუთრებით პოსტკომუნისტურ და განვითარებად ქვეყნებში.

მონოგრაფიაში წარმოდგენილი ანალიზი განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს იმ ეკონომიკური ფენომენების გამოკვლევას, რაც ხშირად უჩინარი რჩება მეინსტრიმული ეკონომიკური ანალიზისთვის – დანყებული “მკვდარი” ეკონომიკური სექტორებიდან, რომლებიც აგრძელებენ ფუნქციონირებას მხოლოდ სახელმწიფო სუბსიდიების ხარჯზე, დამთავრებული გეოპოლიტიკური ფაქტორების გავლენით გლობალურ ეკონომიკურ პროცესებზე.

ნაშრომი, ასევე, მდიდარია ემპირიული მაგალითებით, ძირითადად აღმოსავლეთ ევროპის და ყოფილი საბჭოთა კავშირის ქვეყნებიდან, რაც ავტორის თეორიულ მოსაზრებებს პრაქტიკულ დასაბუთებას და კონკრეტულობას სძენს. ეს შერწყმა თეორიული ინოვაციისა და ემპირიული რეალიზმისა, წარმოადგენს ნაშრომის ერთ-ერთ ძირითად ძლიერ მხარეს.

მონოგრაფია სტრუქტურულად შედგება თოთხმეტი თემატურად ურთიერთდაკავშირებული ესესგან, შესავალით და დასკვნითი თავებით, რაც მკითხველს საშუალებას აძლევს თანმიმდევრულად მიჰყვეს ავტორისეულ მსჯელობას. შესავალ ნაწილში წარმოდგენილია “არაკონვენციური ეკონომიკის” კონცეფცია და მისი კვლევის აუცილებლობა. თითოეული თემატური ესე ფოკუსირებულია სპეციფიკურ ეკონომიკურ კონცეფციასა ან ფენომენზე. ნაშრომი

ლოგიკურად ვითარდება თეორიული საფუძვლიდან უფრო კონკრეტულ ეკონომიკურ ფენომენამდე, რაც ქმნის ერთიან თეორიულ ჩარჩოს ავტორის მიერ შემოთავაზებული ეკონომიკური კონცეპტების სრულყოფილად აღსაქმელად.

ნაშრომის განსაკუთრებულ ღირებულებას წარმოადგენს ავტორის მიერ შემუშავებული ორიგინალური ეკონომიკური კონცეფციები. ერთ-ერთი ასეთია “ნეკროეკონომიკის” იდეა – “მკვდარი ეკონომიკის” სისტემური ანალიზი. ეს ტერმინი აღწერს იმ სექტორებს, რომლებიც აგრძელებენ ფუნქციონირებას, მიუხედავად იმისა, რომ მათი პროდუქცია არაკონკურენტუნარიანია; არსებობენ მხოლოდ ხელოვნური მხარდაჭერის მეშვეობით (სუბსიდიები, საბიუჯეტო ინექციები) და ვერ გადარჩებიან რეალურ საბაზრო პირობებში. ავტორი დეტალურად აანალიზებს, როგორ წარმოიშვა ნეკროეკონომიკა პოსტკომუნისტურ ქვეყნებში, სადაც კომანდური ეკონომიკის მემკვიდრეობამ შექმნა არაეფექტიანი საწარმოების მთელი სისტემა. ავტორი არ შემოიფარგლება მხოლოდ პრობლემის იდენტიფიცირებით – იგი იკვლევს მის მიზეზებს, შედეგებს და რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, გვთავაზობს შესაძლო გამოსავალს.

ამ კონცეფციასთან მჭიდროდაა დაკავშირებული “რეტროეკონომიკის” იდეა, რომელიც აღწერს ფენომენს, როდესაც ქვეყნები იყენებენ ტექნოლოგიურად მოძველებულ მეთოდებს და ტექნიკას, რომლებიც მნიშვნელოვნად ჩამორჩებიან გლობალურ სტანდარტებს. ავტორის ანალიზი აჩვენებს, როგორ ექცევიან ქვეყნები ტექნოლოგიური ჩამორჩენილობის ხაფანგში და როგორ ხდება ჩამორჩენილობა თვითგამაძლიერებელი ციკლის ნაწილი. ამ კონტექსტით, იგი განიხილავს ტექნოლოგიური განახლების ზღვრული ხარჯების ზრდას დროთა განმავლობაში, რაც კიდევ უფრო ართულებს ეკონომიკის მოდერნიზაციას და განვითარებად ქვეყნებს აყენებს ქრონიკული ჩამორჩენილობის რისკის წინაშე.

განსაკუთრებით აქტუალურია აკადემიკოს ვ. პაპავას მიერ შემოთავაზებული “სანქციონომიკის” კონცეფცია, რომელიც შეისწავლის ეკონომიკური სანქციების მექანიზმსა და მის ეფექტს. თანამედროვე გეოპოლიტიკური კონტექსტით, როდესაც ეკონომიკური სანქციები სულ უფრო ხშირად გამოიყენება საერთაშორისო ურთიერთობებში, ეს ანალიზი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს. ავტორი გვიჩვენებს, რომ სანქციები ზემოქმედებს არა მხოლოდ, სამიზნე ქვეყანაზე, არამედ ქმნის მთელ რიგ “გვერდით ეფექტებს”, რაც გავლენას ახდენს მესამე ქვეყნებზე და ზოგჯერ მთელ გლობალურ ეკონომიკაზე. ავტორის მიერ შემოთავაზებული სანქციების ტიპოლოგია და მათი ეფექტიანობის კრიტიკული შეფასება მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს გვთავაზობს თანამედროვე ეკონომიკური დიპლომატიის გასაგებად.

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი კონცეფცია, რომელსაც ავტორი განიხილავს, „ზომბიეკონომიკაა“. ეს ტერმინი აღწერს სიტუაციას, როდესაც გადახდისუნარო ფირმები განაგრძობენ ოპერირებას სახელმწიფო მხარდაჭერის

ან საბანკო სექტორის არაეფექტიანი პოლიტიკის გამო. შედეგად, მნიშვნელოვანი რესურსები „იჭედება“ არაპროდუქტიულ საქმიანობაში, რაც ამცირებს საერთო ეკონომიკურ ეფექტიანობას. ავტორი აანალიზებს, როგორ ახდენს ზომბიეკონომიკა გავლენას ეკონომიკურ ზრდაზე, პროდუქტიულობასა და რესურსების განაწილებაზე. საინტერესოა, რომ ავტორი ასევე აჩვენებს მსგავსებასა და განასხვავებას „ზომბიეკონომიკასა“ და „ნეკროეკონომიკას“ შორის, რაც ამ რთული ფენომენის უკეთესად გაგების შესაძლებლობას იძლევა.

ესეების კრებულის აქტუალობას განსაკუთრებით ზრდის COVID-19 პანდემიის ეკონომიკაზე გავლენის ანალიზი, რასაც ავტორი „კორონომიკას“ უწოდებს. აკადემიკოსი ვ. პაპავა სისტემატურად იკვლევს პანდემიის, როგორც ეკონომიკური კრიზისის გამომწვევი ფაქტორის უნიკალურ თვისებებს და კორონომიკული კრიზისის ტრადიციული ფინანსური ან ციკლური კრიზისებისგან განსხვავებებს. ეს ანალიზი განსაკუთრებით ღირებულია, რადგან გვთავაზობს ჩარჩოს იმის გასაგებად, თუ როგორ უნდა უპასუხოთ ეკონომიკებმა არატიპურ კრიზისებს, რაც არ ჯდება სტანდარტულ ეკონომიკურ მოდელებში. ავტორი ასევე განიხილავს მთავრობის რეაგირების სტრატეგიის ეფექტიანობას პანდემიით გამოწვეული ეკონომიკური შოკების დაძლევაში.

ნაშრომში გამოყენებულია მულტიდისციპლინური მიდგომა, რომელიც აერთიანებს ეკონომიკურ თეორიას, ისტორიულ ანალიზს, პოლიტიკური ინსტიტუტების კვლევას და სოციოლოგიურ ანალიზს. ეს ინტეგრირებული მიდგომა საშუალებას აძლევს ავტორს გასცდეს წმინდა ეკონომიკურ მოდელს და გაითვალისწინოს ეკონომიკური პროცესების მიმდინარეობის რთული სოციალური და პოლიტიკური კონტექსტი. ამგვარი მეთოდოლოგია განსაკუთრებით ეფექტიანია გარდამავალი ეკონომიკების შესასწავლად, როცა ეკონომიკური ტრანსფორმაცია ხშირად გადაჯაჭვულია პოლიტიკურ და სოციალურ ცვლილებებთან.

ნაშრომის ემპირიული საფუძველი ასევე მის ძლიერ მხარეს წარმოადგენს. ვ. პაპავა ეყრდნობა მდიდარ მონაცემებს: პოსტკომუნისტური ქვეყნების გარდამავალი პერიოდიდან, ცენტრალური და აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების მაგალითებს და ყოფილი საბჭოთა კავშირის რესპუბლიკების ეკონომიკურ ტრანსფორმაციას. ეს არა მხოლოდ ილუსტრაციას უკეთებს თეორიულ კონცეფციებს, არამედ ქმნის ემპირიულ საფუძველს, რითაც მათ დამაჯერებლობას უზრუნველყოფს. ამგვარი მიდგომა საშუალებას აძლევს მკითხველს დაინახოს, როგორ მოქმედებს ავტორის მიერ აღწერილი ეკონომიკური ფენომენი რეალურ ეკონომიკებში.

ნაშრომში ასევე მოცემულია მნიშვნელოვანი პრაქტიკული რეკომენდაციები პოლიტიკის შემქმნელებისთვის. მაგალითად, მონეტარული პოლიტიკის სფეროში, ავტორი კრიტიკულად განიხილავს ინფლაციის ტრადიციული

მიზნობრივი მაჩვენებლების შეზღუდვებს და გვთავაზობს მოდიფიცირებულ ინდიკატორებს, რაც უკეთ ასახავს გარდამავალი ეკონომიკის რეალობას. ეს ანალიზი განსაკუთრებით ღირებულია განვითარებადი ქვეყნების ცენტრალური ბანკებისთვის, რომლებსაც ხშირად უწევთ არასტანდარტულ გარემოში მუშაობა.

სტრუქტურული რეფორმების მიმართულებით, ავტორი გვთავაზობს სტრატეგიას ნეკროეკონომიკისა და ზომბიეკონომიკის დასაძლევად, ტექნოლოგიური მოდერნიზაციის გზებს და ინსტიტუციური განვითარების მოდელებს. ეს რეკომენდაციები ეფუძნება ავტორის ღრმა ანალიზს, რატომ ჩნდება პრობლემა და რა ფაქტორები აფერხებს მის გადაჭრას. აკად. ვ. პაპავას პოლიტიკურ ასპარეზზე პრაქტიკული გამოცდილება განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს მის რეკომენდაციებს და ხაზს უსვამს მათ რეალისტურობას.

ამგვარად, აკადემიკოს ვლადიმერ პაპავას მონოგრაფია – “From Retro-economics to Sanctionomics” – მნიშვნელოვანი ნაშრომია ეკონომიკურ ლიტერატურაში, რომელიც გვთავაზობს ინოვაციურ პერსპექტივას რთული ეკონომიკური ფენომენების გასაგებად. წიგნის ძლიერი მხარეა მისი კონცეპტუალური სიახლე – ახალი ეკონომიკური ტერმინოლოგიისა და ჩარჩოს შემოთავაზება; მულტიდისციპლინური მიდგომა – ეკონომიკური, პოლიტიკური და სოციალური ფაქტორების ინტეგრირება; პრაქტიკული რელევანტურობა – რეალური ეკონომიკური გამოწვევების ანალიზი და პოლიტიკური შინაარსის რეკომენდაციები; გლობალური პერსპექტივა – ეროვნული და საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთქმედებების ჰოლისტური გაგება.

აღნიშნული მონოგრაფია მნიშვნელოვანი ნაშრომია ფართო აუდიტორიისათვის, ადგილობრივი თუ საერთაშორისო აკადემიურ წრეების, ასევე პოლიტიკოსებისა და პრაქტიკოსებისათვის, განსაკუთრებით მათთვის, ვინც დაინტერესებულია პოსტკომუნისტური ტრანსფორმაციის, ეკონომიკური განვითარების და გლობალური ეკონომიკური გამოწვევების საკითხებით.

აკადემიკოს ვლადიმერ პაპავას ნაშრომი გვთავაზობს ახალ ხედვებს, რომელთა მეშვეობითაც შეგვიძლია გავიგოთ და გავუმკლავდეთ იმ თანამედროვე ეკონომიკურ პრობლემებს, რაც ხშირად სცდება ტრადიციული ეკონომიკური თეორიის სფეროს.

დავით სიხაყელიძე

*ივ. ჯავახიშვილის სახელობის
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ასოციირებული პროფესორი*

ჩვენ იუბილარები ANNIVERSARIES

პროფესორი ნუგზარ პაიჭაძე – 85

გამოჩენილი მეცნიერი, ღვაწლმოსილი პედაგოგი და უმაღლესი სკოლის ორგანიზატორი პროფესორი ნუგზარ პაიჭაძე დაიბადა 1940 წლის 22 ივნისს, სამტრედიის რაიონის სოფელ გამოჩინებულში, მარგალიტა და ნიკოლოზ პაიჭაძეების მრავალშვილიან ოჯახში. მან 1958 წელს წარჩინებით დაამთავრა ჩოხატაურის რაიონის საჭამიასერის საშუალო სკოლა. აღსანიშნავია, რომ წარმატებულ სწავლას იგი შესანიშნავად უთავსებდა ფიზიკურ შრომას და თავისი წვლილი შეჰქონდა ოჯახის კეთილდღეობაში.



1964 წელს ნუგზარ პაიჭაძე თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკური ფაკულტეტის შრომის ეკონომიკის სპეციალობის სტუდენტი გახდა. მან აქაც თავი ისახელა მაღალი აკადემიური მოსწრებითა და ბეჭითი ქცევით. იგი თითქმის მთელი სტუდენტობის პერიოდში, ჯერ ჯგუფხელი და მერე ფაკულტეტის ახალგაზრდული ორგანიზაციის ერთ-ერთი წარმატებული ხელმძღვანელი იყო. ნუგზარ პაიჭაძემ, როგორც უნივერსიტეტის სტუდენტური რაზმის ხელმძღვანელმა, ყამირი მიწების ათვისებაში, მრავალჯერ დაიმსახურა კილდო.

ბატონი ნუგზარი, სტუდენტობის წლებში აქტიურად ჩაება სტუდენტთა სამეცნიერო წრეების მუშაობაში. ჯერ კიდევ პირველი კურსის სტუდენტი იყო, როცა მისმა მოხსენებამ სტუდენტებისა და ლექტორების მოწონება დაიმსახურა და დაიბეჭდა უნივერსიტეტის სტუდენტთა სამეცნიერო კრებულში.

სახელმწიფო უნივერსიტეტის წარმატებით დამთავრების შემდეგ პროფ. ნუგზარ პაიჭაძე 1969–1972 წლებში, თსუ-ის შრომის ეკონომიკის სპეციალობის ასპირანტია, ხოლო ასპირანტურის დასრულების შემდეგ 1973 წელს, მან წარმატებით დაიცვა საკანდიდატო დისერტაცია.

ნუგზარ პაიჭაძე 1972–1974 წლებში მუშაობდა თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის დარგობრივი ეკონომიკის ფაკულტეტის მრეწველობისა და სოფლის მეურნეობის კათედრის უფროს მასწავლებლად, 1974–78წწ. შრომის ეკონომიკისა და ორგანიზაციის კათედრის დოცენტად, 1978–1989 წწ. – კი საინჟინრო-ეკონომიკური ფაკულტეტის სამრეწველო ორგანიზაციისა და მართვის კათედრის დოცენტი.

1974 წლიდან ნ.პაიჭაძე საინჟინრო-ეკონომიკური ფაკულტეტის დეკანის მოადგილეა, ხოლო 1979 წლიდან 2005 წლამდე ფაკულტეტის დეკანი. იგი 26 წლის განმავლობაში ემსახურა ფაკულტეტს დეკანის თანამდებობაზე, რაც უპრეცედენტოა თსუ - ის ისტორიაში.

პროფ. ნუგზარ პაიჭაძე ფაკულტეტის დეკანის საპატიო და ფრიად საპასუხისმგებლო თანამდებობაზე ღირსეულად მოღვაწეობასთან ერთად, მუდმივად ზრუნავდა საკუთარი სამეცნიერო და პროფესიული მომზადების დონის ამაღლებაზე. მან 1988 წელს დაიცვა ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორის ხარისხი, 1990 წელს კი მიენიჭა პროფესორის წოდება.

1993–2007 წლებში ნუგზარ პაიჭაძე უნივერსიტეტთან არსებული სექტორული ეკონომიკის, შრომის ეკონომიკისა და დემოგრაფიის სადისერტაციო საბჭოს თავმჯდომარეა. საქართველოს დამოუკიდებლობის მოპოვების შემდეგ, 1990–იანი წლების პირველ ნახევარში, სამეცნიერო საქმიანობის სფეროში მნიშვნელოვანი რეფორმა ჩატარდა – საქართველოს მეცნიერებათა აკადემიასთან შეიქმნა სწავლულ ექსპერტთა საბჭო და ჩამოყალიბდა სადისერტაციო საბჭოები. ეკონომიკის დარგობრივი სექციის ერთ-ერთი წევრად არჩეულ იქნა პროფ. ნუგზარ პაიჭაძე.

წარმატებული სამეცნიერო, სასწავლო და საზოგადოებრივი საქმიანობისათვის პროფ. ნუგზარ პაიჭაძე დაჯილდოვებულია ღირსების ორდენით, ივანე ჯავახიშვილის მედლითა და თსუ-ის ოქროს მედლით.

2006 წლის სექტემბრიდან პროფ. ნუგზარ პაიჭაძე თსუ-ის ასოცირებული პროფესორია. იგი 2019 წლამდე მუშაობდა ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების კათედრაზე, 2019 წლის ნოემბრიდან კი - გლობალურ გარემოში მენეჯმენტის კათედრაზე მოღვაწეობს. ხანგრძლივი სამეცნიერო-პედაგოგიური მოღვაწეობის განმავლობაში პროფესორ ნუგზარ პაიჭაძეს გამოქვეყნებული აქვს 170-ზე მეტი ნაშრომი, მათ შორის რამდენიმე მონოგრაფია, 10-მდე სახელმძღვანელო და დამხმარე სახელმძღვანელო.

პროფ. ნ. პაიჭაძის ხელმძღვანელობით მომზადდა ორ ათეულზე მეტი სადოქტორო და საკანდიდატო დისერტაცია, იგი იყო მრავალი დოქტორანტის სადისერტაციო, მაგისტრანტისა და ბაკალავრის სადიპლომო ნაშრომების ხელმძღვანელი.

პროფ. ნუგზარ პაიჭაძე საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის და ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემიის წევრია.

ნუგზარ პაიჭაძე დიდი ოჯახის ერთგული წინამძღოლია. მას ჰყავს მეუღლე, ორი ვაჟი, ერთი ქალიშვილი და 8 შვილიშვილი.

დიდია ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორის, პროფესორ ნუგზარ პაიჭაძის დამსახურება ქართული ეკონომიკური მეცნიერებისა და თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის წინაშე. ბატონი ნუგზარი, როგორც მრავალი ათეული წლის განმავლობაში, ამჟამადაც ჩვეული შემართებით ემსახურება სტუდენტი – ახალგაზრდობის აღზრდის საქმეს და კვლავაც აგრძელებს მეცნიერულ მოღვაწეობას.

დიდი სიყვარულითა და პატივისცემით ვულოცავთ საიუბილეო თარიღს ცნობილ მეცნიერს, პედაგოგს, სასიქადულო მამულიშვილს ბატონ ნუგზარ პაიჭაძეს, ჯანმრთელობას, ბედნიერებას და დიდხანს სიცოცხლეს ვუსურვებთ მას.

**ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა
და ბიზნესის ფაკულტეტი
ჟუხნად „ეკონომიკა და ბიზნესის“ ხედაქცია,
სახედაქციო კოლეგია**

პროფესორი მირიან ტუხაშვილი - 80

პროფესორი მირიან ტუხაშვილი დაიბადა 1945 წლის 23 აპრილს სიღნაღის რაიონის სოფელ ბოდბისხევში მასწავლებლის ოჯახში. 1969 წელს დაამთავრა ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი „შრომის ეკონომიკის“ სპეციალობით. ამავე სპეციალობით დაიცვა საკანდიდატო და სადოქტორო დისერტაციები. 1971 წლიდან დღემდე თსუ-ის ლექტორია, კითხულობს სხვადასხვა საგნებს „შრომის ეკონომიკის“ მიმართულებით.



ბატონ მირიანს 1997 წლიდან უკავია პროფესორის თანამდებობა. 2000–2009 წლებში იყო „შრომის ეკონომიკის“ კათედრის გამგე, 2019 წლიდან – მაკროეკონომიკის კათედრის ხელმძღვანელია.

1972-1990 წწ. იგი შეთავსებით მუშაობდა სახალხო მეურნეობის ეკონომიკის ინსტიტუტში, 1991-2006 წწ. საქართველოს დემოგრაფიისა და სოციოლოგიის ინსტიტუტში, 2000-2004წწ. იყო საქართველოს დასაქმების სახელმწიფო სამსახურის დირექტორის მოადგილე.

პროფესორ მირიან ტუხაშვილის ხანგრძლივი სამეცნიერო შემოქმედება შეიძლება სამ ეტაპად დაიყოს: საბჭოთა პერიოდში, თითქმის 20 წელი იკვლევდა თბილისის ზრდის შეზღუდვისა და საშუალო და პატარა ქალაქების განვითარების უმწვავეს პრობლემებს. დიდი წვლილი შეიტანა საქართველოში ქალაქების ზრდის რეგულირების დასაბუთებული წინადადებების მომზადებასა და განხორციელებაში. ამ კვლევებმა საბოლოოდ თავი მოიყარა მის მონოგრაფიაში – „შრომითი რესურსების ფორმირება და გამოყენება საქართველოს საშუალო და პატარა ქალაქებში“ (1990).

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ იგი ერთ-ერთი პირველი იყო (უკრაინელ ა. ხომრასთან ერთად), ვინც თავის პუბლიკაციებში დასაბუთებული არგუმენტებით მწვავედ გააკრიტიკა ამიერკავკასიისა და შუა აზიის მოსახლეობის სსრკ ჩრდილოეთსა და აღმოსავლეთში გადანაწილების სტიმულირების კონცეფცია, რომლის სათავეში იდგნენ იმ დროს ყველაზე დიდი ავტორიტეტები: ნ.ნეკრასოვი, ლ. რიბაკოვსკი, ბ. ხორევი.

პოსტსაბჭოთა პერიოდში პროფესორმა მირიან ტუხაშვილმა მიზნად დაისახა საქართველოს შრომითი პოტენციალის მრავალმხრივი მეცნიერული

შეფასება. შრომისა და ყოფის უმძიმეს წლებშია დაწერილი მისი წიგნები: „საქართველოს მოსახლეობის განათლების პოტენციალი“ (1994), „საქართველოს მოსახლეობის მიგრაცია“ (1995), „საქართველოს შრომითი პოტენციალი: დემოგრაფიული პრობლემები“ (1996), „საქართველოს შრომითი პოტენციალი: ფორმირება და განაწილება“ (1998). აღსანიშნავია, რომ ამ ნაშრომებში პირველადაა ღრმა მეცნიერული მსჯელობა საქართველოს დემოგრაფიულ ოპტიმუმზე.

მეცნიერული მოღვაწეობის მესამე ეტაპი, ძირითადად, საქართველოს უმწვავეს პრობლემას – მიგრაციას ეხება. 2004 წელს თავის მოწაფეებთან ერთად თსუ-ში დააარსა მიგრაციის კვლევის ცენტრი. პროფესორი მ. ტუხაშვილი ხელმძღვანელობდა ევროპული გრანტებით გამოკვლეულ და შემდგომ ინგლისურ ენაზე მონოგრაფიებად გამოცემულ ფართოდ გახმაურებულ კოლექტიურ ნაშრომებს.

პროფესორ მიხიან ტუხაშვილის რედაქტორობით მიგრაციის კვლევის ცენტრი უშვებს სამეცნიერო ჟურნალს „მიგრაცია“, სადაც ქართველ მკვევრებთან ერთად ნაშრომებს ბეჭდავენ მსოფლიოში აღიარებული უცხოელი მეცნიერებიც. უკვე გამოვიდა 11 ნომერი.

უმდიდრესი ინფორმაციის ღრმა ანალიზითაა დაწერილი მიხიან ტუხაშვილის უაღრესად ორიგინალური ნაშრომი – „მიგრაციული ექსპანსიის დასასრული და რუსეთის ახალი მიგრაციული პოლიტიკა“ (2009). აქ მეცნიერულადაა შეფასებული რუსეთის საუკუნოვანი ექსპანსიონისტური მიგრაციული პოლიტიკის, რუსული კოლონიზაციის ლოგიკური კრახი. გაკრიტიკებულია რუსეთში გამძვინვარებული მიგრანტოფობია, ქართველოფობია.

2011-2014 წწ. პროფ. ფ. ფარგუსის მიწვევით საყოველთაოდ ცნობილ პროექტ “CARIM-East-ის აქტიური მონაწილეა(ფლორენცია). იქ გამოქვეყნებულ ყველა მის ნაშრომში მკვეთრადაა გამოკვეთილი საქართველოს მიგრაციული უსაფრთხოების პოზიცია.

პროფესორ მიხიან ტუხაშვილის ხელმძღვანელობით დაცულია ათი საკანდიდატო და სადოქტორო დისერტაცია.

ახალგაზრდა თაობის აღზრდისა და უნივერსიტეტში გაწეული ღვაწლისათვის პროფესორი მიხიან ტუხაშვილი დაჯილდოებულია „ღირსების ორდენითა“ და სხვა მედლებით.

ამჟამად ის მხნედ ელოდება მოსახლეობის საყოველთაო აღწერის მონაცემთა გამოქვეყნებას, რათა თავისი დიდი გამოცდილებით მეცნიერულად შეაფასოს საქართველოს დემოეკონომიკურ განვითარებაში მომხდარი არსებითი ცვლილებები.

ბატონი მირიანი ღვაწლმოსილ მეცნიერთან და ამაგდარ პედაგოგთან ერთად ჩინებული მეოჯახეცაა. მისი მეუღლე, ქალბატონი მზია შელია ჩვენი ფაკულტეტის ასცირებული პროფესორია. ქალიშვილები - თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის კურსდამთავრებულები არიან.

პროფესორ მირიან ტუხაშვილს ვულოცავთ სახელოვან იუბილეს, ვუსურვებთ ჯანმრთელობას, ხანგრძლივ სიცოცხლეს და ახალ შემოქმედებით წარმატებებს.

*ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა
და ბიზნესის ფაკულტეტი
ჟუჰნად „ეკონომიკა და ბიზნესის“ ხედაქცია,
სახედაქციო კოლეგია*

პროფესორი რევაზ გველესიანი – 70



ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის ეკონომიკური პოლიტიკის კათედრის ხელმძღვანელს, ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორს, პროფესორს, საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოსს, ჩვენი ჟურნალის სარედაქციო კოლეგიის წევრს რევაზ გველესიანს 70 წელი შეუსრულდა.

რევაზ გველესიანი დაიბადა 1955 წლის 25 ივნისს თერჯოლის რაიონის სოფელ სკანდუში. 1972 წელს დაამთავრა ზედა საბანოს საშუალო სკოლა. 1973 –1978 წწ. სწავლობდა თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკის ფაკულტეტზე, 1978-1981 წლებში კი - ასპირანტურაში პოლიტიკური ეკონომიის სპეციალობით. 1982წ. დაიცვა საკანდიდატო დისერტაცია, რომელიც მოამზადა მ.ვ.ლომონოსოვის სახელობის მოსკოვის სახელმწიფო უნივერსიტეტში (მეცნიერ-ხელმძღვანელები პროფესორი ალექსანდრე ბაჯელიძე და პროფესორი ნათან შეხეტი), 1990წ. კი - სადოქტორო დისერტაცია, რომელიც მოამზადა ზაარლანდის (გერმანია) უნივერსიტეტში (მეცნიერ-კონსულტანტი პროფესორი ჰერმან ალბეკი).

მას გამოქვეყნებული აქვს 150-ზე მეტი სამეცნიერო ნაშრომი საზოგადოების ეკონომიკური ინტერესების იერარქიაში არსებული წინააღმდეგობების დაძლევის, სახელმწიფოს მიერ რაციონალური და ეფექტიანი ეკონომიკური პოლიტიკის გატარების და მენარმეობის ახალი კულტურის ფორმირებისა და განვითარების შესახებ ქართულ, ინგლისურ, გერმანულ და რუსულ ენებზე, მათ შორის 10 მონოგრაფია, რომელთაგან ერთმა 2000 წელს გერმანიის აკადემიური გაცვლის სამსახურის (DAAD), ხოლო მეორემ 2003 წელს თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სამეცნიერო პრემია დაიმსახურა; ასევე 8 სახელმძღვანელო (პირველი ქართული სახელმძღვანელო „ეკონომიკურ პოლიტიკაში“ – თანავტორობით) და 40 სტატია საერთაშორისო ბაზებში ინდექსირებულ მაღალრეიტინგულ ჟურნალებში.

პროფ. რევაზ გველესიანს მოჰოვებული აქვს 20 საერთაშორისო სამეცნიერო სტიპენდია და სასწავლო-საგანმანათლებლო გრანტი. იგი სამეცნიერო-კვლევით საქმიანობას ეწეოდა ბერლინის, ტიუბინგენის, მიუნხენის, ბონის, ფრაიბურგის, ბრანდენბურგის, ზაარლანდის, პოტსდამის უნივერსიტეტებში, ბერლინის მეცნიერებისა და პოლიტიკის ფონდის საერთაშორისო

პოლიტიკისა და უსაფრთხოების გერმანულ ინსტიტუტში (SWP), ეკონომიკური კვლევების გერმანულ ინსტიტუტში (DIW) და თანამშრომლობდა ცნობილ მეცნიერებთან.

რევაზ გველესიანი რეგულარულად მონაწილეობს საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციებში რომის, ფლორენციის, მილანის, პარმას, ტრენტოს, პალერმოს, სასსარის (ალგერო, იტალია), მადრიდის უნივერსიტეტებში და ვენის დიპლომატიურ აკადემიაში. ამასთან, 2015 წლის ივნისში რომის ტრეს უნივერსიტეტში ბიზნესისა და ეკონომიკის საერთაშორისო აკადემიის (IABE) მიერ ორგანიზებულ საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციაზე თსუ-ის მეცნიერთა, მათ შორის რევაზ გველესიანის, კვლევებმა ექსპერტების მაღალი შეფასება დაიმსახურა, რის საფუძველზეც თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტს საუკეთესო კვლევით ცენტრებს შორის მეორე ადგილი მიენიჭა.

2005 წელს პროფ. რევაზ გველესიანმა თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში დააარსა ეკონომიკური პოლიტიკის კათედრა და 2006 წელს ეკონომიკური პოლიტიკის ქართულ-გერმანული ინსტიტუტი, რომლებიც აქტიურად თანამშრომლობენ ბერლინის (ტექნიკურ და თავისუფალ), პოტსდამის, ცუკუბას, რომის საპიენცას და მისკოლცის (უნგრეთი) უნივერსიტეტებთან.

რევაზ გველესიანი ხელმძღვანელობს თსუ ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის ეკონომიკის სადოქტორო პროგრამას და ეკონომიკის სამაგისტრო პროგრამის მოდულს „ეკონომიკური პოლიტიკა და ეკონომიკური დიპლომატია“. მისი ხელმძღვანელობით დისერტაცია დაიცვა 20 დოქტორანტმა, ხოლო 10 აგრძელებს მუშაობას თავიანთ საკვალიფიკაციო ნაშრომებზე.

პროფ. რევაზ გველესიანი ნიუ-იორკის მეცნიერებათა აკადემიის, ვაშინგტონის მეცნიერების პროგრესის ასოციაციის, იტალიის გამოყენებითი ეკონომიკის ასოციაციის, ბიზნესისა და ეკონომიკის საერთაშორისო აკადემიის (IABE) და საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის წევრია. ამჟამად ის არის თსუ ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის სადისერტაციო კომისიების და ეკონომიკური პროფილის რამდენიმე ჟურნალის სარედაქციო კოლეგიის წევრი. 2016 წელს იგი არჩეული იქნა ბიზნესისა და ეკონომიკის საერთაშორისო აკადემიის (IABE) ვიცე პრეზიდენტად.

რევაზ გველესიანი ხელმძღვანელობდა ეკონომიკის სექციას – მეცნიერების, ინჟინერინგისა და ტექნოლოგიების მსოფლიო აკადემიის (WASET) მიერ მადრიდის უნივერსიტეტში გამართულ (10-11 ნოემბერი, 2014) და ბიზნესისა და ეკონომიკის საერთაშორისო აკადემიის (IABE) მიერ სასსარის (ალგერო) უნივერსიტეტში (14-16 ივნისი, 2017) ორგანიზებულ საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციებზე. ამასთან, იგი მონაწილეობდა IABE-ს 2018 წლის 14-16 ივნისს მიუნხენის საერთაშორისო კონფერენციაში, როგორც მომხსენებელი და სამეცნიერო კომიტეტის წევრი.

2019 წლიდან რევაზ გველესიანი არჩეულია ჟურნალის „International Journal of Global Sustainability (IJGS)“, Las Vegas, Nevada, USA – სარედაქციო კოლეგიის წევრად, ხოლო 2024 წლიდან საქართველოს მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის ექსპერტად.

რევაზ გველესიანი 2006-2014 წლებში იყო თსუ აკადემიური საბჭოს წევრი, 2012-2016 წლებში კი საქართველოს ფინანსთა მინისტრის სათათბირო ორგანოს – მრჩეველთა საბჭოს წევრი. იგი დაჯილდოებულია ღირსების ორდენით, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის მედლით, თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ოქროს მედლით, პაატა გუგუშვილის სახელობის მედლით და ფილიპე გოგიჩაიშვილის სახელობის მედლით.

ბატონი რევაზი ჩინებული მეოჯახეა, ჰყავს მეუღლე - ლამარა გოგბერაშვილი, პროფესიით ექიმი-პედიატრი და ორი ქალიშვილი.

გულითადად ვულოცათ პროფ. რევაზ გველესიანს სახელოვან იუბილეს.

**ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა
და ბიზნესის ფაკულტეტი
ჟუჰნად „ეკონომიკა და ბიზნესის“ ხელექცია,
სახელექციო კოდეგია**

ხსოვნა ნათელი BRIGHT MEMORY

პროფესორი რევაზ კაკულია



გარდაიცვალა თვალსაჩინო მეცნიერი, პედაგოგი და სახელმწიფო მოღვაწე, საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის ნამდვილი წევრი, ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი რევაზ კაკულია.

რევაზ კაკულია დაიბადა 1936 წლის 1 სექტემბერს აბაშის რაიონის სოფ. ნორიოში. მამა - შალვა კაკულია მეორე მსოფლიო ომში დაიღუპა და ობლად დარჩენილი სამი მცირეწლოვანი შვილი ღირსეულად გაზარდა დედამ - მარიამ გვაზავამ, პროფესიით პედაგოგმა.

რ. კაკულიამ 1954 წელს ვერცხლის მედლით დაამთავრა აბაშის ვაჟთა საშუალო სკოლა და იმავე წელს ჩაირიცხა თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკურ ფაკულტეტზე ფინანსებისა და კრედიტის სპეციალობით, რომელიც წარჩინებით დაასრულა 1959 წელს.

ბატონმა რევაზმა თავისი ცხოვრება სამეცნიერო, პედაგოგიურ და სახელმწიფო მოღვაწეობას მიუძღვნა. იგი ქართველ მეცნიერ-ეკონომისტთა იმ თაობის ერთ-ერთი ღირსეული წარმომადგენელია, რომელიც ასპარეზზე 1960-იან წლებში გამოვიდა და თეორიული და პრაქტიკული ეკონომიკური პრობლემების ახალი ხედვით, მათი გადაწყვეტის თამამი გზების ძიებით გამოირჩა.

1966 წელს ბატონმა რევაზმა დამთავრა თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასპირანტურა და წარმატებით დაიცვა საკანდიდატო დისერტაცია. პროფ. რევაზ კაკულიას სამეცნიერო კვლევის ძირითადი სფეროა ფინანსებისა და კრედიტის თეორიისა და ისტორიის საკითხები. ფულის მიმოქცევისა და კრედიტის შესახებ XIX საუკუნის ბოლოსა და XX საუკუნის დასაწყისში ქართველ მოღვაწეთა ნააზრევს მან ორი მონოგრაფია მიუძღვნა. მეცნიერმა ასევე საგანგებოდ შეისწავლა დიდი ქართველი მწერლის მიხეილ ჭავჭავაძის, საზოგადოებისთვის ნაკლებად ცნობილი ეკონომიკური პუბლიცისტიკა.

1970-1980-იანი წლების მიჯნაზე რ. კაკულიას სამეცნიერო საქმიანობა ძირითადად ფოკუსირებული იყო აგრალური ეკონომიკისა და აგრალური ფინან-

სების პრობლემატიკაზე. მის მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგები 1988 წელს ცალკე მონოგრაფიად გამოიცა სახელწოდებით “მეურნეობრიობის ეკონომიკური მექანიზმის სრულყოფა და წარმოების ეფექტიანობის ამაღლება აგროსამრეწველო კომპლექსში”. ჩატარებული კვლევის შედეგები ასევე აისახა ბატონი რევაზის სადოქტორო დისერტაციაში, რომელიც წარმატებით დაიცვა ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში 1993 წელს და მას მიენიჭა ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორის ხარისხი, 1996 წელს კი - პროფესორის წოდება.

პროფესორ რევაზ კაკულიას სამეცნიერო-კვლევით საქმიანობაში ახალი მნიშვნელოვანი ეტაპი დაიწყო 1991 წელს, როცა იგი დაინიშნა საქართველოს ეკონომიკისა და ფინანსთა სამინისტროს ეკონომიკური და სოციალური განვითარების ეკონომიკის სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტის დირექტორის მოადგილედ სამეცნიერო დარგში, სადაც იგი 12 წელი ხელმძღვანელობდა ფულად-საკრედიტო პოლიტიკის განსაზღვრასთან, ეროვნული უსაფრთხოების კონცეფციის შემუშავებასთან, ეკონომიკის ინდიკატურ დაგეგმვასთან, ახალი საბიუჯეტო სისტემის ფორმირებასთან და საბანკო სექტორის განვითარებასთან დაკავშირებულ მიმართულებებს.

1996 წელს პროფესორი რევაზ კაკულია საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის ნამდვილი წევრად აირჩიეს. თავისი ხანგრძლივი სამეცნიერო კარიერის განმავლობაში მან გამოაქვეყნა 200-მდე სამეცნიერო ნაშრომი, რომელთაგან 10 მონოგრაფიაა.

პროფ. რევაზ კაკულიას მოღვაწეობის განუყოფელი ნაწილია სტუდენტებისა და სამეცნიერო კადრების აღზრდა-პროფესიული დაოსტატება. იგი ნახევარ საუკუნეზე მეტი ეწეოდა პედაგოგიურ საქმიანობას თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში - იყო პოლიტიკური ეკონომიის კათედრის ლექტორი, დოცენტი, ასევე იკავებდა ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის ფინანსებისა და საბანკო საქმის კათედრის პროფესორის თანამდებობას. ამ პერიოდში აღსანიშნავია რ. კაკულიას მიერ გამოცემული სახელმძღვანელოები, რომელთა შორის გამოვყოფდით „ფინანსების ზოგად თეორიას“. ამას გარდა, ბატონი რევაზი კოლეგებთან ერთად არაერთი სახელმძღვანელოს თანაავტორია.

ცალკე უნდა აღინიშნოს პროფესორ რევაზ კაკულიას მოღვაწეობა ქ. ქუთაისში, სადაც მან 1995 წელს აკაკი წერეთლის სახელობის ქუთაისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკის ფაკულტეტზე ჩამოაყალიბა ფინანსებისა და კრედიტის კათედრა და წლების მანძილზე უძღვებოდა მას, როგორც კათედრის გამგე. იგი ასევე თანამშრომლობდა ქუთაისის სამართლისა და ეკონომიკის ინსტიტუტთან. სიცოცხლის ბოლო პერიოდში ბატონი რევაზი იკავებდა საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტის პროფესორის თანამდებობას.

პროფ. რევაზ კაკულიას ხელმძღვანელობით მომზადდა ეკონომიკის 15 აკადემიური დოქტორი (ეკონომიკის მეცნიერებათა კანდიდატი). იგი იყო ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორის სამეცნიერო ხარისხის მოსაპოვებლად 5 და ეკონომიკის აკადემიური დოქტორის (ეკონომიკის მეცნიერებათა კანდიდატის) 20-მდე ნაშრომის ოპონენტი.

ყველაფერთან ერთად, ბატონი რევაზ კაკულია სახელმწიფო მოღვაწეც იყო. ამ მიმართულებით მისი პროფესიული კარიერა სსრკ სახელმწიფო ბანკის სისტემაში დაიწყო. 1959 -1962 წწ. იგი იყო სახ.ბანკის თბილისის რაიონული განყოფილების მმართველის მოადგილე. მალე დაანიშნა და 1972წელს დაინიშნა საქართველოს ფინანსთა მინისტრის მოადგილედ, სადაც სხვადასხვა დროს (1972-1979; 1986-1991 წლებში) 13 წელი იმუშავა. სამინისტროში იგი უშუალოდ ხელმძღვანელობდა ისეთ უმნიშვნელოვანეს და ურთულეს მიმართულებებს, როგორიცაა მრეწველობისა და სოფლის მეურნეობის დაფინანსება.

1979 წელს რევაზ კაკულია გადაიყვანეს სოფლის მეურნეობის მინისტრის მოადგილედ, ხოლო სამინისტროს რეორგანიზაციის შემდეგ სასოფლო-სამეურნეო წარმოების სახელმწიფო კომიტეტის თავმჯდომარის მოადგილედ.

ყველა თანამდებობაზე მუშაობის პერიოდში ბატონი რევაზ კაკულია ავლენდა მაღალი დონის პროფესიონალიზმს, იყო პრინციპული და მომთხოვნი, როგორც საკუთარი თავის, ასევე კოლეგების მიმართ, ამასთანავე სამართლიანი და ობიექტური, უაღრესად კეთილსინდისიერი მაღალი რანგის სახელმწიფო მოხელე, რაც სანიმუშო მაგალითია ყველასათვის.

პროფ. რევაზ კაკულიას დამსახურება ქართული სახელმწიფოს და თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის წინაშე არაერთხელ აღინიშნა მაღალი ჯილდოებით: 1982 წელს იგი დაჯილდოვდა საპატიო ნიშნის ორდენით, 1997 წელს - ღირსების ორდენით, 2010 წელს თსუ-ის უმაღლესი ჯილდოთი - ივანე ჯავახიშვილის სახელობის მედლით.

ბატონი რევაზ კაკულიას ოჯახის დიდი ტრადიციები ღირსეულად გრძელდება მისი ოჯახის წევრების მიერ, რომელთა შორისაა ჩვენი კოლეგა, ცნობილი მეცნიერი და პრაქტიკოსი ბანკირი, ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი მერაბ კაკულია.

ბატონი რევაზის მთელი ცხოვრება და მოღვაწეობა საკუთარი ქვეყნის კეთილდღეობისათვის თავდაუზოგავი შრომის საუკეთესო მაგალითია. მისი ნათელი ხსოვნა მუდამ დარჩება კოლეგებისა და სტუდენტთა არაერთი თაობის მეხსიერებაში.

*ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა
და ბიზნესის ფაკულტეტი
ჟუჰნად „ეკონომიკა და ბიზნესი“ ხედაქცია,
სახედაქციო კოლეგია*

გამოცემაზე მუშაობდნენ ნათია დვალი და ნინო ებრალიძე
Prepared for publication by Natia Dvali and Nino Ebralidze

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
გამომცემლობა

2025

0128 თბილისი, ილია ჭავჭავაძის გამზირი, 1
1, Ilia Tchavtchavadze Ave., Tbilisi 0179
Tel 995(32 225 04 84, 6284/6279
<https://www.tsu.ge/ka/publishing-house>