

ეკონომისტი EKONOMISTI

საერთაშორისო სამეცნიერო-ანალიტიკური ჟურნალი
International Scientific-Analytical Journal

3

2026

ტომი – VOLUME

XXII

UDC33

ე-49

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
პაატა გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტი

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Paata Gugushvili Institute of Economics

ეკონომისტი

EKONOMISTI

2026

3

ტომი-VOLUME

XXII

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი
პაატა გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტი

საერთაშორისო რეცენზირებადი სამეცნიერო-ანალიტიკური ჟურნალი

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



ERIH
EUROPEAN REFERENCE INDEX FOR THE
HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES

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

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

-

*რედაქციის მისამართი: 0179, თბილისი, ი. ჭავჭავაძის გამზ. N1,
ტელ.: 599 970103*

**Address: 1 Ilia Tchavtchavadze Avenue, 0179 Tbilisi
tel. 599 970103**

სამეცნიერო-სარედაქციო საბჭო

ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორები, პროფესორები: იური ანანიაშვილი, გივი ბედიანაშვილი, თეიმურაზ ბერიძე, გიორგი ბერულავა, ვახტანგ ბურდული, რევაზ გველესიანი, რევაზ გოგობია, თემურ კანდელაკი, მურმან კვარაცხელია, ელგუჯა მექვაბიშვილი, სოლომონ პავლიაშვილი (აკადემიკოსი), ვლადიმერ პაპავა (აკადემიკოსი), უშანგი სამადაშვილი, ავთანდილ სილაგაძე (აკადემიკოსი), ავთანდილ სულაბერიძე, მირიან ტუხაშვილი, თეიმურაზ შენგელია, მურმან ცარციძე, ნოდარ ჭითანავა (ს/მ მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოსი), ეთერ ხარაიშვილი, მიხეილ ჯიბუტი (აკადემიკოსი).

ეკონომიკის დოქტორები: თეიმურაზ გოგობია (პასუხისმგებელი მდივანი) ლინა დათუნაშვილი, ლია თოთლაძე, თეა ლაზარაშვილი (მთავარი რედაქტორი), რევაზ ჯავახიშვილი, მამუკა ხუსკივაძე (მთავარი რედაქტორის თანაშემწე).

სამეცნიერო-სარედაქციო საბჭოს უცხოელი წევრები

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

SCIENTIFIC EDITORIAL COUNCIL

Doctors of economics, Professors:

Yuri Ananiashvili, Givi Bedianashvili, Teimuraz Beridze, Giorgi Berulava, Vakhtang Burduli, Nodar Chitanava (academician of the Academy of Agricultural Science), Revaz Gogokhia, Revaz Gvelesiani, Mikheil Jibuti (academician), Revaz Kakulia, Eter Kharaishvili, Murman Kvaratskhelia, Temur Kandelaki, Elguja Mekvabishvili, Vladimer Papava (academician), Solomon Pavliashvili (academician), Ushangi Samadashvili, Teimuraz Shengelia, Avtandil Silagadze (academician), Avtandil Sulaberidze, Murman Tsartsidze, Mirian Tukhashvili.

Doctors of economics: Lina Datunashvili, Teimuraz Gogokhia (**Assistant Editor-in-chief**), Revaz Javakhishvili, Tea Lazarashvili (**Editor-in-chief**), Lia Totladze, Mamuka Khuskivadze (**Executive Secretary**).

FOREIGN MEMBERS OF THE SCIENTIFIC EDITORIAL COUNCIL

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

НАУЧНО-РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Доктора экономических наук, Профессора:

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

Доктора экономики: Теимураз Гогохия (**Ответственный секретарь**), Лина Датунашвили, Реваз Джавахишвили, Теа Лазарашвили (**Главный редактор**), Лиа Тотладзе, Мамука Хускивадзе (**Помощник главного редактора**).

ИНОСТРАННЫЕ ЧЛЕНЫ НАУЧНО-РЕДАКЦИОННОГО СОВЕТА

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

ს ა რ ზ ე ზ ო - CONTENTS

ტურიზმი – TOURISM

- Айтакин Гасан кызы Ахундова* – Тенденции развития делового туризма в Азербайджанской республике 9
- Aytakin Gasan Akhundova* – Trends in the Development of Business Tourism in the Republic of Azerbaijan (Expanded Summary) 17
- აიტაკინ გასან კიზი ახუნდოვა* – აზერბაიჯანის რესპუბლიკაში ბიზნეს ტურიზმის განვითარების ტენდენციები (რეზიუმე) 20

ჯანდაცვის მკურნალობა – ECONOMIC OF HEALTHCARE

- თენგიზ ვერულავა* – სამედიცინო პერსონალის გადინება ჯანდაცვის ორგანიზაციებში: ორგანიზაციული ფაქტორები და შემცირების გზები 21
- Tengiz Verulava* – Medical Staff Turnover in Healthcare Organizations: Organizational Factors and Strategies for Reduction (Expanded Summary) 34
- თენგიზ ვერულავა, ხატია სილაკაძე* – იშვიათი ნევროლოგიური დაავადებების რეაბილიტაცია საქართველოში: ხელმისაწვდომობის, დაფინანსებისა და პოლიტიკის ანალიზი 36
- Tengiz Verulava, Khatia Silakadze* – Rehabilitation for Rare Neurological Diseases in Georgia: An Analysis of Access, Financing, and Policy (Expanded Summary) 53

შრომის ბაზრის მკურნალობა – LABOR MARKET ECONOMICS

- Otar Anguridze* – Internal Audit of Pension Funds: The Case of Georgia's Funded Pension Scheme (Expanded Summary) 56
- ოთარ ანგურაძე* – საპენსიო ფონდების შიდა აუდიტი: საქართველოს საპენსიო ფონდის მაგალითი (რეზიუმე) 63

დოქტორანტებისა და მაგისტრანტების სამეცნიერო ნაშრომები PAPERS OF DOCTORAL AND MASTER STUDENTS

- Ayan Mirzayeva Ibrahim* – Sustainable Tourism in the Context of the SDGs: Challenges and Opportunities 64
- აიან იბრაჰიმოვნა მირზაევა* – მდგრადი ტურიზმი მდგრადი განვითარების მიზნების (SDGs) კონტექსტში: გამოწვევები და შესაძლებლობები (რეზიუმე) 69
- Azar Amirov Azad* – Optimizing State-Directed Innovation Finance in a Fragmented Global Economy 70
- აზარ ამიროვი აზადი* – სახელმწიფოს მიერ მართული ინოვაციური დაფინანსების ოპტიმიზაცია ფრაგმენტირებულ გლობალურ ეკონომიკაში (რეზიუმე) 75

- Avaz Jeyhun Safarli* – Assessment of the Relationship Between the Level of Digital

Transformation and Employment Indicators (the case of Azerbaijan)	77
ავაზ ჯეიჰუნ საფაროვი – ციფრული ტრანსფორმაციის დონესა და დასაქმების მაჩვენებლებს შორის ურთიერთკავშირის შეფასება (აზერბაიჯანის მაგალითზე) (რეზიუმე)	87
Javid P. Safarov – Ensuring Macroeconomic Stability in Azerbaijan: Structural and Innovative Methods for Preventing Currency Crises	88
ჯავიდ პ. საფაროვი – მაკროეკონომიკური სტაბილურობის უზრუნველყოფა აზერბაიჯანში: სავალუტო კრიზისების აღმოფხვრის სტრუქტურული და ინოვაციური მეთოდები (რეზიუმე)	99
ვახტანგ ბერულავა – მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაცია და მისი კავშირი გაყიდვების ზრდასთან ქართულ B2B სადისტრიბუციო მცირე და საშუალო საწარმოებში	101
Vakhtang Berulava – Marketing–Sales Alignment and Its Link to Sales Growth in Georgian B2B Distributor SMEs (Expanded Summary)	123
Javanshir Burhanzadeh – Economic recovery in post-conflict areas of Azerbaijan: investment potential and management strategies	125
ჯავანშირ ბურჰანზადე – ეკონომიკური აღდგენა აზერბაიჯანის კონფლიქტურ რეგიონებში: საინვესტიციო პოტენციალი და მართვის სტრატეგიები (რეზიუმე)	131
მედეა ზურაბიშვილი – ESG ანგარიშგების მარწმუნებელი მომსახურება საქართველოში: მარეგულირებელი გარემო, აუდიტორული სექტორის მზაობა და გამოწვევები	132
Medea Zurabishvili – ESG Reporting Assurance in Georgia: Regulatory Environment, Audit Sector Readiness and Challenges (Expanded Summary)	138
ილია ჯანიაშვილი – საქართველოში მზის ენერგიის საინვესტიციო გარემოს ემპირიული ანალიზი კერძო სექტორის მაგალითზე	141
Ilia Janiashvili – Empirical Analysis of the Solar Energy Investment Environment in Georgia: Evidence from the Private Sector (Expanded Summary)	151
ირაკლი სამადალაშვილი – ახალგაზრდული პოლიტიკა და დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში: თეორიული და პოლიტიკის ანალიზი	153
Irakli Samadashvili – Youth Policy and Democratic Governance in Georgia: Theoretical and Policy Analysis (Expanded Summary)	168
მიხეილ კოპლატაძე – ადაპტაციური მარკეტინგული შესაძლებლობები ტურიზმში: აჭარის საჯარო და კერძო ორგანიზაციების შედარებითი ანალიზი	170
Mikheil Koplataдзе – Adaptive Marketing Capabilities in Tourism: A Comparative Analysis of Public and Private Organizations in Ajara (Expanded Summary)	186

ნიკა წოწორია – მწვანე ეკონომიკის ტრანსფორმაცია საქართველოში: მეორადი რესურსების გამოყენების ეკონომიკური მნიშვნელობა	188
Nika Tsotsoria – Green Economy Transformation in Georgia: The Economic Significance of Secondary Resource Utilization (Expanded Summary)	194
თენგიზი მჭედლიძე, მარიამ მჭედლიძე – ჰიდროენერგიის მიწოდების შოკები და ელექტროენერგეტიკული სისტემის რეაგირება საქართველოში	196
Tengizi Mtchedlidze, Mariam Mtchedlidze – Hydropower Supply Shocks and Elec- tricity-System Adjustment in Georgia (Expanded Summary)	209
გიორგი დოლიძე – დიგიტალიზაციის თანამედროვე გამოწვევები საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრიაში	212
Giorgi Dolidze – Modern Challenges of Digitalization in the Georgian Hotel Industry (Expanded Summary)	216

ՇՊՏՈՅՑՈ – TOURISM

Айтакин Гасан кызы Ахундова

доктор философии по экономике,
преподаватель кафедры «Мировая экономика»,
Бакинский Государственный Университет

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ДЕЛОВОГО ТУРИЗМА В АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.02](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.02)

Аннотация. В статье рассматриваются сущность и значение делового туризма, современные тенденции и перспективы его развития в Азербайджанской Республике, а также его роль в экономике страны и структуре въездного и выездного туристских потоков. Проанализирована динамика деловых поездок, а также влияние крупных международных мероприятий, включая COP29, Baku Energy Week и WUF13, на развитие гостиничной, транспортной и конгрессно-выставочной инфраструктуры Азербайджана. Особое внимание уделено Баку как основному центру делового туризма, а также возможностям расширения данного направления в регионах страны. Выделены основные условия дальнейшего развития делового туризма, среди которых совершенствование инфраструктуры, повышение качества обслуживания, развитие статистической базы, механизмов государственно-частного партнерства и продвижение Азербайджана как международной площадки для проведения деловых мероприятий.

Ключевые слова: деловой туризм, MICE-туризм, Азербайджан, выездной и въездной туризм, международные мероприятия, конгрессно-выставочная деятельность, туристская инфраструктура.

Введение

Деловой туризм остается одним из наиболее значимых и экономически эффективных сегментов мировой туристской индустрии. Несмотря на то, что его доля в общем объеме туристских поездок существенно ниже по сравнению с поездками с целью отдыха, именно деловые путешественники формируют значительную часть доходов предприятий гостиничного бизнеса, авиаперевозчиков, выставочных центров и других участников туристского рынка. Это объясняется более высоким уровнем расходов на размещение, транспорт, организацию мероприятий и сопутствующие услуги.

После резкого спада, вызванного пандемией COVID-19, мировой рынок делового туризма демонстрирует устойчивое восстановление. По данным Global Business Travel Association (GBTA), объем мировых расходов на деловые поездки в 2024 году достиг около 1,48 трлн долларов США, превысив допандемийный уровень 2019 года. Согласно прогнозам ассоциации, при сохранении текущих тенденций к 2028 году мировой объем расходов на деловые поездки может превысить 2 трлн долларов США [1].

На сегодняшний день крупнейшие зарубежные организации тратят на деловые поощрительные путешествия своих сотрудников более 1 миллиона долларов США в год. Затраты на деловые путешествия находятся в числе главных статей расходов после налогов, кадрового обеспечения, информационных технологий и средств связи, аренды и т. д., что стимулирует быстрый рост отрасли. Мировыми лидерами индустрии делового туризма выступают Соединенные Штаты Америки, Австралия, Франция, Великобритания, Германия, Австрия, Испания – на Западе, Япония, Китай и Южная Корея – на Востоке [2, с. 91].

Современный деловой туризм достаточно быстро реагирует на изменения мировой экономической и политической ситуации. Несмотря на экономические кризисы, геополитическую нестабильность и широкое распространение цифровых средств коммуникации, личные встречи, международные выставки, конференции, конгрессы и корпоративные мероприятия по-прежнему остаются важным инструментом развития делового сотрудничества. Именно в ходе таких мероприятий устанавливаются новые деловые контакты, заключаются соглашения, распространяются инновационные решения и происходит обмен профессиональным опытом. Кроме того, деловые туристы, как правило, тратят больше, чем туристы, путешествующие с целью отдыха, что повышает экономическую значимость делового туризма.

В последние годы меняется и характер деловых поездок. Наряду с традиционными форматами все более широкое распространение получают гибридные мероприятия, сочетающие очное и дистанционное участие. Одновременно возрастает внимание к вопросам устойчивого развития, цифровизации и рационального использования корпоративных ресурсов.

История развития делового туризма в Азербайджанской Республике

В Азербайджане, как и во многих странах мира, деловой туризм постепенно превратился в одно из важных направлений туристской индустрии и сегодня рассматривается как один из факторов экономического развития. Этому способствуют расширение международного экономического сотрудничества, приток инвестиций, проведение международных конференций, форумов и выставок, а также совершенствование необходимой туристской и деловой инфраструктуры. Вместе с тем участие в подобных мероприятиях нередко сопровождается посещением культурных, исторических и природных объектов страны, что способствует росту туристской привлекательности регионов и оказывает положительное влияние на развитие смежных отраслей экономики.

Предпосылки для становления делового туризма в Азербайджане появились еще в советский период. Предприятия различных регионов и союзных республик осуществляли служебные поездки с целью обмена производственным опытом, изучения передовых методов организации производства и расширения профессиональных связей. Однако в условиях плановой экономики масштабы такого взаимодействия оставались ограниченными, поскольку хозяйственная деятельность предприятий регулировалась централизованной системой управления.

Новый этап в истории делового туризма Азербайджана начался после обретения страной в 1991 г. политической независимости и перехода к рыночной экономике. Важную роль в этом процессе сыграло подписание в 1994 г. «Контракта века», что способствовало привлечению иностранных инвестиций, расширению международного экономического сотрудничества и росту деловой активности.

В частности, 20 сентября 1994 г. благодаря усилиям Г. Алиева с 11 известными нефтяными компаниями 7 стран мира – British Petroleum, Statoil, Amoco, ТРАО, Itocu, ExxonMobil, Lukoil, Delta, Remko, McDermott, Hess – было подписано Соглашение о долевом разделе добычи с месторождений Азери–Чираг–Гюнешли (глубоководная часть), которое впоследствии вошло в историю как «Контракт века». С того времени нефтяная стратегия Азербайджана стала важной составной частью как внутренней, так и внешней политики государства. Начался период реализации новой нефтяной стратегии, который озаглаивался этапом устойчивого и динамичного развития [3].

Подписание «Контракта века» стало отправной точкой для масштабного притока в Азербайджан иностранных нефтегазовых компаний, инвестиционных структур и международных финансовых организаций. Что привело к увеличению числа деловых визитов представителей зарубежного бизнеса, технических специалистов, консультантов и инвесторов. Одновременно возросла потребность в гостиницах высокого уровня, сов-

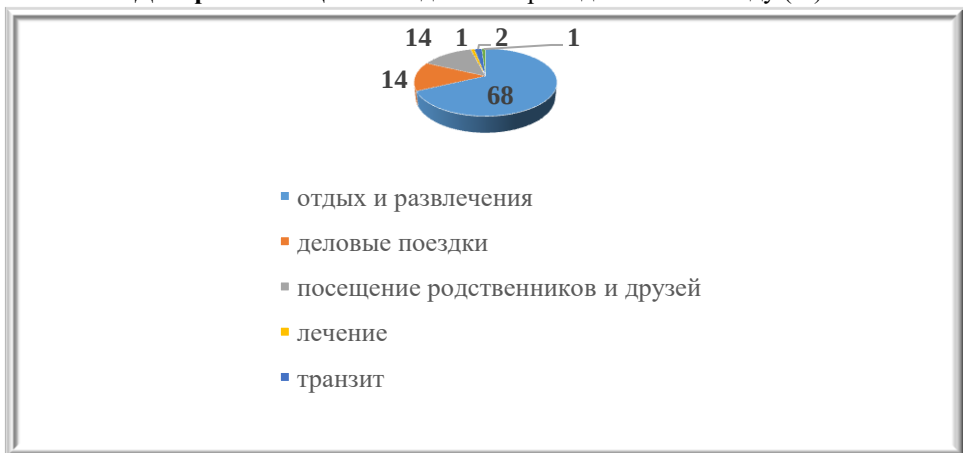
ременных конференц-залах, транспортных услугах и других элементах инфраструктуры, необходимых для организации деловых мероприятий.

Тем самым были заложены основы современной системы делового туризма в стране. В последующие годы ее развитие происходило под влиянием как внутренних экономических преобразований, так и расширения международных связей Азербайджана.

Современное состояние делового туризма в Азербайджанской Республике

В настоящее время деловой туризм занимает заметное место в структуре въездного туризма Азербайджана. По данным Государственного агентства по туризму Азербайджана, в 2024 году на деловые поездки приходилось 14% всех въездов с туристскими целями, что сопоставимо с долей поездок, связанных с посещением родственников и друзей (диагр. 1) [4, с. 10]. При этом туристы, прибывающие в страну с деловыми целями, формируют значительный объем расходов на размещение, транспорт, организацию мероприятий и сопутствующие услуги, что свидетельствует о высокой экономической значимости данного сегмента туристской индустрии.

Диаграмма 1. Цели поездок в Азербайджан в 2024 году (%).

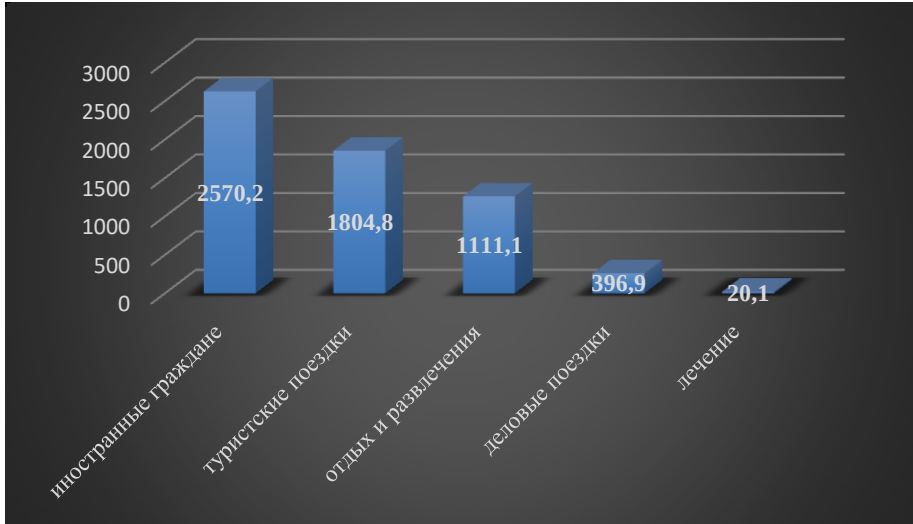


Источник: составлено автором по данным Государственного агентства по туризму Азербайджанской Республики.

Представленная структура показывает, что основную часть въездного туристского потока формируют поездки с целью отдыха и досуга, тогда как деловые поездки занимают заметное место среди других целей посещения страны. Учитывая высокий уровень расходов туристов, прибывающих с деловыми целями, данный сегмент оказывает существенное влияние на развитие гостиничного хозяйства, транспортной инфраструктуры и рынка деловых услуг.

Для более полной оценки места делового туризма в структуре въездного туристского потока целесообразно рассмотреть абсолютные показатели туристских прибытий за последующий период. По данным Государственного комитета по статистике Азербайджанской Республики, в 2025 г. страну посетили 2,6 млн. иностранных граждан. Из них 1,8 млн. прибыли с туристскими целями, в том числе 1,1 млн. – с целью отдыха и развлечений, 396,9 тыс. – с деловыми целями и 20,1 тыс. – с целью лечения (диагр. 2) [5, с. 271].

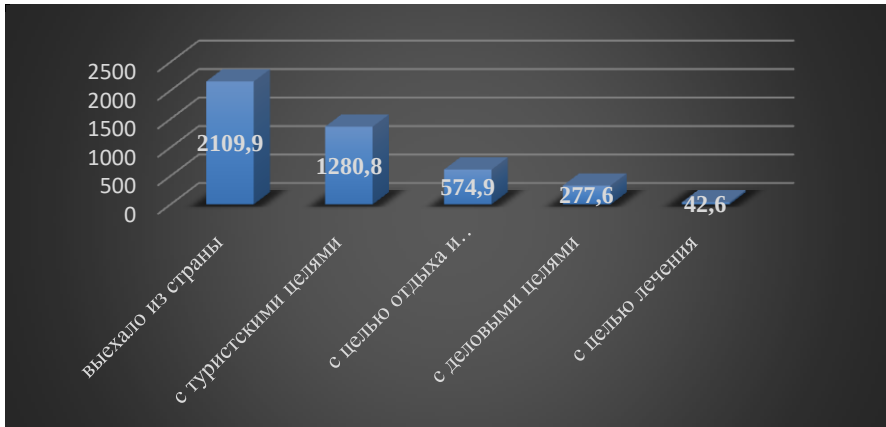
Диаграмма 2. Основные показатели въездного туризма Азербайджана в 2025 г., тыс. чел.



Источник: составлено автором по материалам исследования.

Важным аспектом оценки деловой туристской активности является анализ не только въездного, но и выездного туризма. В структуре выездного туризма, по данным Государственного комитета по статистике Азербайджанской Республики, в 2025 г. из страны выехало 2,1 млн. человек. С туристскими целями за рубеж выехало 1,3 млн. человек, в том числе 574,9 тыс. – с целью отдыха и развлечений, 277,6 тыс. – с деловыми целями и 42,6 тыс. – с целью лечения (диагр. 3) [5, с. 272].

Диаграмма 3. Основные показатели выездного туризма Азербайджана в 2025 г., тыс. чел.



Источник: составлено автором на основе материалов исследования.

Вместе с тем оценка реальных масштабов делового туризма в Азербайджане по официальным статистическим данным имеет определенные ограничения. Статистические показатели позволяют определить количество поездок, заявленных как деловые, но, тем не менее, они не отражают в полной мере все формы деловой мобильности, включая краткосрочные командировки, участие в переговорах, корпоративных мероприятиях и других видах профессиональной деятельности. Поэтому приведенные

показатели следует рассматривать, прежде всего, как статистическую характеристику зарегистрированных деловых поездок, а не как исчерпывающую оценку всего рынка делового туризма страны.

Международные мероприятия как фактор развития делового туризма в Азербайджанской Республике

Развитие делового туризма в Азербайджане во многом связано с расширением международной деловой активности и увеличением числа мероприятий, проводимых в стране. За последние десятилетия Азербайджан превратился в одну из ведущих площадок Южного Кавказа для проведения крупных международных политических, экономических, научных и отраслевых мероприятий. Регулярная организация форумов, саммитов, выставок, конгрессов и конференций способствует развитию международного сотрудничества и расширению деловых контактов.

Особенно заметную роль в этом процессе играет Баку, который за последние годы укрепил свои позиции как площадка для проведения мероприятий международного уровня с участием представителей государственных органов, бизнеса, международных организаций и научного сообщества. Проведение таких мероприятий способствует развитию делового туризма, повышению загрузки гостиничной инфраструктуры и расширению конгрессно-выставочных возможностей города.

Наиболее масштабным международным событием последних лет стала 29-я Конференция сторон Рамочной конвенции ООН об изменении климата (COP29), проходившая в Баку с 11 по 22 ноября 2024 г. Особое значение имеет тот факт, что COP29 стала первой климатической конференцией ООН, проведенной на постсоветском пространстве. В COP29 приняли участие главы государств и правительств более 80 стран. Мировые лидеры, эксперты и представители бизнеса обсудили усиление климатического финансирования, внедрение углеродных рынков и адаптацию к новым вызовам [6]. По официальной информации организаторов, мероприятие стало крупнейшим международным форумом, когда-либо проводившимся в Азербайджане, а инфраструктура конференции была рассчитана примерно на 80 тыс. участников. Проведение COP29 значительно увеличило загрузку гостиничного фонда, транспортной инфраструктуры и конгрессных площадок Баку, подтвердив способность страны принимать мероприятия мирового уровня [7].

Важную роль в развитии делового туризма играет ежегодная Baku Energy Week, прошедшая с 1 по 3 июня 2026 г. и объединяющая Международную выставку Caspian Oil & Gas, Caspian Power и Baku Energy Forum. Под одной эгидой три престижных мероприятия: 31-ю Международную Каспийскую выставку нефти и газа – Caspian Oil and Gas, 14-ю Каспийскую международную выставку чистой энергии – Caspian Power и 31-й Бакинский энергетический форум. В 2026 г. в работе Baku Energy Forum ожидалось участие около 600 делегатов из более чем 20 стран, а программа предусматривала проведение двусторонних встреч в форматах B2B и B2G, презентаций инвестиционных проектов и отраслевых дискуссий. Подобные мероприятия способствуют развитию международного делового сотрудничества и формируют устойчивый поток бизнес-туристов в Азербайджан [8].

В приветственном обращении к участникам Президент Азербайджанской Республики отметил, что «бакинская энергетическая неделя стала логическим продолжением Каспийской нефтегазовой выставки, основанной по инициативе и при поддержке Национального лидера Гейдара Алиева. За эти годы она превратилась в престижное международное событие в энергетическом секторе. Способствуя развитию энергетической дипломатии, установлению стратегических партнерств и укреплению позиций нашей страны на мировой энергетической карте, это мероприятие по праву носит звание первого национального выставочного бренда Азербайджана» [8].

Международный статус Бакинской энергетической недели подтверждается широкой географией ее участников. В 2026 году в мероприятии приняли участие 274 компании из 44 стран мира. Помимо Азербайджана, экспонентами выступили компании Европы, Азии, Северной Америки и Ближнего Востока. Национальные павильоны представили Германия и Россия, что подчеркивает высокий уровень международного представительства и растущую роль Баку как центра проведения крупных отраслевых выставок и форумов. Высокий уровень международного представительства способствует расширению деловых контактов, развитию конгрессно-выставочной деятельности и дальнейшему укреплению позиций Азербайджана как одного из ведущих центров делового туризма Южного Кавказа.

В 2026 г. 35% участников выставки – новые компании. Международный интерес к нефтегазовому и энергетическому секторам Азербайджана продолжает расти: примерно 60% экспонентов – иностранные компании, а 40% – местные предприятия (диагр. 4) [8].

Диаграмма 4. Состав участников Baku Energy Week в 2026 г. (в %).



Источник: составлено автором по материалам исследования.

Наряду с проведением крупных отраслевых выставок и форумов укреплению позиций Азербайджана как центра делового туризма способствует проведение международных политических мероприятий высокого уровня. Важным событием стало проведение в Баку 25–26 октября 2019 г. XVIII Саммита Движения неприсоединения, в ходе которого Азербайджан принял председательство в организации. В работе саммита приняли участие главы государств и правительств, представители международных организаций и делегации около 160 стран и международных организаций, что сделало его одним из крупнейших международных политических мероприятий, проведенных в стране. Проведение саммита способствовало дальнейшему укреплению международного имиджа Азербайджана как государства, способного организовывать масштабные мероприятия мирового уровня.

Еще одним значимым событием международного масштаба стало проведение в Баку 13-й сессии Всемирного форума городов (World Urban Forum – WUF13) под эгидой ООН-Хабитат, проходившей 17–22 мая 2026 г. Форум объединил представителей национальных правительств, муниципалитетов, международных организаций, научного сообщества и бизнеса для обсуждения вопросов устойчивого городского развития. Проведение форума подтвердило признание Баку в качестве международной площадки для проведения крупных конгрессных мероприятий и способствовало дальнейшему развитию делового туризма.

Общее число участников WUF13 превысило 58 тыс. человек из 176 стран, включая не менее 3000 онлайн-участников. Эти показатели сделали WUF13 крупнейшей сессией

за 24-летнюю историю форума. Важным достижением стала и гендерная составляющая - более 55 процентов участников составили женщины и девушки [9].

Проведение 13-й сессии Всемирного форума городов (WUF13) в Баку потребовало масштабной подготовки, модернизации, а также расширения городской и гостиничной инфраструктуры. Рынок успешно справился с нагрузкой: в дни проведения WUF загрузка пятизвёздочных отелей Баку была особенно высокой и достигала примерно 96–100 процентов. Высокий уровень заполняемости – около 85–90 процентов – наблюдался также в четырёхзвёздочных гостиницах и других отелях, расположенных в удачных локациях (табл. 1). При этом трёхзвёздочные гостиницы, апартаменты и сервисные квартиры также не остались без внимания. Их в основном выбирали независимые эксперты, представители НПО, академических кругов, СМИ и молодые участники [10].

Высокая загрузка объектов размещения в период проведения WUF13 свидетельствует о значительном влиянии крупных международных мероприятий на гостиничный сектор Баку и существенно укрепляет позиции города на рынке MICE-туризма, демонстрируя его способность обеспечивать необходимый уровень размещения и обслуживания значительного числа международных участников.

Таблица 1. Уровень загрузки гостиниц Баку в период проведения WUF13 (в %).

Категория гостиниц	Загрузка в период WUF13
Пятизвёздочные гостиницы	96-100%
Четырёхзвёздочные гостиницы	85-90%

Источник: составлено автором по материалам исследования.

Баку как основной центр делового и MICE-туризма Азербайджана

Приведенные примеры свидетельствуют о том, что Азербайджан последовательно укрепляет свои позиции одного из ведущих центров проведения международных мероприятий на Южном Кавказе. При этом значительная часть крупных международных форумов, выставок, конгрессов и конференций проводится в Баку, который фактически является основной площадкой страны для мероприятий международного уровня. Их проведение способствует не только росту делового туристского потока, но и развитию гостиничной, транспортной и конгрессно-выставочной инфраструктуры, расширению международных экономических связей и повышению инвестиционной привлекательности страны.

Несмотря на достигнутые результаты, потенциал делового туризма в Азербайджане реализован не в полной мере. Основные международные деловые мероприятия сегодня сосредоточены в Баку, однако возможности для развития данного направления имеются и в других городах страны. В частности, Сумгаит как крупный промышленный центр обладает потенциалом для проведения отраслевых встреч, деловых переговоров и специализированных мероприятий. Определенные возможности имеются также у Гянджи как крупного регионального и промышленного центра, Мингечаура, связанного с энергетикой и промышленным производством, а также у Габалы и Шеки, которые уже располагают туристской инфраструктурой и опытом проведения различных мероприятий. Перспективным направлением может стать и развитие деловых поездок в Гусаре, особенно с учетом его туристского потенциала. Более активное вовлечение регионов в деловой туризм позволило бы расширить географию проведения мероприятий, снизить концентрацию деловой активности в столице и одновременно стимулировать развитие гостиничной, транспортной и сервисной инфраструктуры в регионах.

Основные направления дальнейшего развития делового туризма

При этом дальнейшее развитие делового туризма связано не только с увеличением числа площадок для проведения мероприятий, но и с повышением их качества и функ-

циональных возможностей. Речь идет не только о строительстве и модернизации конгрессно-выставочных площадок, но и о развитии гостиничной базы, транспортной доступности, современных средств связи и цифровых сервисов. Не менее важным является повышение качества обслуживания и подготовка специалистов, способных обеспечивать проведение мероприятий международного уровня.

Отдельного внимания требует развитие статистической и информационной базы делового туризма. Официальная статистика позволяет определить количество зарегистрированных деловых поездок, однако дает ограниченное представление о масштабах всего МЦЕ-рынка, структуре расходов деловых туристов, продолжительности их пребывания и экономическом эффекте от проведения международных мероприятий. Более подробная статистическая информация позволила бы точнее оценивать состояние данного сегмента и определять направления его дальнейшего развития.

Важное значение имеет и совершенствование государственной политики в этой сфере. Необходимыми направлениями остаются развитие механизмов государственно-частного партнерства, поддержка организаторов международных выставок, форумов и конгрессов, совершенствование нормативно-правовой базы, а также продвижение Азербайджана и его регионов как площадок для проведения деловых мероприятий. Особое внимание при этом целесообразно уделять привлечению мероприятий, способных обеспечить длительный экономический эффект для гостиничного бизнеса, транспорта, ресторанной сферы и других сопутствующих отраслей.

Заключение

Учитывая выгодное географическое положение Азербайджана, развитую транспортную инфраструктуру, расширение международного сотрудничества и накопленный опыт проведения мероприятий мирового уровня, страна располагает значительным потенциалом дальнейшего развития делового туризма. При сохранении государственной поддержки и активном участии частного сектора данный сегмент может стать одним из факторов диверсификации национальной экономики, повышения международной конкурентоспособности страны и дальнейшего укрепления ее позиций на рынке делового туризма.

Использованная литература

1. Global Business Travel Industry Spending Expected to Hit Record \$1.48 Trillion in 2024 [Электронный ресурс]. URL: https://gbta.org/global-business-travel-industry-spending-expected-to-hit-record-1-48-trillion-in-2024/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 07.08.2026).
2. Beckwith G. Selling the Invisible: A Field Guide to Modern Marketing. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 224 с.
3. Хoшбaхт Юcифзaдe: «Контpaкт вeкa» прoдeмoнcтpирoвал вceму мирy, чтo Aзeрбaйджaн являeтcя нeзaвиcимым гocудapcтвoм и нaдeжным пaртнepoм. [Электронный ресурс]. URL: https://azertag.az/ru/xeber/xoshbaht_yusifzade_kontrakt_veka_prodemonstriroval_vsemu_miru_cho_azerbaidzhan_yavlyaetsya_nezavisimym_gosudarstvom_i_nadezhnym_partnerom-796471 (дата обращения: 06.08.2026).
4. İllik Turizm Statistika. Annual Tourism Statistics 2024. - Bakı: Azərbaycan Respublikasının Dövlət Turizm Agentliyi. 41s.
5. Azərbaycanın statistik göstəriciləri. Statistik məcmuə. Bakı: Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi, 2025. 692 s.
6. Итоги Конференции ООН по изменению климата (COP29) в Баку [Электронный ресурс]. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/itogi-konferentsii-oon-po-izmeneniyu-klimata-cop29-v-baku/> (дата обращения: 07.08.2026).

7. In Solidarity for a Green World [Электронный ресурс]. URL: https://cop29.az/en/home?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 07.08.2026).
8. 31st Baku Energy Week [Электронный ресурс]. URL: <https://bakuenergyforum.az/en/press-releases/31st-baku-energy-week-16510> (дата обращения: 09.08.2026).
9. WUF13 запомнился рекордным числом участников и партнеров, а также принятием «Бакинского призыва к действию» [Электронный ресурс]. URL: <https://br.az/society/105753/wuf13-zapomnilsya-rekordnym-chislom-uchastnikov-i-partnerov-a-takzhe-prinyatiem-laquobakinskogo-prizyva-k-deystviyuraquo/> (дата обращения: 08.08.2026).
10. Исполнительный директор: в дни WUF участники чаще выбирали пяти- и четырёхзвёздочные отели [Электронный ресурс]. URL: <https://baki-baku.az/ru/> (дата обращения: 08.08.2026).

Aytakin Gasan Akhundova

Ph.D, lecturer at the department of World Economy

Baku State University

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF BUSINESS TOURISM IN THE REPUBLIC OF AZERBAIJAN

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.02](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.02)

Expanded Summary

Business tourism remains one of the most significant and economically efficient segments of the global tourism industry. Although its share in the total volume of tourist trips is considerably lower than that of leisure travel, business travelers generate a significant proportion of the revenues of hotels, airlines, exhibition centers, and other participants in the tourism market.

Following the sharp decline caused by the COVID-19 pandemic, the global business travel market has demonstrated steady recovery. According to the Global Business Travel Association (GBTA), global business travel spending reached approximately USD 1.48 trillion in 2024, exceeding the pre-pandemic level of 2019. According to the association's forecasts, if current trends continue, global business travel spending may exceed USD 2 trillion by 2028.

Today, major international organizations spend more than USD 1 million annually on business incentive travel for their employees. Business travel expenditures rank among the major categories of corporate spending, following taxes, human resources, information technology and communications, rent, and other expenses, thereby stimulating the rapid growth of the industry. The global leaders in the business tourism industry include the United States, Australia, France, the United Kingdom, Germany, Austria, and Spain in the West, as well as Japan, China, and South Korea in the East.

In Azerbaijan, as in many countries around the world, business tourism has gradually become one of the important areas of the tourism industry and is currently regarded as one of the factors contributing to economic development. This is facilitated by the expansion of international economic cooperation, the inflow of investment, the organization of international conferences, forums, and exhibitions, as well as the improvement of the necessary tourism and business infrastructure.

The prerequisites for the development of business tourism in Azerbaijan emerged as early as the Soviet period. Enterprises from various regions and Soviet republics undertook business trips aimed at exchanging production experience, studying advanced methods of organizing production, and expanding professional contacts. However, under the planned economy, the scale of such interaction remained limited, as the economic activities of enterprises were regulated by a centralized management system.

A new stage in the history of business tourism in Azerbaijan began after the country gained political independence in 1991 and transitioned to a market economy. An important role in this process was played by the signing of the “Contract of the Century” in 1994, which contributed to attracting foreign investment, expanding international economic cooperation, and increasing business activity.

The signing of the “Contract of the Century” marked the starting point for a large-scale influx of foreign oil and gas companies, investment institutions, and international financial organizations into Azerbaijan. This led to an increase in the number of business visits by representatives of foreign businesses, technical specialists, consultants, and investors. At the same time, the demand increased for high-standard hotels, modern conference halls, transportation services, and other infrastructure components necessary for organizing business events.

Thus, the foundations of the modern business tourism system in the country were laid. In subsequent years, its development was influenced both by domestic economic transformations and by the expansion of Azerbaijan’s international relations.

For a more comprehensive assessment of the role of business tourism in the structure of inbound tourist flows, it is appropriate to examine the absolute indicators of tourist arrivals for the subsequent period. According to the State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan, 2.6 million foreign citizens visited the country in 2025. Of these, 1.8 million arrived for tourism purposes, including 1.1 million for leisure and recreation, 396.9 thousand for business purposes, and 20.1 thousand for medical treatment.

For a more comprehensive characterization of business tourism activity, it is appropriate to consider not only inbound but also outbound tourism. According to the State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan, in 2025, 2.1 million people departed the country. A total of 1.3 million people traveled abroad for tourism purposes, including 574.9 thousand for leisure and recreation, 277.6 thousand for business purposes, and 42.6 thousand for medical treatment.

Statistical indicators make it possible to determine the number of trips declared as business trips; nevertheless, they do not fully reflect all forms of business mobility, including short-term business trips, participation in negotiations, corporate events, and other types of professional activities. Therefore, the above indicators should primarily be regarded as a statistical characterization of registered business trips rather than as an exhaustive assessment of the country’s entire business tourism market.

Over the past decades, Azerbaijan has become one of the leading venues in the South Caucasus for major international political, economic, scientific, and industry-specific events. The regular organization of forums, summits, exhibitions, congresses, and conferences contributes to the development of international cooperation and the expansion of business contacts.

Baku plays a particularly prominent role in this process. In recent years, the city has strengthened its position as a venue for international-level events involving representatives of government bodies, businesses, international organizations, and the academic community. The organization of such events contributes to the development of business tourism, increased hotel occupancy, and the expansion of the city’s congress and exhibition capacity.

The largest international event in recent years was the 29th Conference of the Parties to the United Nations Framework Convention on Climate Change (COP29), held in Baku from 11 to 22 November 2024. Of particular significance is the fact that COP29 was the first UN climate conference to be held in the post-Soviet space. Heads of state and government from more than 80 countries participated in COP29. According to official information from the organizers, the event was the largest international forum ever held in Azerbaijan, and the conference infrastructure was designed to accommodate approximately 80,000 participants. The organization of COP29 significantly increased hotel occupancy and the utilization of Baku’s transport infrastructure and congress venues, demonstrating the country’s capacity to host world-class events.

The annual Baku Energy Week also plays an important role in the development of business tourism. In 2026, it was held from 1 to 3 June and brought together the Caspian Oil & Gas International Exhibition, Caspian Power, and the Baku Energy Forum. The international status of Baku Energy Week is confirmed by the broad geographical representation of its participants. In 2026, 274 companies from 44 countries participated in the event. In addition to Azerbaijan, exhibitors included companies from Europe, Asia, North America, and the Middle East.

Another significant event of international scale was the 13th session of the World Urban Forum (World Urban Forum — WUF13), held in Baku under the auspices of UN-Habitat from 17 to 22 May 2026. The total number of WUF13 participants exceeded 58,000 people from 176 countries, including at least 3,000 online participants. These figures made WUF13 the largest session in the forum’s 24-year history.

The examples presented above demonstrate that Azerbaijan is steadily strengthening its position as one of the leading centers for hosting international events in the South Caucasus. At the same time, a significant proportion of major international forums, exhibitions, congresses, and conferences are held in Baku, which effectively serves as the country’s primary venue for international-level events.

Despite the results achieved, the potential of business tourism in Azerbaijan has not yet been fully realized. Most major international business events are currently concentrated in Baku; however, opportunities for developing this area also exist in other cities of the country. In particular, Sumgait, as a major industrial center, has the potential to host industry meetings, business negotiations, and specialized events. Ganja, as a major regional and industrial center, also has certain opportunities, as do Mingachevir, which is associated with energy and industrial production, and Gabala and Sheki, which already possess tourism infrastructure and experience in hosting various events. The development of business travel in Gusar may also become a promising area, particularly given its tourism potential. More active involvement of the regions in business tourism would make it possible to expand the geographical coverage of events, reduce the concentration of business activity in the capital, and simultaneously stimulate the development of hotel, transport, and service infrastructure in the regions.

At the same time, further development of business tourism is associated not only with increasing the number of venues for events but also with improving their quality and functional capabilities. Equally important is improving the quality of services and training specialists capable of ensuring the organization of international-level events.

Particular attention should be paid to the development of the statistical and information base for business tourism. Official statistics make it possible to determine the number of registered business trips; however, they provide only a limited picture of the overall scale of the MICE market, the expenditure structure of business tourists, the duration of their stay, and the economic impact of international events.

Improving government policy in this area is also of great importance. Key priorities include the development of public-private partnership mechanisms, support for organizers of international exhibitions, forums, and congresses, improvement of the regulatory and legal framework, as well as the promotion of Azerbaijan and its regions as venues for business events.

Given Azerbaijan’s advantageous geographical location, developed transport infrastructure, expanding international cooperation, and accumulated experience in hosting world-class events, the country has significant potential for further development of business tourism. With continued government support and active private-sector participation, this segment can become one of the factors contributing to the diversification of the national economy, enhancement of the country’s international competitiveness, and further strengthening of its position in the business tourism market.

აიტაკინ გასან ქიზი ახუნდოვა
ეკონომიკის დოქტორი
მსოფლიო ეკონომიკის დეპარტამენტის ლექტორი,
ბაქოს სახელმწიფო უნივერსიტეტი

აზერბაიჯანის რესპუბლიკაში ბიზნეს ტურიზმის განვითარების ტენდენციები

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.02](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.02)

რეზიუმე

სტატიაში განხილულია ბიზნეს ტურიზმის ბუნება და მნიშვნელობა, მისი მიმდინარე ტენდენციები და განვითარების პერსპექტივები აზერბაიჯანის რესპუბლიკაში, ასევე მისი როლი ქვეყნის ეკონომიკაში და შემომავალი და გამავალი ტურისტული ნაკადების სტრუქტურა. გაანალიზებულია ბიზნეს მოგზაურობების დინამიკა, ასევე მნიშვნელოვანი საერთაშორისო ღონისძიებების, მათ შორის COP29-ის, ბაქოს ენერგეტიკული კვირეულის და WUF13-ის გავლენა აზერბაიჯანის სასტუმროების, ტრანსპორტის, საკონვენციო და საგამოფენო ინფრასტრუქტურის განვითარებაზე. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ბაქოს, როგორც ბიზნეს ტურიზმის მთავარ ცენტრს, ასევე ამ სექტორის გაფართოების პოტენციალს ქვეყნის რეგიონებში. ხაზგასმულია ბიზნეს ტურიზმის შემდგომი განვითარების ძირითადი პირობები, მათ შორის გაუმჯობესებული ინფრასტრუქტურა, მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება, სტატისტიკური მონაცემთა ბაზის შემუშავება, საჯარო-კერძო პარტნიორობის მექანიზმები და აზერბაიჯანის, როგორც ბიზნეს ღონისძიებების საერთაშორისო ადგილის, პოპულარიზაცია.

თენგიზ ვერულავა

მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი,
ბიზნესის სკოლა, კავკასიის უნივერსიტეტი,

**სამედიცინო პერსონალის გადინება ჯანდაცვის ორგანიზაციებში: ორგანიზაციული
ფაქტორები და შემცირების გზები**

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.04](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.04)

ანოტაცია. სამედიცინო პერსონალის გადინება თანამედროვე ჯანდაცვის ორგანიზაციების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მენეჯერულ და ეკონომიკურ გამოწვევას წარმოადგენს. კადრების მაღალი ბრუნვა ზრდის ახალი თანამშრომლების მოძიების, შერჩევის, გადამზადებისა და ადაპტაციის ხარჯებს, არღვევს სამუშაო პროცესების უწყვეტობას და უარყოფითად აისახება სამედიცინო მომსახურების ხარისხსა და პაციენტის უსაფრთხოებაზე. ნაშრომის მიზანია ორგანიზაციული ფაქტორების გავლენის შესწავლა სამედიცინო პერსონალის გადინებაზე და იმ მენეჯერული მექანიზმების განსაზღვრა, რომლებიც ხელს უწყობს კადრების შენარჩუნებას ჯანდაცვის დაწესებულებებში. ნაშრომში განხილულია სამუშაო გარემოს ხარისხი, ლიდერობის სტილი, ორგანიზაციული მხარდაჭერა, პროფესიული განვითარების შესაძლებლობები, მენტორობა და სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების ბალანსი. ანალიზი აჩვენებს, რომ პერსონალის გადინება მხოლოდ ანაზღაურების დონით არ აიხსნება; იგი დაკავშირებულია ორგანიზაციულ კულტურასთან, მენეჯმენტის სამართლიანობასთან, პროფესიული ზრდის პერსპექტივასთან და თანამშრომელთა კეთილდღეობასთან. ნაშრომში ხაზგასმულია, რომ კადრების შენარჩუნება უნდა განხილვოდეს როგორც გრძელვადიანი ინვესტიცია ადამიანურ კაპიტალში, რომელიც ამცირებს ორგანიზაციულ ხარჯებს, ზრდის მომსახურების ხარისხს და ამძლიერებს ჯანდაცვის ორგანიზაციების მდგრადობას. რეკომენდებულია თანამშრომელზე ორიენტირებული მენეჯმენტის, ტრანსფორმაციული ლიდერობის, მენტორობის სისტემისა და პროფესიული განვითარების პოლიტიკის გაძლიერება.

საკვანძო სიტყვები: კადრების გადინება; სამედიცინო პერსონალი; ადამიანური რესურსების მართვა; ორგანიზაციული მხარდაჭერა; ლიდერობა; პროფესიული განვითარება; ჯანდაცვის მენეჯმენტი.

JEL Classification: I11; I18; J24; J28; M12; M54.

შესავალი

თანამედროვე ჯანდაცვის სისტემაში ადამიანური რესურსები ორგანიზაციული ეფექტიანობის, სამედიცინო მომსახურების ხარისხისა და პაციენტის უსაფრთხოების ერთ-ერთი მთავარი განმსაზღვრელი ფაქტორია. სამედიცინო დაწესებულებების ფუნქციონირება დიდწილად დამოკიდებულია კვალიფიციური პერსონალის პროფესიონალიზმზე, სამუშაო გარემოზე, მოტივაციასა და ორგანიზაციის მიმართ ლოიალობაზე. შესაბამისად, ჯანდაცვის სექტორში კადრების შენარჩუნება მხოლოდ ადამიანური რესურსების მართვის საკითხი აღარ არის; იგი პირდაპირ

უკავშირდება ორგანიზაციის ეკონომიკურ მდგრადობას, მომსახურების უწყვეტობასა და პაციენტზე ორიენტირებული ჯანდაცვის უზრუნველყოფას.

სამედიცინო პერსონალის გადინება თანამედროვე ჯანდაცვის სისტემების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან გამოწვევად ჩამოყალიბდა. პერსონალის მაღალი ზრუნვა ზრდის ახალი თანამშრომლების მოძიების, შერჩევის, გადამზადებისა და სამუშაო გარემოში ინტეგრაციის ხარჯებს. ამასთან, იგი ამცირებს ორგანიზაციულ პროდუქტიულობას, არღვევს გუნდური მუშაობის უწყვეტობას და ზრდის დატვირთვას იმ თანამშრომლებზე, რომლებიც ორგანიზაციაში რჩებიან. აღნიშნული პროცესი ხშირად წარმოქმნის უარყოფით ციკლს: თანამშრომელთა გადინება ზრდის დარჩენილი პერსონალის სამუშაო დატვირთვას, რაც თავის მხრივ აძლიერებს პროფესიულ გადაწვას და კიდევ უფრო ზრდის სამსახურის დატოვების განზრახვას (Halter et al., 2017; West et al., 2018).

COVID-19-ის პანდემიამ კიდევ უფრო გამოკვეთა სამედიცინო პერსონალის დეფიციტისა და პროფესიული გადაწვის პრობლემა. პანდემიის პერიოდში მნიშვნელოვნად გაიზარდა ჯანდაცვის მუშაკთა ფიზიკური და ფსიქოემოციური დატვირთვა, რამაც მრავალი ქვეყნის ჯანდაცვის სისტემაში გაამწვავა კადრების შენარჩუნების პრობლემა. ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაცია ხაზს უსვამს, რომ ჯანდაცვის მუშაკთა დაცვა, მხარდაჭერა და შენარჩუნება ჯანდაცვის სისტემების მდგრადობის ერთ-ერთი აუცილებელი წინაპირობაა (World Health Organization, 2022). აღნიშნული საკითხი განსაკუთრებით აქტუალურია იმ ქვეყნებისთვის, სადაც ჯანდაცვის სექტორი უკვე განიცდის ადამიანური რესურსების დეფიციტს, სამუშაო პირობების არათანაბრობასა და პროფესიული განვითარების შეზღუდულ შესაძლებლობებს.

კადრების გადინების მიზეზები მრავალფაქტორიანია და მხოლოდ ანაზღაურებით არ აიხსნება. მიუხედავად იმისა, რომ ხელფასი და მატერიალური სტიმულები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს თანამშრომელთა სამუშაო კმაყოფილებაზე, კვლევები აჩვენებს, რომ პერსონალის შენარჩუნებისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციულ გარემოს, მენეჯმენტის სტილს, კომუნიკაციის ხარისხს, პროფესიული განვითარების შესაძლებლობებსა და ორგანიზაციული მხარდაჭერის აღქმას (Al Yahyaei et al., 2022; Labrague & Toquero, 2023). პოზიტიური სამუშაო გარემო და სამართლიანი მართვის პრაქტიკა ზრდის თანამშრომელთა მოტივაციას, აძლიერებს ორგანიზაციის მიმართ ემოციურ კავშირს და ამცირებს სამსახურის დატოვების განზრახვას.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ლიდერობის სტილი. ავტორიტარული და მხოლოდ ადმინისტრაციულ კონტროლზე დაფუძნებული მენეჯმენტი ხშირად იწვევს თანამშრომელთა გაუცხოებას, სტრესს და პროფესიულ გადაწვას. საპირისპიროდ, მხარდამჭერი და ტრანსფორმაციული ლიდერობა ხელს უწყობს პერსონალის ჩართულობას, პროფესიულ განვითარებასა და ორგანიზაციის მიმართ ლოიალობის გაძლიერებას (Labrague & Toquero, 2023). სამედიცინო დაწესებულებებში, სადაც თანამშრომლები გრძნობენ, რომ მათი ხმა ისმის, მათი შრომა ფასდება და პროფესიული ზრდის შესაძლებლობები არსებობს, კადრების გადინების რისკი შედარებით დაბალია.

საქართველოს ჯანდაცვის სექტორისთვის აღნიშნული საკითხი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს. კვლევები ადასტურებენ, რომ სამედიცინო პერსონალის მოტივაცია და სამუშაო კმაყოფილება მნიშვნელოვნად არის დაკავშირებული სამუშაო პირობებთან, მენეჯმენტის სამართლიანობასთან, პროფესიული განვითარების

შესაძლებლობებთან და ორგანიზაციულ მხარდაჭერასთან (ვერულავა და სხვ., 2022; Verulava, 2024; Verulava et al., 2018). შესაბამისად, კადრების გადინების შემცირება საჭიროებს არა მხოლოდ ფინანსური სტიმულების გაუმჯობესებას, არამედ ორგანიზაციული კულტურის, ლიდერობის პრაქტიკისა და სამუშაო გარემოს სისტემურ გარდაქმნას.

ამ კონტექსტში კადრების გადინება უნდა განიხილებოდეს როგორც ორგანიზაციული და ეკონომიკური პრობლემა. თანამშრომელთა ხშირი ცვლა ზრდის პირდაპირ და არაპირდაპირ ხარჯებს, ამცირებს ინსტიტუციურ მეხსიერებას, ასუსტებს გუნდურობას და უარყოფითად აისახება მომსახურების ხარისხზე. ამიტომ ჯანდაცვის ორგანიზაციებისთვის პერსონალის შენარჩუნება წარმოადგენს სტრატეგიულ ამოცანას, რომელიც უკავშირდება როგორც ადამიანური კაპიტალის მართვას, ისე ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობასა და ფინანსურ მდგრადობას.

წინამდებარე ნაშრომის მიზანია ორგანიზაციული ფაქტორების გავლენის შესწავლა სამედიცინო პერსონალის გადინებაზე და იმ მენეჯერული და ორგანიზაციული მექანიზმების განსაზღვრა, რომლებიც ხელს შეუწყობს კადრების შენარჩუნებას ჯანდაცვის დაწესებულებებში. ნაშრომი განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებს სამუშაო გარემოზე, ლიდერობის სტილზე, ორგანიზაციულ მხარდაჭერაზე, პროფესიული განვითარების შესაძლებლობებსა და სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების ბალანსზე, როგორც კადრების გადინების შემცირების მნიშვნელოვან ფაქტორებზე.

ნაშრომი წარმოადგენს თეორიულ-ანალიტიკურ მიმოხილვას, რომელიც ეფუძნება სამეცნიერო ლიტერატურის, საერთაშორისო ორგანიზაციების ანგარიშებისა და საქართველოს ჯანდაცვის სექტორში ჩატარებული კვლევების ანალიზს.

კადრების გადინების თეორიული და პრაქტიკული ასპექტები

პერსონალის გადინება თანამედროვე ჯანდაცვის ორგანიზაციების ერთ-ერთ მნიშვნელოვანი მენეჯერული და ეკონომიკური გამოწვევაა. კადრების მაღალი ბრუნვა უარყოფითად აისახება როგორც ორგანიზაციის შიდა პროცესებზე, ისე სამედიცინო მომსახურების ხარისხზე. იგი ზრდის ახალი თანამშრომლების მოძიების, შერჩევის, გადამზადებისა და სამუშაო გარემოში ინტეგრაციის ხარჯებს, ამცირებს ორგანიზაციულ სტაბილურობას და არღვევს გუნდური მუშაობის უწყვეტობას. ჯანდაცვის სექტორში აღნიშნული პრობლემა განსაკუთრებით მწვავედ ვლინდება, რადგან სამედიცინო პერსონალის პროფესიული კომპეტენცია, კლინიკური გამოცდილება და პაციენტთან ურთიერთობის უნარები პირდაპირ უკავშირდება მომსახურების შედეგებსა და პაციენტის უსაფრთხოებას (Halter et al., 2017).

კადრების გადინება შეიძლება განისაზღვროს როგორც თანამშრომლის მიერ ორგანიზაციის ნებაყოფლობით ან იძულებით დატოვება. ჯანდაცვის ორგანიზაციების მართვის თვალსაზრისით განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ნებაყოფლობითი გადინება, რადგან იგი ხშირად ასახავს პერსონალის უკმაყოფილებას სამუშაო პირობებით, მენეჯმენტის სტილით, პროფესიული განვითარების შეზღუდული შესაძლებლობებით ან ორგანიზაციული მხარდაჭერის დეფიციტით. პრაქტიკაში კადრების ფაქტობრივ გადინებას ხშირად წინ უსწრებს სამსახურის დატოვების განზრახვა, რომელიც განიხილება როგორც ადრეული სიგნალი ორგანიზაციული პრობლემების არსებობის შესახებ (West et al., 2018).

სამედიცინო პერსონალის მოტივაციისა და სამუშაო კმაყოფილების ასახსნელად მენეჯმენტის თეორიაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია ჰერცბერგის ორფაქ-

ტორიან თეორიას. ამ თეორიის მიხედვით, თანამშრომელთა სამუშაო დამოკიდებულებას განსაზღვრავს ორი ჯგუფის ფაქტორები: ჰიგიენური და მოტივაციური. ჰიგიენურ ფაქტორებს მიეკუთვნება ანაზღაურება, სამუშაო პირობები, ადმინისტრაციული პოლიტიკა და შრომითი უსაფრთხოება, ხოლო მოტივაციურ ფაქტორებს – აღიარება, პროფესიული ზრდა, პასუხისმგებლობა და კარიერული წინსვლა. აღნიშნული მიდგომა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ჯანდაცვის სექტორისთვის, რადგან მხოლოდ ხელფასის ზრდა ვერ უზრუნველყოფს პერსონალის გრძელვადიან შენარჩუნებას, თუ ორგანიზაციაში არ არსებობს სამართლიანი მენეჯმენტი, პროფესიული განვითარების შესაძლებლობა და თანამშრომელთა შრომის აღიარება (Herzberg, 1966).

მასლოუს საჭიროებათა იერარქიის თეორიაც მნიშვნელოვან ახსნას გვთავაზობს სამედიცინო პერსონალის ქცევის გასაგებად. ექიმებისა და ექთნების მოტივაციაზე გავლენას ახდენს არა მხოლოდ მატერიალური საჭიროებები, არამედ უსაფრთხოების განცდა, სოციალური მხარდაჭერა, პროფესიული აღიარება და თვითრეალიზაციის შესაძლებლობა. იმ შემთხვევაში, როდესაც სამუშაო გარემო მუდმივ სტრესს, გაურკვევლობასა და ემოციურ გადატვირთვას უკავშირდება, თანამშრომლებს უჭირთ მაღალი დონის პროფესიული მოტივაციის შენარჩუნება. შესაბამისად, პერსონალის შენარჩუნება მოითხოვს ისეთი ორგანიზაციული გარემოს შექმნას, რომელიც თანამშრომლებს აძლევს როგორც პროფესიული უსაფრთხოების, ისე განვითარების განცდას (Maslow, 1943).

კადრების გადინების ახსნისთვის ასევე მნიშვნელოვანია სოციალური გაცვლის თეორია. ამ მიდგომის მიხედვით, თანამშრომლისა და ორგანიზაციის ურთიერთობა ეფუძნება ურთიერთვალდებულებას: როდესაც თანამშრომელი გრძნობს, რომ ორგანიზაცია აფასებს მის შრომას, ზრუნავს მის კეთილდღეობაზე და უზრუნველყოფს მხარდაჭერას, იგი უფრო მეტად ავლენს ლოიალობასა და ორგანიზაციაში დარჩენის მზაობას. პირიქით, თუ პერსონალი აღიქვამს, რომ ორგანიზაცია უგულვებელყოფს მის პროფესიულ და ემოციურ საჭიროებებს, მცირდება ნდობა და იზრდება სამსახურის დატოვების განზრახვა. ამ თვალსაზრისით, ორგანიზაციული მხარდაჭერის აღქმა კადრების შენარჩუნების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მექანიზმად უნდა განიხილებოდეს (Blau, 1964).

სამედიცინო პერსონალის გადინებასთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული პროფესიული გადაწყვეტის ფენომენი. პროფესიული გადაწყვეტა მოიცავს ემოციურ ამოწურვას, დეპერსონალიზაციასა და პროფესიული ეფექტიანობის შემცირების განცდას. ჯანდაცვის სექტორში ეს მდგომარეობა ხშირად გამოწვეულია მაღალი სამუშაო დატვირთვით, არარეგულარული გრაფიკით, რესურსების დეფიციტით, პასუხისმგებლობის მაღალი დონითა და ორგანიზაციული მხარდაჭერის ნაკლებობით. კვლევები აჩვენებს, რომ პროფესიული გადაწყვეტა ამცირებს სამუშაო კმაყოფილებას, ზრდის შეცდომების რისკს და აძლიერებს სამსახურის დატოვების განზრახვას (Salys et al., 2017; West et al., 2018).

განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება სამუშაო გარემოს ხარისხს. სამედიცინო დაწესებულებებში სამუშაო გარემო მოიცავს როგორც ფიზიკურ პირობებსა და ტექნიკურ რესურსებს, ისე გუნდურ ურთიერთობებს, კომუნიკაციის კულტურას, ლიდერობის სტილსა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში პერსონალის ჩართულობას. პოზიტიური სამუშაო გარემო ხელს უწყობს თანამშრომელთა ფსიქოლოგიურ უსაფრთხოებას, ამცირებს სტრესს და ზრდის პროფესიულ კმაყოფილებას.

საპირისპიროდ, რესურსების დეფიციტი, უსამართლობის განცდა, მენეჯმენტთან კომუნიკაციის სირთულე და პროფესიული იზოლაცია ზრდის კადრების გადინების რისკს (McHugh et al., 2011).

პერსონალის შენარჩუნების თვალსაზრისით მნიშვნელოვანი თეორიული საფუძველია თანამშრომელთა გაძლიერების კონცეფცია. ორგანიზაციული გაძლიერება გულისხმობს თანამშრომელთა ჩართვას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, პროფესიული ავტონომიის გაზრდას, ინფორმაციის ხელმისაწვდომობასა და განვითარების რესურსების უზრუნველყოფას. როდესაც ექიმები და ექთნები გრძნობენ, რომ მათ აქვთ გავლენა სამუშაო პროცესებზე და მათი პროფესიული აზრი გათვალისწინებულია, იზრდება ორგანიზაციის მიმართ პასუხისმგებლობისა და კუთვნილების განცდა. ასეთი გარემო ამცირებს გაუცხოებას და ზრდის ორგანიზაციაში დარჩენის ალბათობას (Laschinger et al., 2014).

საქართველოს ჯანდაცვის სისტემისთვის კადრების გადინების საკითხი განსაკუთრებით აქტუალურია. ადგილობრივი კვლევები მიუთითებს, რომ სამედიცინო პერსონალის სამუშაო კმაყოფილება და მოტივაცია დაკავშირებულია სამუშაო გარემოს ხარისხთან, ანაზღაურებასთან, მენეჯმენტის სამართლიანობასთან, პროფესიული განვითარების შესაძლებლობებთან და ორგანიზაციულ მხარდაჭერასთან (Eisenberger და სხვ., 1986; ვერულავა და სხვ., 2022; Verulava et al., 2018). ამდენად, საქართველოს სამედიცინო დაწესებულებებში კადრების შენარჩუნების პოლიტიკა უნდა დაეფუძნოს არა მხოლოდ მატერიალურ სტიმულირებას, არამედ ადამიანური რესურსების მართვის უფრო ფართო სტრატეგიას, რომელიც მოიცავს სამუშაო გარემოს გაუმჯობესებას, მენეჯერული კულტურის განვითარებას, მენტორობის სისტემის დანერგვასა და პერსონალის კეთილდღეობაზე ორიენტირებულ მიდგომებს.

ამრიგად, სამედიცინო სფეროში კადრების გადინება უნდა განიხილებოდეს როგორც მრავალფაქტორიანი ორგანიზაციული პროცესი. მისი მიზეზები მოიცავს როგორც ეკონომიკურ, ისე ფსიქოლოგიურ, პროფესიულ და მენეჯერულ ფაქტორებს. პერსონალის შენარჩუნება შეუძლებელია მხოლოდ ხელფასის ზრდით, თუ ორგანიზაციაში შენარჩუნებულია ავტორიტარული მართვა, მაღალი სამუშაო დატვირთვა, პროფესიული განვითარების დეფიციტი და მხარდაჭერის ნაკლებობა. ამიტომ ჯანდაცვის ორგანიზაციებისთვის კადრების გადინების შემცირება მოითხოვს სისტემურ მიდგომას, რომელიც აერთიანებს ეფექტურ ლიდერობას, სამართლიან ორგანიზაციულ კულტურას, პროფესიულ განვითარებასა და თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე ორიენტირებულ პოლიტიკას.

ორგანიზაციული დეტერმინანტები სამედიცინო პერსონალის გადინების პროცესში

სამედიცინო პერსონალის გადინება მხოლოდ ინდივიდუალური არჩევანის შედეგი არ არის. იგი ხშირად ასახავს ორგანიზაციაში არსებულ მართვის, კომუნიკაციის, სამუშაო პირობებისა და პროფესიული მხარდაჭერის პრობლემებს. ჯანდაცვის დაწესებულებებში კადრების შენარჩუნება მჭიდროდ უკავშირდება ორგანიზაციულ გარემოს, რადგან სწორედ სამუშაო გარემო განსაზღვრავს თანამშრომელთა მოტივაციას, კმაყოფილებას, პროფესიულ იდენტობასა და ორგანიზაციის მიმართ ლოიალობას.

ორგანიზაციული გარემო მოიცავს რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებულ კომპონენტს: სამუშაო პირობებს, ლიდერობის სტილს, კომუნიკაციის ხარისხს, პროფესიული განვითარების შესაძლებლობებს, ორგანიზაციული მხარდაჭერის აღქმას და ორგანიზაციულ კულტურას. როდესაც ეს კომპონენტები თანამშრომელზე ორიენ-

ტირებულ სისტემად ფუნქციონირებს, იზრდება პერსონალის სამუშაო კმაყოფილება და მცირდება სამსახურის დატოვების განზრახვა. საპირისპიროდ, არასამართლიანი მენეჯმენტი, რესურსების დეფიციტი, პროფესიული ზრდის შეზღუდული შესაძლებლობები და თანამშრომელთა ჩართულობის ნაკლებობა ზრდის კადრების გადინების რისკს (Halter et al., 2017; Labrague & Toquero, 2023).

განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციული მხარდაჭერის აღქმას. ჯანდაცვის სფეროში თანამშრომლები ხშირად მუშაობენ მაღალი პასუხისმგებლობის, დროის დეფიციტისა და ემოციური დატვირთვის პირობებში. ასეთ გარემოში პერსონალისთვის მნიშვნელოვანია განცდა, რომ ორგანიზაცია აფასებს მათ შრომას, ზრუნავს მათ კეთილდღეობაზე და მზად არის პროფესიული თუ ფსიქოლოგიური მხარდაჭერისთვის. ორგანიზაციული მხარდაჭერის მაღალი დონე ამცირებს პროფესიული გადაწყვეტის რისკს და ზრდის თანამშრომელთა ლოიალობას. პირიქით, როდესაც პერსონალი გრძნობს, რომ ორგანიზაცია უგულვებელყოფს მის საჭიროებებს, ძლიერდება უკმაყოფილება და სამსახურის დატოვების განზრახვა (West et al., 2018).

კომუნიკაციის ხარისხი ასევე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს პერსონალის შენარჩუნებაზე. სამედიცინო ორგანიზაციებში კომუნიკაცია არ უნდა შემოიფარგლებოდეს მხოლოდ ადმინისტრაციული მითითებებით. აუცილებელია უკუკავშირის მექანიზმების არსებობა, თანამშრომელთა მოსაზრებების მოსმენა და მათი ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. როდესაც პერსონალი გრძნობს, რომ მისი ხმა ისმის და პროფესიული გამოცდილება გათვალისწინებულია, იზრდება ორგანიზაციის მიმართ ნდობა და პასუხისმგებლობის განცდა. კომუნიკაციის დეფიციტი კი ქმნის გაურკვევლობას, ამცირებს ნდობას მენეჯმენტის მიმართ და აძლიერებს ორგანიზაციულ გაუცხოებას.

ორგანიზაციული კულტურა განსაზღვრავს იმ ღირებულებებსა და ქცევის ნორმებს, რომლებიც ყოველდღიურ სამუშაო პროცესში ვლინდება. ჯანდაცვის დაწესებულებებში პოზიტიური ორგანიზაციული კულტურა ეფუძნება ურთიერთპატივისცემას, გუნდურობას, სამართლიანობასა და პროფესიულ თანამშრომლობას. ასეთი კულტურა ქმნის ფსიქოლოგიურად უსაფრთხო გარემოს, სადაც თანამშრომლებს შეუძლიათ შეკითხვების დასმა, პრობლემების ღიად განხილვა და შეცდომებიდან სწავლა. ფსიქოლოგიური უსაფრთხოება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სამედიცინო სფეროში, რადგან იგი უკავშირდება არა მხოლოდ პერსონალის კეთილდღეობას, არამედ პაციენტის უსაფრთხოებასაც (Edmondson, 2018).

კადრების გადინების პროცესში მნიშვნელოვანი როლი აქვს სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების ბალანსსაც. სამედიცინო პერსონალი ხშირად მუშაობს არარეგულარული გრაფიკით, მორიგეობებითა და მაღალი ემოციური დატვირთვით. თუ ორგანიზაცია არ ითვალისწინებს თანამშრომელთა დასვენების, აღდგენისა და პირადი ცხოვრების საჭიროებებს, იზრდება პროფესიული გადაწყვეტისა და სამუშაოს დატოვების რისკი. მოქნილი გრაფიკი, დატვირთვის სამართლიანი განაწილება და თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე ორიენტირებული პოლიტიკა ამცირებს სტრესს და ხელს უწყობს პერსონალის შენარჩუნებას (Karanikola & Zartaloudi, 2022).

საქართველოს ჯანდაცვის ორგანიზაციებისთვის აღნიშნული საკითხები განსაკუთრებით აქტუალურია. ადგილობრივი კვლევები აჩვენებს, რომ სამედიცინო პერსონალის სამუშაო კმაყოფილება დაკავშირებულია არა მხოლოდ ანაზღაურებასთან, არამედ სამუშაო გარემოს ხარისხთან, მენეჯმენტის სამართლიანობასთან,

პროფესიული მხარდაჭერის არსებობასთან და კოლეგიალურ ურთიერთობებთან (ვერულავა და სხვ., 2022; Verulava et al., 2018; Verulava, 2024). შესაბამისად, კადრების გადინების შემცირება მოითხოვს სისტემურ მიდგომას, რომელიც აერთიანებს სამართლიან მენეჯმენტს, ეფექტურ კომუნიკაციას, პროფესიულ განვითარებასა და თანამშრომელთა კეთილდღეობის ხელშეწყობას.

ამრიგად, ორგანიზაციული დეტერმინანტები კადრების გადინების პროცესში გადამწყვეტ როლს ასრულებს. სამედიცინო პერსონალის შენარჩუნება შეუძლებელია მხოლოდ მატერიალური სტიმულებით, თუ ორგანიზაციაში შენარჩუნებულია არასამართლიანი მენეჯმენტი, გადატვირთული სამუშაო რეჟიმი, პროფესიული განვითარების დეფიციტი და კომუნიკაციის პრობლემები. ჯანდაცვის დაწესებულებებისთვის პერსონალის შენარჩუნება უნდა განიხილებოდეს როგორც სტრატეგიული ინვესტიცია, რომელიც ამცირებს ორგანიზაციულ ხარჯებს, ზრდის მომსახურების ხარისხს და აძლიერებს ჯანდაცვის სისტემის მდგრადობას.

ლიდერობა, პროფესიული განვითარება და ახალგაზრდა კადრების შენარჩუნება

ჯანდაცვის ორგანიზაციებში კადრების შენარჩუნება მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია მენეჯმენტის ხარისხსა და ლიდერობის სტილზე. სამედიცინო დაწესებულებებში ხელმძღვანელის როლი არ შემოიფარგლება მხოლოდ ადმინისტრაციული ფუნქციებით; იგი განსაზღვრავს სამუშაო გარემოს, კომუნიკაციის კულტურას, თანამშრომელთა მოტივაციასა და ორგანიზაციის მიმართ ლოიალობას. შესაბამისად, ლიდერობა უნდა განიხილებოდეს როგორც ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთი მთავარი ინსტრუმენტი, რომელიც პირდაპირ უკავშირდება პერსონალის გადინების შემცირებას.

ავტორიტარული და მხოლოდ კონტროლზე დაფუძნებული მართვის სტილი ხშირად ამცირებს თანამშრომელთა ჩართულობას და ზრდის ორგანიზაციულ გაუცხოებას. ასეთ გარემოში სამედიცინო პერსონალი თავს ნაკლებად გრძნობს გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მონაწილედ, რაც უარყოფითად აისახება სამუშაო კმაყოფილებაზე და პროფესიულ მოტივაციაზე. როდესაც თანამშრომელს არ აქვს შესაძლებლობა გამოხატოს საკუთარი აზრი, მიიღოს უკუკავშირი და მონაწილეობა მიიღოს სამუშაო პროცესების გაუმჯობესებაში, იზრდება სამსახურის დატოვების განზრახვა.

საპირისპიროდ, ტრანსფორმაციული და მხარდამჭერი ლიდერობა ხელს უწყობს პერსონალის ჩართულობას, მოტივაციასა და ორგანიზაციის მიმართ ემოციური კავშირის გაძლიერებას. ტრანსფორმაციული ლიდერი თანამშრომლებს აძლევს პროფესიული ზრდის შესაძლებლობას, აფასებს მათ წვლილს, მხარს უჭერს ინიციატივებს და ქმნის ნდობაზე დაფუძნებულ სამუშაო გარემოს. ასეთი მიდგომა ამცირებს პროფესიულ სტრესს და ზრდის თანამშრომელთა მზადყოფნას, გრძელვადიანად დარჩნენ ორგანიზაციაში (Labrague & Toquero, 2023).

პერსონალის შენარჩუნების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მექანიზმია პროფესიული განვითარების შესაძლებლობების უზრუნველყოფა. თანამედროვე მედიცინა სწრაფად ცვალებადი სფეროა, რის გამოც ექიმებისა და ექთნებისთვის უწყვეტი განათლება პროფესიული საქმიანობის აუცილებელი კომპონენტია. ორგანიზაცია, რომელიც თანამშრომლებს სთავაზობს ტრენინგებს, კონფერენციებში მონაწილეობას, სერტიფიცირების პროგრამებსა და კარიერული განვითარების გზებს, ზრდის მათ პროფესიულ მოტივაციას და ამცირებს გადინების რისკს. პროფესიული განვითარების დეფიციტი კი ხშირად იწვევს სტაგნაციის განცდას, რაც განსაკუთრებით

ახალგაზრდა კადრებისთვის სამუშაო ადგილის შეცვლის მნიშვნელოვანი მიზეზია (Al Yahyaee et al., 2022).

ახალგაზრდა ექიმებისა და ექთნების შენარჩუნება განსაკუთრებულ ყურადღებას მოითხოვს, რადგან კარიერის საწყის ეტაპზე მიღებული სამუშაო გამოცდილება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მათ პროფესიულ იდენტობაზე, მოტივაციასა და ორგანიზაციის მიმართ ლოიალობაზე. ახალგაზრდა სპეციალისტები სამუშაო გარემოს აფასებენ არა მხოლოდ ანაზღაურების, არამედ პროფესიული განვითარების, მენტორობის, სამართლიანი მენეჯმენტისა და ფსიქოლოგიური უსაფრთხოების მიხედვით. შესაბამისად, მათი შენარჩუნება საჭიროებს ისეთ ორგანიზაციულ გარემოს, რომელიც ხელს უწყობს პროფესიულ ზრდას, ჩართულობასა და მხარდაჭერის განცდას.

განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს მენტორობის სისტემის დანერგვას. მენტორობა ხელს უწყობს ახალი თანამშრომლების ადაპტაციას, პროფესიული ცოდნის გადაცემას და ორგანიზაციულ კულტურაში ინტეგრაციას. ახალგაზრდა ექიმებისა და ექთნებისთვის გამოცდილი კოლეგის მხარდაჭერა ამცირებს პროფესიულ შფოთვის, ზრდის თავდაჯერებულობას და ეხმარება მათ კლინიკურ გარემოსთან უკეთ შეგუებაში. მენტორობის არარსებობის შემთხვევაში ახალგაზრდა კადრები ხშირად გრძნობენ იზოლაციას, რაც აძლიერებს პროფესიულ გაურკვევლობას და სამუშაოს დატოვების ალბათობას.

პერსონალის პროფესიული განვითარების პოლიტიკა ეფექტიანი იქნება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ იგი დაკავშირებულია კარიერული წინსვლის გამჭვირვალე სისტემასთან. თანამშრომელმა უნდა იცოდეს, რა პროფესიული კომპეტენციები, გამოცდილება და შედეგებია საჭირო დაწინაურებისთვის ან დამატებითი პასუხისმგებლობის მისაღებად. ინდივიდუალური განვითარების გეგმები ხელს უწყობს თანამშრომლის კარიერული მიზნების განსაზღვრას და ორგანიზაციის საჭიროებებთან მათ დაკავშირებას. ასეთი მიდგომა ზრდის პერსონალის ჩართულობას და აძლიერებს ორგანიზაციაში დარჩენის მოტივაციას.

ლიდერობისა და პროფესიული განვითარების პოლიტიკა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ჯანდაცვის ორგანიზაციების ეკონომიკური მდგრადობისთვის. კადრების ხშირი გადინება ზრდის რეკრუტირების, გადამზადებისა და ადაპტაციის ხარჯებს, ამცირებს სამუშაო პროცესების უწყვეტობას და არღვევს გუნდურ სტაბილურობას. შესაბამისად, მენეჯმენტის ამოცანა უნდა იყოს არა მხოლოდ არსებული ვაკანსიების შევსება, არამედ ისეთი სამუშაო გარემოს შექმნა, რომელიც კვალიფიციურ პერსონალს ორგანიზაციაში დარჩენის მოტივაციას მისცემს.

ამრიგად, ლიდერობა, პროფესიული განვითარება და ახალგაზრდა კადრების მხარდაჭერა კადრების შენარჩუნების ურთიერთდაკავშირებული სტრატეგიული მიმართულებებია. მხარდამჭერი მენეჯმენტი, კარიერული ზრდის შესაძლებლობები, მენტორობა და სამართლიანი ორგანიზაციული კულტურა ამცირებს პერსონალის გადინების რისკს და ზრდის ორგანიზაციულ ეფექტიანობას. ჯანდაცვის დაწესებულებებმა ეს მიმართულებები უნდა განიხილონ როგორც ადამიანური კაპიტალის შენარჩუნებისა და ორგანიზაციული მდგრადობის ძირითადი საფუძველი.

დისკუსია

ნაშრომში განხილული თეორიული და ემპირიული ლიტერატურა აჩვენებს, რომ სამედიცინო სფეროში კადრების გადინება მრავალფაქტორიანი პროცესია და

მისი ახსნა მხოლოდ ფინანსური მოტივებით არ არის საკმარისი. მიუხედავად იმისა, რომ ანაზღაურება პერსონალის სამუშაო კმაყოფილებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს, კადრების შენარჩუნებისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციულ გარემოს, ლიდერობის სტილს, პროფესიული განვითარების შესაძლებლობებს, სამუშაო დატვირთვასა და ორგანიზაციული მხარდაჭერის ხარისხს. ეს მიდგომა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ჯანდაცვის სექტორში, სადაც ადამიანური რესურსების დაკარგვა პირდაპირ აისახება მომსახურების უწყვეტობაზე, პაციენტის უსაფრთხოებასა და ორგანიზაციის ეკონომიკურ მდგრადობაზე.

ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორიის ჭრილში კადრების გადინების პრობლემა შეიძლება აიხსნას როგორც ჰიგიენური და მოტივაციური ფაქტორების ერთდროული დეფიციტის შედეგი. სამუშაო პირობები, ანაზღაურება, დატვირთვა და ადმინისტრაციული პოლიტიკა ქმნის იმ მინიმალურ საფუძველს, რომლის გარეშე თანამშრომელთა უკმაყოფილება იზრდება. თუმცა მხოლოდ ამ ფაქტორების გაუმჯობესება არ არის საკმარისი გრძელვადიანი მოტივაციისთვის. სამედიცინო პერსონალის ორგანიზაციაში დარჩენისათვის აუცილებელია აღიარება, პროფესიული ზრდა, პასუხისმგებლობის სამართლიანი განაწილება და კარიერული წინსვლის პერსპექტივა. შესაბამისად, კადრების შენარჩუნების პოლიტიკა უნდა გასცდეს მხოლოდ ხელფასის ზრდას და მოიცავდეს ორგანიზაციული კულტურისა და მენეჯმენტის ხარისხის გაუმჯობესებას.

მასლოუს საჭიროებათა იერარქიის თეორია ასევე ეხმარება სამედიცინო პერსონალის ქცევის ახსნას. ექიმებისა და ექთნებისათვის სამუშაო ადგილი უნდა უზრუნველყოფდეს არა მხოლოდ მატერიალურ სტაბილურობას, არამედ უსაფრთხოების განცდას, კოლეგიურ მხარდაჭერას, პროფესიულ აღიარებასა და თვითრეალიზაციის შესაძლებლობას. თუ ორგანიზაციაში დომინირებს მუდმივი სტრესი, არარეგულარული გრაფიკი, უსამართლობის განცდა და პროფესიული განვითარების დეფიციტი, თანამშრომლებს უჭირთ მაღალი დონის პროფესიული მოტივაციის შენარჩუნება. ამ პირობებში სამსახურის დატოვება ხშირად იქცევა არა მხოლოდ ეკონომიკურ, არამედ ფსიქოლოგიურ და პროფესიულ გადაწყვეტილებად. (Maslow, 1943).

დისკუსიის ერთ-ერთი მთავარი საკითხია ლიდერობის სტილის გავლენა კადრების გადინებაზე. ავტორიტარული და კონტროლზე ორიენტირებული მენეჯმენტი ამცირებს თანამშრომელთა ჩართულობას, აძლიერებს გაუცხოებას და ზრდის პროფესიული გადაწვის რისკს. ჯანდაცვის ორგანიზაციებში ასეთი მიდგომა განსაკუთრებით პრობლემურია, რადგან სამედიცინო მომსახურება ეფუძნება გუნდურ მუშაობას, სწრაფ კომუნიკაციასა და ნდობაზე დაფუძნებულ ურთიერთობებს. როდესაც თანამშრომლებს არ აქვთ შესაძლებლობა გამოხატონ მოსაზრება, მიიღონ მონაწილეობა გადაწყვეტილებების მიღებაში და იგრძნონ ხელმძღვანელობის მხარდაჭერა, ორგანიზაციის მიმართ მათი ემოციური კავშირი სუსტდება.

საპირისპიროდ, ტრანსფორმაციული და მხარდამჭერი ლიდერობა შეიძლება განვიხილოთ როგორც კადრების შენარჩუნების მნიშვნელოვანი სტრატეგია. ლიდერი, რომელიც აღიარებს თანამშრომელთა წვლილს, უზრუნველყოფს უკუკავშირს, ხელს უწყობს პროფესიულ განვითარებას და ქმნის ნდობაზე დაფუძნებულ გარემოს, ამცირებს სამსახურის დატოვების განზრახვას. ასეთი ლიდერობა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ახალგაზრდა სამედიცინო პერსონალისთვის, რო-

მელსაც კარიერის საწყის ეტაპზე სჭირდება მენტორობა, პროფესიული მხარდაჭერა და სამართლიანი შეფასება.

მნიშვნელოვანი საკითხია სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების ბალანსიც. სამედიცინო პერსონალი ხშირად მუშაობს მაღალი ემოციური დატვირთვისა და არარეგულარული გრაფიკის პირობებში. ხანგრძლივი მორიგეობები, დასვენების არასაკმარისი დრო და მუდმივი პასუხისმგებლობის განცდა ზრდის პროფესიული გადაწყვეტის რისკს. პროფესიული გადაწყვეტა არ უნდა განიხილებოდეს მხოლოდ ინდივიდუალური მედეგობის ნაკლებობად; იგი ხშირად არის ორგანიზაციული გარემოსა და სამუშაო პროცესების არასწორი მართვის შედეგი. როდესაც ორგანიზაცია ვერ უზრუნველყოფს დატვირთვის სამართლიან განაწილებასა და აღდგენის შესაძლებლობას, იზრდება როგორც თანამშრომელთა უკმაყოფილება, ისე კადრების გადინების ალბათობა.

პროფესიული განვითარების დეფიციტი კადრების გადინების კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია. თანამედროვე მედიცინა მუდმივად განახლებად ცოდნასა და უნარებს მოითხოვს. თუ სამედიცინო დაწესებულება ვერ სთავაზობს თანამშრომლებს ტრენინგებს, მენტორობას, კონფერენციებში მონაწილეობას ან კარიერული წინსვლის მკაფიო გზას, პერსონალში ჩნდება სტაგნაციის განცდა. ეს განსაკუთრებით ეხება ახალგაზრდა ექიმებსა და ექთნებს, რომლებიც სამუშაო გარემოს აფასებენ არა მხოლოდ მიმდინარე ანაზღაურებით, არამედ მომავალი პროფესიული განვითარების პერსპექტივითაც.

საქართველოს ჯანდაცვის სექტორისთვის აღნიშნული საკითხები განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს. ადამიანური რესურსების მართვის პრობლემები, სამუშაო პირობების არათანაბრობა, პროფესიული განვითარების შეზღუდული რესურსები და მენეჯმენტის კულტურის ხარვეზები ხელს უშლის პერსონალის გრძელვადიან შენარჩუნებას. ამ პირობებში კადრების გადინება უნდა განიხილებოდეს როგორც ორგანიზაციული და ეკონომიკური პრობლემა, რადგან იგი ზრდის რეკრუტირების, გადამზადებისა და ადაპტაციის ხარჯებს, ამცირებს ინსტიტუციურ მეხსიერებას და უარყოფითად აისახება მომსახურების ხარისხზე.

კადრების შენარჩუნების ეფექტიანი პოლიტიკა უნდა ეფუძნებოდეს სისტემურ მიდგომას. ასეთი მიდგომა მოიცავს სამართლიან მენეჯმენტს, თანამშრომელთა ჩართულობას, პროფესიული განვითარების მხარდაჭერას, მენტორობის სისტემის დანერგვას, სამუშაო დატვირთვის რაციონალურ განაწილებას და თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციულ კულტურას. პერსონალის შენარჩუნება არ უნდა განიხილებოდეს როგორც მოკლევადიანი ადმინისტრაციული ამოცანა; იგი არის გრძელვადიანი ინვესტიცია ადამიანურ კაპიტალში, რომელიც ზრდის ჯანდაცვის ორგანიზაციის ეფექტიანობას, კონკურენტუნარიანობასა და მდგრადობას.

ამრიგად, სამედიცინო პერსონალის გადინების შემცირება მოითხოვს მართვის პარადიგმის შეცვლას. ჯანდაცვის ორგანიზაციებმა უნდა გადაინაცვლონ კონტროლზე ორიენტირებული მენეჯმენტიდან თანამშრომელზე ორიენტირებულ, მხარდამჭერ და განვითარებაზე დაფუძნებულ მოდელზე. ასეთ პირობებში პერსონალი ორგანიზაციას აღიქვამს არა მხოლოდ სამუშაო ადგილად, არამედ პროფესიული ზრდის, უსაფრთხოებისა და თანამშრომლობის სივრცედ. სწორედ ეს ქმნის კადრების შენარჩუნების, მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებისა და ორგანიზაციული მდგრადობის საფუძველს.

დასკვნები

ნაშრომში განხილული საკითხები აჩვენებს, რომ სამედიცინო სფეროში კადრების გადინება მრავალფაქტორიანი ორგანიზაციული პროცესია და მისი ახსნა მხოლოდ ანაზღაურების დონით არ არის საკმარისი. პერსონალის ორგანიზაციიდან წასვლის გადაწყვეტილებაზე გავლენას ახდენს სამუშაო გარემოს ხარისხი, მენეჯმენტის სტილი, პროფესიული განვითარების შესაძლებლობები, სამუშაო დატვირთვა, კომუნიკაციის კულტურა და ორგანიზაციული მხარდაჭერის აღქმა.

კადრების გადინება ჯანდაცვის ორგანიზაციებისთვის წარმოადგენს არა მხოლოდ ადამიანური რესურსების მართვის, არამედ ეკონომიკურ პრობლემასაც. თანამშრომელთა ხშირი ცვლა ზრდის ახალი კადრების მოძიების, შერჩევის, გადამზადებისა და ადაპტაციის ხარჯებს, ამცირებს გუნდური მუშაობის უწყვეტობას, ასუსტებს ორგანიზაციულ მეხსიერებას და უარყოფითად აისახება მომსახურების ხარისხსა და პაციენტის უსაფრთხოებაზე.

ანალიზი ცხადყოფს, რომ ავტორიტარული და კონტროლზე დაფუძნებული მენეჯმენტი ზრდის თანამშრომელთა გაუცხოებას და პროფესიული გადაწყვეტილების რისკს. საპირისპიროდ, მხარდამჭერი და ტრანსფორმაციული ლიდერობა აძლიერებს თანამშრომელთა ჩართულობას, სამუშაო კმაყოფილებასა და ორგანიზაციის მიმართ ლოიალობას. შესაბამისად, ლიდერობის სტილი კადრების შენარჩუნების ერთ-ერთ ძირითად ორგანიზაციულ დეტერმინანტად უნდა განიხილებოდეს.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია პროფესიული განვითარების შესაძლებლობები. უწყვეტი განათლება, მენტორობა, ტრენინგები და კარიერული წინსვლის გამჭვირვალე სისტემა ზრდის პერსონალის მოტივაციას და ამცირებს პროფესიული სტაგნაციის განცდას. ეს განსაკუთრებით აქტუალურია ახალგაზრდა ექიმებისა და ექთნებისთვის, რომელთათვისაც სამუშაო გარემო უნდა იყოს არა მხოლოდ დასაქმების, არამედ პროფესიული ზრდისა და თვითრეალიზაციის სივრცე.

ამრიგად, სამედიცინო პერსონალის გადინების შემცირება მოითხოვს სისტემურ მიდგომას, რომელიც აერთიანებს სამართლიან მენეჯმენტს, მხარდამჭერ ლიდერობას, პროფესიულ განვითარებას, ეფექტურ კომუნიკაციას, მენტორობასა და თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე ორიენტირებულ სამუშაო გარემოს. კადრების შენარჩუნება უნდა განიხილებოდეს როგორც გრძელვადიანი ინვესტიცია ადამიანურ კაპიტალში, რომელიც აძლიერებს ჯანდაცვის ორგანიზაციების მდგრადობასა და კონკურენტუნარიანობას.

რეკომენდაციები

ჯანდაცვის ორგანიზაციებმა უნდა დანერგონ თანამშრომელზე ორიენტირებული მართვის მოდელი, რომელიც ეფუძნება სამართლიანობას, ღია კომუნიკაციასა და პერსონალის ჩართულობას. მენეჯმენტმა წელიწადში ერთხელ მაინც უნდა ჩაატაროს თანამშრომელთა სამუშაო კმაყოფილების, პროფესიული გადაწყვეტილებისა და სამსახურის დატვირთვის განზრახვის შეფასება. ასეთი მონიტორინგი ორგანიზაციის მისცემს შესაძლებლობას, დროულად გამოავლინოს კადრების გადინების რისკ-ფაქტორები და შეიმუშაოს შესაბამისი რეაგირების მექანიზმები.

მნიშვნელოვანია ლიდერობის განვითარების პროგრამების დანერგვა. კლინიკების ხელმძღვანელებსა და საშუალო რგოლის მენეჯერებს უნდა ჩაუტარდეთ ტრენინგები კომუნიკაციის, კონფლიქტების მართვის, გუნდური მუშაობის, ემოციური მხარდაჭერისა და ტრანსფორმაციული ლიდერობის მიმართულებით. მენეჯერი უნდა იყოს არა მხოლოდ ადმინისტრაციული კონტროლის განმახორ-

ციელებელი, არამედ თანამშრომელთა მოტივაციისა და პროფესიული განვითარების მხარდამჭერი.

ჯანდაცვის დაწესებულებებმა უნდა გააძლიერონ პროფესიული განვითარების პოლიტიკა. ორგანიზაციებში მიზანშეწონილია ინდივიდუალური განვითარების გეგმების დანერგვა, სადაც თითოეული თანამშრომლისთვის განისაზღვრება პროფესიული ზრდის მიზნები, საჭირო ტრენინგები და კარიერული წინსვლის შესაძლო გზა. ასეთი მიდგომა ზრდის თანამშრომელთა ჩართულობას და ამცირებს პროფესიული სტაგნაციის განცდას.

ახალი თანამშრომლებისთვის, განსაკუთრებით ახალგაზრდა ექიმებისა და ექთნებისთვის, მიზანშეწონილია მინიმუმ 6-თვიანი მენტორობის პროგრამის დანერგვა. თითოეულ ახალ თანამშრომელს უნდა ჰყავდეს გამოცდილი მენტორი, რომელიც დაეხმარება პროფესიულ ადაპტაციაში, კლინიკური უნარების განვითარებასა და ორგანიზაციულ კულტურაში ინტეგრაციაში. მენტორობის სისტემა ამცირებს პროფესიულ იზოლაციას და ზრდის ორგანიზაციაში დარჩენის ალბათობას.

ორგანიზაციებმა უნდა უზრუნველყონ სამუშაო დატვირთვის სამართლიანი განაწილება და სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების ბალანსის ხელშეწყობა. მოქნილი გრაფიკის, დასვენების დროის დაცვისა და ემოციური მხარდაჭერის პროგრამების დანერგვა ხელს შეუწყობს პროფესიული გადაწყვეტის შემცირებას. პერსონალის კეთილდღეობაზე ზრუნვა უნდა განიხილებოდეს როგორც მომსახურების ხარისხისა და პაციენტის უსაფრთხოების გაუმჯობესების აუცილებელი პირობა.

საბოლოოდ, კადრების შენარჩუნების პოლიტიკა უნდა იყოს არა ეპიზოდური, არამედ სტრატეგიული და სისტემური. ჯანდაცვის ორგანიზაციებმა ადამიანური რესურსები უნდა განიხილონ როგორც მთავარი ორგანიზაციული აქტივი, ხოლო პერსონალის მოტივაციის, პროფესიული განვითარების და კეთილდღეობის ხელშეწყობა – როგორც ეკონომიკური მდგრადობისა და ხარისხიანი სამედიცინო მომსახურების საფუძველი.

გამოყენებული ლიტერატურა

ვერულავა თ., ჭილაძე გ., ბარკალაია თ. (2022). პირველადი ჯანდაცვის პერსონალის მოტივაციის და სამუშაოთი კმაყოფილების გამოწვევები საქართველოში. *ეკონომისტი*, 18 (3):100-120.

Al Yahyaie, A., Hewison, A., Efsthathiou, N., & Carrick-Sen, D. (2022). Nurses' intention to stay in the work environment in acute healthcare: a systematic review. *Journal of Research in Nursing*, 27(4), 374-397.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Djibuti, M., Gotsadze, G., Mataradze, G., & Menabde, G. (2008). Human resources for health challenges of public health system reform in Georgia. *Human Resources for Health*, 6(1), 8.

Dries, N., Crucke, S., & Gielens, K. (2023). Leadership in healthcare: A review of the impact of leadership styles on medical staff retention. *Health Policy*, 149, 104721.

Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.

Ji, Y., Hu, W., Xu, D., Chai, F., Wang, Y., Xu, C., & Li, X. (2026). A study on the relationship between work stress and turnover intentions among critical care nurses: mediating roles of job satisfaction and burnout. *Frontiers in Public Health*, 14, 1744177.

Li, C., Rahman, H. A., & Muhammad, M. I. (2025). The impact of the clinical department director's leadership style on the turnover intention of clinical doctors: a systematic literature review. *Journal of Hospital Management and Health Policy*, 9, 40.

Halter, M., Boiko, O., Pelone, F., Beighton, C., Harris, R., Gale, J., ... & Drennan, V. (2017). The determinants and consequences of adult nursing staff turnover: a systematic review of systematic reviews. *BMC health services research*, 17(1), 824.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Co.

Karanikola, M. N., & Zartaloudi, A. (2022). Depressive symptoms and professional satisfaction in Greek nursing personnel in the realm of European financial crisis. *Applied Nursing Research*, 67, 151486.

Labrague, L. J., & Toquero, L. M. (2023). Leadership styles and nurses' innovative behaviors: a systematic review. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 53(10), 547-553.

Laschinger, H. K. S., Gilbert-Jessop, T., Smith, L. M., & Stewart, M. (2014). Towards a comprehensive theory of nurse work engagement: A measure of structural and psychological empowerment. *Journal of Nursing Management*, 22(4), 491-500.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

McHugh, M. D., Kutney-Lee, A., Cimiotti, J. P., Sloane, D. M., & Aiken, L. H. (2011). Nurses' widespread job dissatisfaction, burnout, and frustration with health benefits signal problems for patient care. *Health Affairs*, 30(2), 202-210.

OECD. (2021). *Health at a Glance 2021: OECD Indicators*. OECD Publishing.

Salyers, M. P., Bonfils, K. A., Luther, L., Firmin, R. L., White, D. A., Adams, E. L., & Rollins, A. L. (2017). The relationship between professional burnout and quality and safety in healthcare: a meta-analysis. *Journal of general internal medicine*, 32(4), 475-482.

Verulava, T., Maglakelidze, T., & Jimshelishvili, K. (2018). Nurses' job satisfaction and work environment in Georgian hospitals. *Journal of Nursing Management*, 26(4), 475-482.

Verulava, T., Jorbenadze, R., Dangadze, B., & Kachkachishvili, I. (2018). Nurses' work environment characteristics and job satisfaction: Evidence from Georgia. *Gazi Medical Journal*, 29(1), 12-16.

Verulava, T. Job Satisfaction and Associated Factors among Physicians. *Hospital Topics*. 2024. 102 (1). DOI: 10.1080/00185868.2022.2087576

Temur Barkalaia, Tengiz Verulava. Giorgi Chiladze. Work motivation and job satisfaction among primary healthcare workers in Georgia. 13th International Conference on Culture, Civilization and Social Sciences. Cairo, Egypt. January 26-27, 2023.

West, C. P., Dyrbye, L. N., & Shanafelt, T. D. (2018). Physician burnout: Contributors, consequences and solutions. *Journal of Internal Medicine*, 283(6), 516-529.

World Health Organization (WHO). (2022). *Health workforce support and safeguarding during the COVID-19 pandemic and beyond*. Geneva: World Health Organization.

Tengiz Verulava

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

**MEDICAL STAFF TURNOVER IN HEALTHCARE ORGANIZATIONS: ORGANIZATIONAL
FACTORS AND STRATEGIES FOR REDUCTION**

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.04](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.04)

Expanded Summary

Human resources are among the most important determinants of organizational effectiveness, service quality, and patient safety in modern healthcare systems. Healthcare organizations depend heavily on the professionalism, motivation, stability, and commitment of their medical personnel. For this reason, staff turnover in the healthcare sector should not be viewed merely as an administrative or human resource problem. It represents a broader organizational and economic challenge that directly affects institutional sustainability, continuity of care, and the quality of medical services.

Turnover among medical personnel has become a serious concern for healthcare systems worldwide. The problem became particularly visible after the COVID-19 pandemic, when healthcare workers experienced increased workload, psychological pressure, professional burnout, and uncertainty. High staff turnover creates significant direct and indirect costs for healthcare institutions. Direct costs include recruitment, selection, training, and adaptation of new employees. Indirect costs are related to the disruption of teamwork, loss of institutional knowledge, decreased productivity, increased workload for remaining staff, and potential deterioration in patient care. Therefore, the retention of qualified medical personnel has become a strategic priority for healthcare organizations.

The aim of this paper is to examine the influence of organizational factors on the turnover of medical personnel and to identify managerial mechanisms that may contribute to staff retention in healthcare institutions. The paper focuses on several key organizational determinants: quality of the work environment, leadership style, perceived organizational support, professional development opportunities, mentoring, communication practices, organizational culture, and work-life balance. The analysis emphasizes that staff turnover cannot be explained only by salary levels or financial incentives. Although remuneration remains an important factor, long-term employee retention depends on a broader set of organizational conditions.

The theoretical basis of the paper is linked to several well-known management and motivation theories. Herzberg's two-factor theory helps explain why salary and working conditions may reduce dissatisfaction but are not sufficient to create strong motivation and long-term loyalty. Motivational factors such as recognition, professional growth, responsibility, and career advancement are essential for retaining medical personnel. Maslow's hierarchy of needs also provides an important framework, showing that healthcare workers require not only economic security but also social support, professional recognition, psychological safety, and opportunities for self-realization.

The paper also highlights the importance of perceived organizational support. Medical personnel often work under high levels of responsibility, time pressure, emotional stress, and physical exhaustion. In such conditions, employees need to feel that the organization values their work, listens to their concerns, and supports their professional and personal well-being. When organizational support is weak, employees are more likely to experience dissatisfaction, burnout, and intention to leave. Conversely, supportive organizational practices strengthen loyalty and increase the likelihood that employees will remain within the institution.

Leadership style is identified as one of the most important organizational factors affecting staff retention. Authoritarian and control-oriented management increases employee alienation, weakens trust, and reduces involvement in organizational processes. In contrast, transformational and supportive leadership promotes motivation, participation, professional confidence,

and organizational commitment. Leaders who provide feedback, recognize employee contributions, support professional development, and encourage open communication create a healthier and more stable work environment.

Professional development is another key factor in reducing staff turnover. Modern medicine requires continuous learning, updating of clinical knowledge, and adaptation to new technologies and standards. Healthcare organizations that offer training, mentoring, participation in conferences, certification programs, and clear career pathways are more likely to retain qualified personnel. This is especially important for young doctors and nurses, who often evaluate the workplace not only in terms of salary but also in terms of future career prospects, learning opportunities, and professional support.

Mentoring is particularly important for the retention of young medical staff. A formal mentoring system helps new employees adapt to the workplace, develop clinical skills, understand organizational culture, and build professional confidence. Without mentoring, young professionals may experience isolation, uncertainty, and professional stagnation, which increases the likelihood of leaving the organization. Therefore, mentoring should be considered an essential component of human resource management in healthcare institutions.

The paper also discusses work–life balance as an important determinant of staff retention. Irregular schedules, night shifts, excessive workload, and emotional pressure contribute to professional burnout. Burnout should not be understood only as an individual problem or a lack of resilience. It is often the result of organizational conditions, poor workload management, insufficient rest, and lack of emotional support. Healthcare organizations that introduce flexible scheduling, fair workload distribution, psychological support programs, and employee well-being policies can reduce burnout and improve staff retention.

The findings of the paper are especially relevant for the Georgian healthcare sector. Local healthcare organizations face challenges related to working conditions, management culture, professional development opportunities, and motivation of medical personnel. Staff turnover in this context should be treated as both an organizational and economic issue. The frequent loss of qualified personnel increases institutional costs, weakens organizational memory, disrupts teamwork, and negatively affects service quality.

The paper concludes that reducing turnover among medical personnel requires a systemic and long-term approach. Healthcare organizations should move from control-oriented management toward employee-centered leadership. Staff retention strategies should include fair management, open communication, professional development, formal mentoring, psychological safety, work–life balance, and employee well-being programs. Retention of medical personnel should be viewed as an investment in human capital that strengthens organizational sustainability, improves healthcare quality, and increases the competitiveness of healthcare institutions.

Keywords: staff turnover; medical personnel; human resource management; organizational support; leadership; professional development; healthcare management.

თენგიზ ვერულავა

მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი,
ბიზნესის სკოლა, კავკასიის უნივერსიტეტი;

ხატია სილაქაძე

ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრი,
ბიზნესის სკოლა, კავკასიის უნივერსიტეტი

**იშვიათი ნევროლოგიური დაავადებების რეაბილიტაცია საქართველოში:
ხელმისაწვდომობის, დაფინანსებისა და პოლიტიკის ანალიზი**

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.01](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.01)

ანოტაცია. იშვიათი ნევროლოგიური დაავადებების მქონე პაციენტები ხშირად საჭიროებენ ხანგრძლივ, უწყვეტ და მულტიდისციპლინურ რეაბილიტაციას. საქართველოში რეაბილიტაციის სახელმწიფო დაფინანსება ბოლო წლებში განვითარდა, თუმცა მოქმედი პროგრამების შესაბამისობა ქრონიკული და პროგრესირებადი ნევროლოგიური დაავადებების საჭიროებებთან სათანადოდ არ არის შეფასებული. კვლევის მიზანია საქართველოში იშვიათი ნევროლოგიური დაავადებების მქონე პაციენტებისთვის რეაბილიტაციის სერვისებზე ხელმისაწვდომობის, დაფინანსებისა და ორგანიზების არსებული მდგომარეობის შეფასება და საერთაშორისო გამოცდილებაზე დაფუძნებული პოლიტიკის მიმართულებების განსაზღვრა. საქართველოში მოქმედი რეაბილიტაციის პროგრამა ძირითადად მოიცავს ინსულტისა და თავისა და ზურგის ტვინის ტრავმული დაზიანებების შემდგომ მომსახურებას. იშვიათი, ქრონიკული და პროგრესირებადი ნევროლოგიური დაავადებების მქონე პაციენტების საჭიროებები პროგრამაში სრულად არ არის ასახული. ძირითადი ბარიერებია დიაგნოზზე დაფუძნებული შეზღუდული მოცვა, თანაგადახდა და დამატებითი დანახარჯები, სერვისების დიდ ქალაქებში კონცენტრაცია, სპეციალისტთა დეფიციტი და მომსახურების არასაკმარისი კოორდინაცია. საერთაშორისო გამოცდილება მიუთითებს ფუნქციურ საჭიროებაზე დაფუძნებული დაფინანსების, ინდივიდუალური რეაბილიტაციის გეგმის, რეგიონული ქსელისა და ტელერეაბილიტაციის მნიშვნელობაზე. საქართველოსთვის მიზანშეწონილია არსებული სახელმწიფო პროგრამის ეტაპობრივი გაფართოება. პროგრამაში ჩართვა უნდა ეფუძნებოდეს ფუნქციურ საჭიროებას, ხოლო შედეგების შეფასება უნდა მოიცავდეს არა მხოლოდ ფუნქციურ გაუმჯობესებას, არამედ მდგომარეობის სტაბილიზაციას, გართულებების პრევენციასა და დამოუკიდებლობის შენარჩუნებას.

საკვანძო სიტყვები: იშვიათი ნევროლოგიური დაავადებები; რეაბილიტაცია; სერვისებზე ხელმისაწვდომობა; ჯანდაცვის დაფინანსება; ჯანდაცვის პოლიტიკა; ტელერეაბილიტაცია; საქართველო.

შესავალი

რეაბილიტაცია ჯანმრთელობის დაცვის სისტემის განუყოფელი კომპონენტია, რომლის მიზანია ჯანმრთელობის მდგომარეობით გამოწვეული ფუნქციური შეზღუდვების შემცირება, ადამიანის დამოუკიდებლობის შენარჩუნება და საზოგადოებრივ ცხოვრებაში მისი მონაწილეობის ხელშეწყობა. იგი მოიცავს ფიზიკურ თერაპიას, ოკუპაციურ თერაპიას, მეტყველებისა და ყლაპვის თერაპიას, ფსიქოლო-

გიურ და ნეიროფსიქოლოგიურ მხარდაჭერას, დამხმარე ტექნოლოგიების გამოყენებასა და სხვა ინტერვენციებს, რომლებიც პაციენტის ინდივიდუალურ საჭიროებებზეა მორგებული. რეაბილიტაცია უნდა განიხილებოდეს არა როგორც დამატებითი ან არჩევითი მომსახურება, არამედ როგორც უნივერსალური ჯანმრთელობის დაცვის ერთ-ერთი ძირითადი ელემენტი პრევენციასთან, მკურნალობასა და პალიატიურ მზრუნველობასთან ერთად (World Health Organization [WHO], 2024).

რეაბილიტაციის საჭიროება გლობალურად სწრაფად იზრდება მოსახლეობის დაბერების, ქრონიკული დაავადებების გავრცელებისა და სიცოცხლის ხანგრძლივობის მატების ფონზე. შეფასებების მიხედვით, მსოფლიოში დაახლოებით 2.4 მილიარდ ადამიანს აქვს ჯანმრთელობის ისეთი მდგომარეობა, რომლის დროსაც რეაბილიტაციამ შეიძლება გააუმჯობესოს ფუნქციონირება და ცხოვრების ხარისხი. გლობალური დაავადებათა ტვირთის მონაცემებზე დაფუძნებულმა სისტემურმა ანალიზმა აჩვენა, რომ სიცოცხლის განმავლობაში რეაბილიტაცია შესაძლოა მსოფლიოს მოსახლეობის დაახლოებით ერთ მესამედს დასჭირდეს (Cieza et al., 2020). მიუხედავად მზარდი საჭიროებისა, რეაბილიტაციის მომსახურებები ბევრ ქვეყანაში კვლავ არასაკმარისად არის ინტეგრირებული ჯანმრთელობის დაცვის სისტემაში, განსაკუთრებით პირველადი ჯანდაცვისა და საზოგადოებაზე დაფუძნებული მომსახურებების დონეზე.

რეაბილიტაციას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს იშვიათი ნევროლოგიური დაავადებების მქონე პაციენტებისთვის. ამ დაავადებათა ჯგუფს მიეკუთვნება მემკვიდრეობითი ატაქსიები, ჰანტინგტონის დაავადება, შარკო-მარი-ტუთის დაავადება, მიოტონური და სხვა კუნთოვანი დისტროფიები, იშვიათი მოძრაობითი დარღვევები და სხვადასხვა გენეტიკური და ნეირომუსკულური მდგომარეობა. მიუხედავად თითოეული დაავადების შედარებით დაბალი გავრცელებისა, მათი უმრავლესობა ქრონიკული ან პროგრესირებადია და შეიძლება გამოიწვიოს მოძრაობის, წონასწორობის, კოორდინაციის, მეტყველების, ყლაპვის, სუნთქვის, კოგნიტური ფუნქციებისა და ყოველდღიური საქმიანობის მნიშვნელოვანი შეზღუდვა. ასეთი მდგომარეობების მართვა ხშირად მოითხოვს სპეციალიზებულ ცოდნას, ხანგრძლივ მეთვალყურეობასა და სხვადასხვა პროფესიის წარმომადგენელთა კოორდინირებულ ჩართულობას (Reinhard et al., 2021).

იშვიათი ნევროლოგიური დაავადებების დროს რეაბილიტაციის მიზანი ყოველთვის დაკარგული ფუნქციის სრულად აღდგენა არ არის. პროგრესირებადი დაავადებების შემთხვევაში იგი შეიძლება მიმართული იყოს ფუნქციური დაქვეითების შენელებისკენ, მეორეული გართულებების პრევენციისკენ, ტკივილისა და სპასტიკურობის მართვისკენ, გადაადგილებისა და თვითმომსახურების უნარის შენარჩუნებისკენ და ოჯახის წევრებზე ზრუნვის ტვირთის შემცირებისკენ. ამდენად, რეაბილიტაცია უნდა იყოს უწყვეტი, პაციენტზე ორიენტირებული და მოქნილი, ხოლო მისი ინტენსივობა და შემადგენლობა უნდა იცვლებოდეს დაავადების მიმდინარეობისა და პაციენტის ფუნქციური საჭიროებების შესაბამისად. ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციის ნევროლოგიური დარღვევების გლობალური სამოქმედო გეგმაც ხაზს უსვამს ნევროლოგიური დაავადებების მართვის პროცესში დროული, კოორდინირებული და მულტიდისციპლინური დახმარების, მათ შორის რეაბილიტაციის, ინტეგრირების აუცილებლობას (WHO, 2023).

რეაბილიტაციის კლინიკური მნიშვნელობის მიუხედავად, მომსახურებაზე წვდომას ხშირად ზღუდავს ფინანსური, გეოგრაფიული, ორგანიზაციული და

პროფესიული ბარიერები. დაბალი და საშუალო შემოსავლის მქონე ქვეყნებში ჩატარებული კვლევების სისტემური მიმოხილვა მიუთითებს, რომ რეაბილიტაციის მიღების მთავარ დაბრკოლებებს მიეკუთვნება მომსახურებისა და ტრანსპორტირების მაღალი ღირებულება, პაციენტის საცხოვრებელი ადგილიდან სარეაბილიტაციო ცენტრის დიდი დაშორება, სადაზღვევო დაფარვის არარსებობა ან არასაკმარისობა, სპეციალისტების დეფიციტი და შესაბამისი მომსახურებების შესახებ ინფორმაციის ნაკლებობა (Bright et al., 2018). მსოფლიო მასშტაბით პრობლემას ასევე წარმოადგენს სერვისების დიდ ქალაქებში კონცენტრაცია, მაღალი პირდაპირი გადახდები, არასაკმარისი სახელმწიფო დაფინანსება და რეაბილიტაციის პროფესიონალთა არათანაბარი ტერიტორიული განაწილება (WHO, 2024).

აღნიშნული ბარიერები იშვიათი ნევროლოგიური დაავადებების მქონე პირებისთვის შესაძლოა განსაკუთრებით მძიმე იყოს. პაციენტთა მცირე და გეოგრაფიულად გაფანტული რაოდენობის გამო სპეციალიზებული მომსახურებების განვითარება ხშირად რამდენიმე კლინიკურ ცენტრში ხდება. შედეგად, რეგიონებში მცხოვრებ პაციენტებს შეიძლება დასჭირდეთ სხვა ქალაქში რეგულარული გადაადგილება, ტრანსპორტირებისა და დროებითი საცხოვრებლის დამატებითი ხარჯების გაღება და ოჯახის წევრის ან მომვლელის თანხლება. ამასთან, ქრონიკული და პროგრესირებადი დაავადებების დროს ერთჯერადი ან მოკლევადიანი სარეაბილიტაციო კურსი ხშირად ვერ პასუხობს პაციენტის ხანგრძლივ ფუნქციურ საჭიროებებს. არასაკმარისმა ან დაგვიანებულმა რეაბილიტაციამ შეიძლება გააძლიეროს ფუნქციური დამოკიდებულება, სოციალური იზოლაცია და ოჯახების ეკონომიკური ტვირთი.

საქართველოში რეაბილიტაციის სისტემის განვითარების მიმართულებით ბოლო წლებში მნიშვნელოვანი ნაბიჯები გადაიდგა. ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციის რეაბილიტაციური ინტერვენციების პაკეტის გამოყენებით შემუშავდა ქვეყნის პირველი რეაბილიტაციის მომსახურების პაკეტი. აღნიშნული პროცესი მოიცავდა სამიზნე მოსახლეობის პრიორიტეტიზაციას, სარეაბილიტაციო ინტერვენციების განსაზღვრას, მომსახურებისთვის საჭირო ადამიანური და მატერიალური რესურსების შეფასებასა და პაკეტის ღირებულების გაანგარიშებას (WHO, 2025). ეს გამოცდილება რეაბილიტაციის ჯანმრთელობის დაცვის სისტემაში ეტაპობრივი ინტეგრაციის მნიშვნელოვან ინსტიტუციურ საფუძველს ქმნის.

მიუხედავად არსებული პროგრესისა, საქართველოს რეაბილიტაციის პოლიტიკისა და სახელმწიფო პროგრამების ფარგლებში იშვიათი ნევროლოგიური დაავადებების მქონე პაციენტთა საჭიროებები ცალკე და სისტემურად ჯერ კიდევ არასაკმარისად არის გაანალიზებული. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმის შეფასება, რამდენად შეესაბამება მოქმედი დაფინანსებისა და მომსახურების ორგანიზების მოდელები პროგრესირებადი დაავადებების გრძელვადიან ბუნებას; რამდენად უზრუნველყოფილია ფინანსური დაცვა, ტერიტორიული თანასწორობა და მომსახურების უწყვეტობა; და რამდენად ხელმისაწვდომია მულტიდისციპლინური რეაბილიტაცია თბილისის გარეთ მცხოვრები პაციენტებისთვის. დამატებით შესწავლას საჭიროებს ადამიანური რესურსების საკმარისობა, სპეციალიზებული სერვისების კოორდინაცია და ტელერეაბილიტაციის გამოყენების შესაძლებლობები.

წინამდებარე კვლევის მიზანია საქართველოში იშვიათი ნევროლოგიური დაავადებების მქონე პაციენტებისთვის რეაბილიტაციის სერვისებზე ხელმისაწვდომობის არსებული პოლიტიკისა და ორგანიზაციული გარემოს შეფასება. კვლევა

ეფუძნება სამეცნიერო ლიტერატურის ნარატიულ მიმოხილვას, საქართველოს სახელმწიფო პროგრამებისა და პოლიტიკის დოკუმენტების ანალიზს და საქართველოს გამოცდილების საერთაშორისო პრაქტიკასთან შედარებას. კვლევა შეისწავლის რეაბილიტაციის დაფინანსებას, მომსახურების პაკეტის მოცულობას, ფინანსურ და გეოგრაფიულ ხელმისაწვდომობას, ადამიანურ რესურსებს, მულტიდისციპლინური მომსახურების განვითარებასა და ტელერეაბილიტაციის შესაძლებლობებს. ანალიზის საფუძველზე შემუშავდება საქართველოს ეკონომიკურ და ინსტიტუციურ პირობებთან ადაპტირებული პოლიტიკის რეკომენდაციები.

კვლევის მეთოდოლოგია

კვლევა განხორციელდა ნარატიული ლიტერატურის მიმოხილვის, დოკუმენტური პოლიტიკის ანალიზისა და საქართველოს შემთხვევის შესწავლის მეთოდების გამოყენებით. აღნიშნული დიზაინი შეირჩა იმისათვის, რომ ერთიანად გაანალიზებულიყო იშვიათი ნევროლოგიური დაავადებების რეაბილიტაციასთან დაკავშირებული კლინიკური, ფინანსური, ორგანიზაციული და სოციალური პოლიტიკის საკითხები. ნარატიული მიმოხილვა გამოიყენება ფართო და მრავალგანზომილებიანი საკითხების შესაჯამებლად, ხოლო დოკუმენტური ანალიზი – პოლიტიკისა და პროგრამული დოკუმენტების სისტემური ინტერპრეტაციისთვის (Bowen, 2009; Snyder, 2019).

სამეცნიერო ლიტერატურის მოძიება განხორციელდა PubMed/MEDLINE-ის, Scopus-ისა და Google Scholar-ის მონაცემთა ბაზებში. ძიებისას გამოყენებული იყო შემდეგი საკვანძო სიტყვები და მათი კომბინაციები: “rare neurological diseases”, “neurological rehabilitation”, “access to rehabilitation”, “rehabilitation financing”, “health policy”, “rehabilitation workforce”, “telerehabilitation”, “Georgia” და “country of Georgia”. ძირითადად განხილულ იქნა 2010–2026 წლებში ინგლისურ და ქართულ ენებზე გამოქვეყნებული რეცენზირებული სამეცნიერო სტატიები, მიმოხილვები, საერთაშორისო რეკომენდაციები და ოფიციალური ანგარიშები. უფრო ადრეული წყაროები გამოყენებულ იქნა მხოლოდ მათი მნიშვნელოვანი კონცეპტუალური ან მეთოდოლოგიური ღირებულების შემთხვევაში.

საქართველოს გამოცდილების შესაფასებლად გაანალიზდა საჯაროდ ხელმისაწვდომი სამართლებრივი და პროგრამული დოკუმენტები, მათ შორის საქართველოს მთავრობის დადგენილებები, სახელმწიფო ჯანმრთელობის პროგრამები, რეაბილიტაციის დაფინანსების პირობები, ოფიციალური სტატისტიკური მონაცემები და ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციის ანგარიშები. განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმო საქართველოში რეაბილიტაციის მომსახურების პირველი პაკეტის შემუშავების გამოცდილებას (World Health Organization [WHO], 2025).

მოპოვებული ინფორმაცია დამუშავდა თემატური სინთეზის მეთოდით. სამეცნიერო ლიტერატურის, ოფიციალური სტატისტიკისა და პოლიტიკის დოკუმენტების მონაცემები დაჯგუფდა ძირითად თემებად, შემდეგ კი საქართველოს სისტემაში გამოვლენილი ხარვეზები შედარდა საერთაშორისო გამოცდილებასთან. ანალიზის საფუძველზე ჩამოყალიბდა საქართველოს ეკონომიკურ და ინსტიტუციურ პირობებთან ადაპტირებული პოლიტიკის რეკომენდაციები.

კვლევის შედეგები

რეაბილიტაციის სახელმწიფო პროგრამის განვითარება საქართველოში

საქართველოში რეაბილიტაციის სახელმწიფო დაფინანსების მიმართულებით მნიშვნელოვანი ცვლილება განხორციელდა 2022 წელს, როდესაც საქართველოს მთავრობის №522 დადგენილებით საყოველთაო ჯანმრთელობის დაცვის სახელმწიფო პროგრამას დაემატა დანართი №1.13 – „თავის ტვინში სისხლის მიმოქცევის მოშლის, თავისა და ზურგის ტვინის ტრავმული დაზიანების შედეგად განვითარებული მდგომარეობის რეაბილიტაცია“ (საქართველოს მთავრობა, 2013, 2022). პროგრამის დამატება მნიშვნელოვანი ნაბიჯი იყო რეაბილიტაციის, როგორც ჯანმრთელობის დაცვის სისტემის აუცილებელი კომპონენტის, სახელმწიფო დონეზე აღიარების მიმართულებით.

პროგრამით გათვალისწინებული მომსახურება მოიცავს ინტერდისციპლინური გუნდის მიერ პაციენტის შეფასებას, ინდივიდუალური რეაბილიტაციის გეგმის შედგენას, ექიმის მეთვალყურეობას, ფიზიკურ და ოკუპაციურ თერაპიას, ფსიქოლოგიურ დახმარებას, მეტყველებისა და ყლაპვის თერაპიას, პაციენტისა და ოჯახის წევრების განათლებას და დამხმარე საშუალებების შერჩევას და გამოყენების სწავლებას. მომსახურების ასეთი შემადგენლობა შეესაბამება თანამედროვე რეაბილიტაციის პაციენტზე ორიენტირებულ და მულტიდისციპლინურ პრინციპებს (საქართველოს მთავრობა, 2022).

სახელმწიფოს მიერ დაფინანსების მოცულობა დამოკიდებულია ბენეფიციარის სოციალურ სტატუსზე. პროგრამით სრული დაფინანსება გათვალისწინებულია გარკვეული სოციალურად დაუცველი და განსაკუთრებული სტატუსის მქონე ჯგუფებისთვის, ხოლო საპენსიო ასაკის პირები, შეზღუდული შესაძლებლობის სტატუსის მქონე პირები და სტუდენტები მომსახურებას ნაწილობრივი სახელმწიფო დაფინანსებით იღებენ. ამგვარი მიდგომა ხელს უწყობს მოწყვლადი ჯგუფების ფინანსურ დაცვას, თუმცა თანაგადახდის არსებობა შეიძლება კვლავ მნიშვნელოვან ბარიერად დარჩეს დაბალი შემოსავლის მქონე ოჯახებისთვის, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც რეაბილიტაციას ემატება ტრანსპორტირების, დროებითი საცხოვრებლისა და დამხმარე საშუალებების ხარჯები.

პროგრამაში ჩართვა ეფუძნება როგორც დიაგნოსტიკურ, ისე ფუნქციურ კრიტერიუმებს. პაციენტი უნდა იყოს სამედიცინო თვალსაზრისით სტაბილური, შეეძლოს ინტენსიურ რეაბილიტაციაში აქტიური მონაწილეობა და აკმაყოფილებდეს პროგრამით განსაზღვრულ სხვა კლინიკურ პირობებს. დიაგნოზის ხანდაზმულობა არ უნდა აღემატებოდეს 24 თვეს, ხოლო ყოველი მომდევნო კურსის დაფინანსება დამოკიდებულია ფუნქციური დამოუკიდებლობის საზომით მიღწეულ გაუმჯობესებაზე (საქართველოს მთავრობა, 2022).

პროგრამული მოცვის შეზღუდვები

მოქმედი სახელმწიფო პროგრამის მთავარი შეზღუდვა მისი დიაგნოზზე დაფუძნებული ვიწრო მოცვაა. პროგრამა ძირითადად ითვალისწინებს ინსულტის, თავის ტვინის ტრავმული დაზიანებისა და ზურგის ტვინის ტრავმული დაზიანების შედეგების რეაბილიტაციას. იშვიათი გენეტიკური, დეგენერაციული, აუტოიმუნური და ნეირომუსკულური დაავადებების დიდი ნაწილი პროგრამით პირდაპირ გათვალისწინებული არ არის.

აღნიშნული შეზღუდვა განსაკუთრებით პრობლემურია, რადგან იშვიათი ნევროლოგიური დაავადებების მქონე პაციენტთა სარეაბილიტაციო საჭიროება ყოველთვის არ უკავშირდება მწვავე დაზიანების შემდგომ ფუნქციურ აღდგენას. მემკვიდრეობითი ატაქსიების, კუნთოვანი დისტროფიების, შარკო-მარი-ტუთის დაავადების, ჰანტინგტონის დაავადებისა და სხვა პროგრესირებადი მდგომარეობების შემთხვევაში რეაბილიტაციის მიზანი ხშირად არსებული ფუნქციების ხანგრძლივად შენარჩუნება, ფუნქციური დაქვეითების შენელება და მეორეული გართულებების პრევენციაა.

ამგვარი დაავადებების ბუნებას ნაკლებად შეესაბამება დიაგნოზის ხანდაზმულობაზე დაწესებული 24-თვიანი შეზღუდვა. იშვიათი ნევროლოგიური დაავადებები უმეტესად ქრონიკული და პროგრესირებადია და პაციენტს რეაბილიტაცია შეიძლება დიაგნოზის დასმიდან მრავალი წლის განმავლობაში დასჭირდეს. შესაბამისად, მომსახურებაზე წვდომის განსაზღვრა მხოლოდ დიაგნოზითა და მისი ხანდაზმულობით ვერ ასახავს პაციენტის რეალურ ფუნქციურ საჭიროებას.

პროგრამის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია შემდგომი კურსის დაფინანსების ფუნქციური გაუმჯობესების მაჩვენებელთან დაკავშირება. მწვავე მდგომარეობის შემდგომ რეაბილიტაციაში გაუმჯობესება შეიძლება შესაბამისი შედეგის ინდიკატორი იყოს, მაგრამ პროგრესირებადი დაავადებების შემთხვევაში წარმატებული შედეგი ხშირად მდგომარეობის სტაბილიზაცია და ფუნქციური გაუმჯობესების შეფერხებაა. ამიტომ იშვიათი ნევროლოგიური დაავადებების დაფინანსებისას შეფასების კრიტერიუმები უნდა ითვალისწინებდეს არა მხოლოდ ფუნქციური მაჩვენებლის ზრდას, არამედ ფუნქციის შენარჩუნებას, გართულებების პრევენციასა და პაციენტის დამოუკიდებლობის გახანგრძლივებას.

საქართველოს პირველი რეაბილიტაციის მომსახურების პაკეტი

რეაბილიტაციის სისტემური განვითარების თვალსაზრისით მნიშვნელოვანი იყო ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციის რეაბილიტაციური ინტერვენციების პაკეტის გამოყენებით საქართველოს პირველი რეაბილიტაციის მომსახურების პაკეტის შემუშავება. აღნიშნული ინსტრუმენტი აერთიანებს 20 ჯანმრთელობის მდგომარეობისთვის აუცილებელ სარეაბილიტაციო ინტერვენციებს და განსაზღვრავს მათი მიწოდებისთვის საჭირო ადამიანურ და მატერიალურ რესურსებს (World Health Organization [WHO], 2023).

საქართველოს გამოცდილების შესახებ ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციის ანგარიშში აღწერილია სამიზნე მოსახლეობის პრიორიტეტიზაციის, მომსახურების შემადგენლობის განსაზღვრის, საჭირო რესურსების შეფასებისა და პაკეტის ღირებულების გაანგარიშების პროცესი. ეს გამოცდილება აჩვენებს, რომ ქვეყანაში უკვე ჩამოყალიბდა რეაბილიტაციის მომსახურების მტკიცებულებებზე დაფუძნებული დაგეგმვის საწყისი ინსტიტუციური შესაძლებლობა (WHO, 2025).

პაკეტის შემუშავება წინგადადგმული ნაბიჯია, რადგან რეაბილიტაციის დაფინანსებას ცალკეული პროცედურებიდან პაციენტის კომპლექსურ საჭიროებებზე დაფუძნებული მომსახურებისკენ მიმართავს. ამასთან, მისი საწყისი სამიზნე ჯგუფები ვერ მოიცავს რეაბილიტაციის საჭიროების მქონე ყველა პაციენტს. შესაბამისად, შემდგომ ეტაპზე მნიშვნელოვანია პაკეტის გაფართოება ქრონიკული და პროგრესირებადი ნევროლოგიური დაავადებების მქონე პირებზე და მომსახურების განსაზღვრა პაციენტის ფუნქციური მდგომარეობის მიხედვით.

ფინანსური და გეოგრაფიული ხელმისაწვდომობა

სახელმწიფო პროგრამის არსებობის მიუხედავად, ნაწილობრივი დაფინანსება პაციენტებისთვის შეიძლება მნიშვნელოვან ფინანსურ ტვირთად დარჩეს. თანაგადახდას ემატება ტრანსპორტირების, კვების, დროებითი საცხოვრებლის, მომვლელის თანხლებისა და დამხმარე ტექნოლოგიების ხარჯები. ეს დანახარჯები განსაკუთრებით მძიმე ქრონიკული დაავადებების მქონე ოჯახებისთვის, რადგან რეაბილიტაციის საჭიროება შეიძლება იყოს ხანგრძლივი და განმეორებითი.

ფინანსური ბარიერები მჭიდროდ უკავშირდება მომსახურების გეოგრაფიულ განაწილებას. სპეციალიზებული მულტიდისციპლინური სარეაბილიტაციო მომსახურებები ძირითადად დიდ ქალაქებშია კონცენტრირებული, რის გამოც რეგიონებში მცხოვრებ პაციენტებს ხშირად უწევთ საცხოვრებელი ადგილის დატოვება. გადაადგილება განსაკუთრებით რთულია მოძრაობითი შეზღუდვის მქონე პირებისთვის და ხშირად ოჯახის წევრის ან მომვლელის მონაწილეობას მოითხოვს.

ამ პირობებში მომსახურების ფორმალური დაფინანსება ყოველთვის არ ნიშნავს რეალურ ხელმისაწვდომობას. პაციენტმა შეიძლება მიიღოს სარეაბილიტაციო მომსახურების დაფინანსება, მაგრამ ვერ შეძლოს პროგრამით სარგებლობა ტრანსპორტირების, საცხოვრებლის ან თანხლები პირის ხარჯების გამო. შესაბამისად, რეაბილიტაციის პოლიტიკის შეფასება უნდა მოიცავდეს არა მხოლოდ დაფინანსებული სამედიცინო ჩარევების ღირებულებას, არამედ პაციენტის მიერ მომსახურების მიღებასთან დაკავშირებულ მთლიან ფინანსურ და არაფინანსურ ტვირთს.

ადამიანური რესურსები და მულტიდისციპლინური მომსახურება

იმავთი ნევროლოგიური დაავადებების ეფექტიანი რეაბილიტაცია საჭიროებს ნევროლოგის, ფიზიკური მედიცინისა და რეაბილიტაციის ექიმის, ფიზიკური თერაპევტის, ოკუპაციური თერაპევტის, მეტყველების თერაპევტის, ფსიქოლოგის, ნეიროფსიქოლოგისა და სოციალური მუშაკის კოორდინირებულ მონაწილეობას. საქართველოში ამ სპეციალისტების ხელმისაწვდომობა და ტერიტორიული განაწილება არათანაბარია, ხოლო პრობლემა განსაკუთრებით მკვეთრად რეგიონებში გლინდება.

საქსტატის მონაცემების მიხედვით, 2024 წელს საქართველოში 637 ნევროლოგი და სამედიცინო რეაბილიტაციისა და სპორტის მედიცინის მხოლოდ 51 ექიმი იყო რეგისტრირებული (საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, 2025). მიუხედავად იმისა, რომ ექიმთა აბსოლუტური რაოდენობა პირდაპირ არ ასახავს მათი რეალურ დასაქმებას, სამუშაო დატვირთვასა და რეგიონულ განაწილებას, მონაცემები მიუთითებს რეაბილიტაციის სამედიცინო ადამიანური რესურსის შედარებით მცირე მოცულობაზე.

ამასთან, მხოლოდ რეაბილიტაციის ექიმთა რაოდენობა ვერ ასახავს მულტიდისციპლინური გუნდის სრულ ხელმისაწვდომობას. განსაკუთრებით შეზღუდულია ოკუპაციური თერაპიის, მეტყველებისა და ყლაპვის თერაპიის, ნეიროფსიქოლოგიური რეაბილიტაციისა და სოციალური მხარდაჭერის კომპონენტები. შედეგად, მომსახურება შეიძლება ძირითადად ფიზიკურ თერაპიაზე იყოს ორიენტირებული და სრულად ვერ პასუხობდეს პაციენტის კოგნიტურ, კომუნიკაციურ, პროფესიულ და სოციალურ საჭიროებებს.

საქართველოს რეაბილიტაციის პოლიტიკის შემდგომი განვითარება მოითხოვს არა მხოლოდ მომსახურების დაფინანსების ზრდას, არამედ შესაბამისი პრო-

ფესიული განათლების, უწყვეტი გადამზადების, სპეციალისტთა სერტიფიცირებისა და რეგიონებში მათი დასაქმების სტიმულირების მექანიზმების გაძლიერებას.

ტელერეაბილიტაციის განვითარების შესაძლებლობები საქართველოში

ტელერეაბილიტაცია გულისხმობს საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით სარეაბილიტაციო შეფასების, კონსულტაციის, თერაპიის, პაციენტის განათლებისა და მდგომარეობის მონიტორინგის დისტანციურად განხორციელებას. იგი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს როგორც დამოუკიდებელი მომსახურების ფორმა, ასევე პირისპირ რეაბილიტაციის დამატებითი კომპონენტი. საერთაშორისო მტკიცებულებები მიუთითებს, რომ სწორად შერჩეული პაციენტებისა და ინტერვენციების შემთხვევაში ტელერეაბილიტაციამ შეიძლება გააუმჯობესოს მომსახურების უწყვეტობა და შეამციროს გეოგრაფიულ გადაადგილებასთან დაკავშირებული ბარიერები. ზოგიერთ მდგომარეობაში მისი კლინიკური შედეგები პირისპირ რეაბილიტაციის შედეგებთან შედარებადია, თუმცა მტკიცებულებების ხარისხი დაავადებებისა და ჩარევების მიხედვით განსხვავდება (Seron et al., 2021).

ტელერეაბილიტაცია განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი შეიძლება იყოს იშვიათი ნევროლოგიური დაავადებების მქონე პაციენტებისთვის, რადგან ისინი ხშირად ცხოვრობენ სპეციალიზებული ცენტრებისგან დაშორებით და საჭიროებენ ხანგრძლივ ან განმეორებით მომსახურებას. დისტანციური მოდელი შესაძლებელს ხდის პაციენტის სახლში ვარჯიშის ზედამხედველობას, ფუნქციური მდგომარეობის პერიოდულ შეფასებას, ინდივიდუალური გეგმის კორექტირებას და ოჯახის წევრების განათლებას. ამ გზით შეიძლება შემცირდეს ტრანსპორტირების, დროებითი საცხოვრებლისა და თანმხლები პირის ხარჯები.

ტელერეაბილიტაციის ეკონომიკური ეფექტიანობის შესახებ არსებული მტკიცებულებები ჯერ კიდევ შეზღუდულია. ნევროლოგიური და კარდიოლოგიური მდგომარეობების შესახებ ჩატარებულმა სისტემატურმა მიმოხილვამ აჩვენა, რომ ტელერეაბილიტაცია რიგ შემთხვევებში ტრადიციულ სარეაბილიტაციო მომსახურებაზე ნაკლებ დანახარჯთან და შედარებად კლინიკურ შედეგებთან იყო დაკავშირებული. თუმცა ნევროლოგიური დაავადებების ეკონომიკურ შეფასებათა რაოდენობა მცირე იყო და ძირითადად ინსულტის შემდგომ რეაბილიტაციას ეხებოდა. შესაბამისად, იშვიათი ნევროლოგიური დაავადებებისთვის ტელერეაბილიტაციის დაფინანსების დანერგვას წინ უნდა უძღოდეს პილოტური პროგრამა და კლინიკური, ეკონომიკური და პაციენტზე ორიენტირებული შედეგების შეფასება (Del Pino et al., 2022).

საქართველოში ტელერეაბილიტაციის განვითარებისათვის გარკვეული ციფრული და ინსტიტუციური საფუძველი უკვე არსებობს. ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციისა და ევროკავშირის მხარდაჭერით შემუშავებულმა ტელემედიცინის მოდელმა მიზნად დაისახა სოფლისა და ძნელად მისადგომ ადგილებში სპეციალიზებულ მომსახურებაზე წვდომის გაუმჯობესება. პროექტის ფარგლებში 60 სოფლის პირველადი ჯანდაცვის დაწესებულება აღიჭურვა ციფრული ტექნოლოგიებით, ხოლო ექიმებმა გაიარეს ტექნიკური, კლინიკური, საკომუნიკაციო და ეთიკური საკითხების შემცველი გადამზადება (World Health Organization [WHO], 2025a). აღნიშნული გამოცდილება უშუალოდ ტელერეაბილიტაციის პროგრამას არ წარმოადგენს, თუმცა აჩვენებს, რომ რეგიონული კლინიკების ცენტრალურ სპეციალისტებთან დაკავშირების მოდელი საქართველოში პრაქტიკულად განხორციელებადია.

ტელერეაბილიტაციის დანერგვა შესაძლებელია ჰიბრიდული მოდელის საფუძველზე. პაციენტის საწყისი და პერიოდული კომპლექსური შეფასება უნდა ჩატარდეს პირისპირ, ხოლო უსაფრთხოდ დისტანციურად განსახორციელებელი ინტერვენციები – ვიდეოკონსულტაცია, სავარჯიშოების ზედამხედველობა, განათლება, ფსიქოლოგიური მხარდაჭერა და ფუნქციური მონიტორინგი – შეიძლება განხორციელდეს სახლიდან ან რეგიონული პირველადი ჯანდაცვის დაწესებულებიდან. ასეთი მოდელი განსაკუთრებით მიზანშეწონილია იმ პაციენტებისთვის, რომელთაც მოძრაობის შეზღუდვის ან დიდი მანძილის გამო სპეციალიზებულ ცენტრში ხშირად ვიზიტი უჭირთ.

ტელერეაბილიტაცია ვერ ჩაანაცვლებს ყველა სახის პირისპირ მომსახურებას. ზოგიერთი ფუნქციური შეფასება, ფიზიკური დახმარების საჭიროების მქონე ვარჯიში, დამხმარე საშუალებების მორგება და მაღალი რისკის მქონე პაციენტის მართვა სპეციალისტის უშუალო მონაწილეობას მოითხოვს. გასათვალისწინებელია ინტერნეტზე და ციფრულ მოწყობილობებზე არათანაბარი წვდომა, პაციენტებისა და სპეციალისტების ციფრული უნარები, მონაცემთა დაცვა, ინფორმირებული თანხმობა და გადაუდებელ მდგომარეობაზე რეაგირების პროცედურები.

ტელერეაბილიტაციის პლატფორმები ხელმისაწვდომი უნდა იყოს მხედველობის, სმენის, მეტყველების, მოძრაობითი, კოგნიტური და სხვა შეზღუდვების მქონე პირებისთვის. ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციისა და საერთაშორისო სატელეკომუნიკაციო კავშირის გლობალური სტანდარტი განსაზღვრავს ტელე-ჯანმრთელობის პლატფორმების ტექნიკურ მოთხოვნებს, რომლებიც მიზნად ისახავს შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე ადამიანებისთვის მომსახურების თანაბარი გამოყენების უზრუნველყოფას (WHO & International Telecommunication Union [ITU], 2022).

საქართველოსთვის პირველ ეტაპზე მიზანშეწონილია მცირე მასშტაბის პილოტური პროგრამის განხორციელება რამდენიმე რეგიონში. პროგრამა შეიძლება აერთიანებდეს ცენტრალურ მულტიდისციპლინურ სარეაბილიტაციო გუნდს, რეგიონულ პირველადი ჯანდაცვის დაწესებულებებსა და პაციენტის საცხოვრებელ გარემოს. შეფასების ინდიკატორები უნდა მოიცავდეს მომსახურების გამოყენებას, რეაბილიტაციის კურსის დასრულებას, ფუნქციური მდგომარეობის ცვლილებას ან სტაბილიზაციას, პაციენტის კმაყოფილებას, უსაფრთხოებას, მგზავრობის შემცირებულ ხარჯებსა და მომსახურების ერთ პაციენტზე დანახარჯს.

საერთაშორისო გამოცდილების შედარებითი ანალიზი

ევროპის ქვეყნებში რეაბილიტაცია განსხვავებული დაფინანსებისა და მართვის მოდელებით ხორციელდება, თუმცა გერმანიის, საფრანგეთისა და შვედეთის გამოცდილებას რამდენიმე საერთო პრინციპი ახასიათებს. რეაბილიტაცია განხილულია როგორც ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სისტემის ძირითადი კომპონენტი; მომსახურების მიღება ეფუძნება პაციენტის ფუნქციურ საჭიროებას; ქრონიკული მდგომარეობების დროს შესაძლებელია განმეორებითი ან უწყვეტი მომსახურება; ხოლო სახელმწიფო ან სავალდებულო დაზღვევა პაციენტის ფინანსური ტვირთის მნიშვნელოვან ნაწილს ფარავს.

გერმანიაში რეაბილიტაციის დაფინანსება რამდენიმე სოციალური დაცვის ინსტიტუტს შორის არის განაწილებული. პასუხისმგებელი დამფინანსებელი განისაზღვრება რეაბილიტაციის მიზნისა და ჯანმრთელობის პრობლემის გამომწვევი მიზეზის მიხედვით. სამუშაო ასაკის პირისთვის, რომლის შრომისუნარიანობას

დაავადება ან შეზღუდული შესაძლებლობა ემუქრება, სამედიცინო რეაბილიტაცია შეიძლება დაფინანსდეს საპენსიო დაზღვევის მიერ. ჯანმრთელობის დაზღვევა ძირითადად პასუხისმგებელია იმ შემთხვევებზე, როდესაც რეაბილიტაციის მთავარი მიზანი ჯანმრთელობის და ფუნქციური მდგომარეობის გაუმჯობესებაა, ხოლო სამუშაოსთან დაკავშირებული დაზიანების შემთხვევაში მომსახურება უზედური შემთხვევების დაზღვევის სისტემაში ექცევა (Federal Government of Germany, 2022).

გერმანიის გამოცდილების მთავარი უპირატესობა რეაბილიტაციის სოციალური დაცვის სისტემაში ინსტიტუციური ინტეგრაციაა. დაფინანსება მხოლოდ დიაგნოზზე არ არის დამოკიდებული და შეიძლება უკავშირდებოდეს ფუნქციურ მდგომარეობას, დამოუკიდებლობასა და შრომისუნარიანობის შენარჩუნებას. ამასთან, მრავალი დამფინანსებლის არსებობამ შეიძლება წარმოშვას პასუხისმგებლობის განაწილებისა და სხვადასხვა სექტორს შორის კოორდინაციის სირთულე.

საქართველოსთვის გერმანული მოდელის სრულად გადმოტანა რეალისტური არ არის, თუმცა შესაძლებელია მისი ძირითადი პრინციპის გამოყენება: რეაბილიტაციის დაფინანსება უნდა განიხილებოდეს როგორც გრძელვადიანი ინვესტიცია ფუნქციური დამოუკიდებლობის, სოციალური მონაწილეობისა და შრომისუნარიანობის შენარჩუნებაში და არა მხოლოდ როგორც მოკლევადიანი სამედიცინო ხარჯი.

საფრანგეთში ხანგრძლივი და მაღალი დანახარჯის მქონე დაავადებების ფინანსური დაცვის მნიშვნელოვანი მექანიზმია *Affection de longue durée* (ALD). სისტემა მოიცავს წინასწარ განსაზღვრულ დაავადებებს, სიაში არშეტანილ მძიმე ქრონიკულ მდგომარეობებსა და რამდენიმე დაავადების ერთობლიობით გამოწვეულ ფუნქციურ შეზღუდვებს. ALD-სთან უშუალოდ დაკავშირებული მომსახურებები ანაზღაურდება სოციალური დაზღვევის ოფიციალური ტარიფის 100%-ით, თუმცა ოფიციალურ ტარიფს ზემოთ დაწესებული საფასური და ზოგიერთი ფიქსირებული გადასახადი შესაძლოა პაციენტის გადასახდელი დარჩეს (Service-Public.fr, 2025).

საქართველოსთვის განსაკუთრებით საინტერესოა ALD 31-ის მიდგომა, რომელიც საშუალებას იძლევა დაფინანსება მიიღოს პაციენტმა მაშინაც, როდესაც დაავადება წინასწარ განსაზღვრულ სიაში არ არის, მაგრამ გრძელდება ექვს თვეზე მეტი ხნით, მოითხოვს ძვირადღირებულ მკურნალობას და დაკავშირებულია ხშირ სამედიცინო ან პარამედიკურ მომსახურებასთან. ეს მიდგომა იშვიათი დაავადებების დაფინანსებისთვის უფრო მოქნილია, ვიდრე მხოლოდ დახურულ დიაგნოსტიკურ სიაზე დაფუძნებული მოდელი.

საფრანგეთის გამოცდილება მიუთითებს, რომ საქართველოს პროგრამაში შეიძლება არსებობდეს გამოწვევის მექანიზმი იმ იშვიათი ნევროლოგიური დაავადებებისთვის, რომლებიც წინასწარ განსაზღვრულ ჩამონათვალში არ შედის. დაფინანსების გადაწყვეტილება ასეთ შემთხვევაში უნდა ეფუძნებოდეს მულტიდისციპლინური გუნდის შეფასებას, დაავადების ხანგრძლივობას, ფუნქციური შეზღუდვის სიმძიმეს, მომსახურების საჭირო სიხშირესა და მოსალოდნელ ფინანსურ ტვირთს.

შვედეთის ჯანდაცვის სისტემა დეცენტრალიზებულია: მომსახურების მართვასა და რესურსების განაწილებაში მონაწილეობენ რეგიონები და მუნიციპალიტეტები. რეგიონები ძირითადად უზრუნველყოფენ სამედიცინო და სპეციალიზებულ

მომსახურებას, ხოლო მუნიციპალიტეტები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ საზოგადოებასა და პაციენტის საცხოვრებელ გარემოში მოვლისა და მხარდაჭერის მიწოდებაში. ფიზიოთერაპევტები და ოკუპაციური თერაპევტები წარმოდგენილი არიან პირველადი ჯანდაცვის მომსახურებებშიც (National Board of Health and Welfare, 2020).

დეცენტრალიზებული მოდელის უპირატესობა მომსახურების პაციენტთან დაახლოების შესაძლებლობაა. ამავდროულად, ადგილობრივად განსხვავებული რესურსები და პრიორიტეტები შეიძლება რეგიონებს შორის ხელმისაწვდომობისა და მომსახურების მოცულობის განსხვავებას იწვევდეს. შესაბამისად, დეცენტრალიზაციას უნდა ახლდეს ეროვნული ხარისხის სტანდარტები, მომსახურების მინიმალური პაკეტი, საერთო კლინიკური გზები და შედეგების მონიტორინგი.

საქართველოსთვის შედეგითი გამოცდილება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია რეგიონული და საზოგადოებაზე დაფუძნებული რეაბილიტაციის განვითარების თვალსაზრისით. ყველა რეგიონში სრულად სპეციალიზებული ცენტრის შექმნის ნაცვლად შესაძლებელია საფეხურებრივი ქსელის ჩამოყალიბება: ეროვნული ან რეგიონული საექსპერტო ცენტრი უზრუნველყოფს დიაგნოზთან დაკავშირებულ სპეციალიზებულ ცოდნასა და ინდივიდუალური გეგმის შედგენას, ხოლო მომსახურების შესაბამისი ნაწილი პაციენტის საცხოვრებელთან ახლოს, ადგილობრივი გუნდისა და ტელერეაბილიტაციის მხარდაჭერით განხორციელდება.

დისკუსია

წინამდებარე ანალიზი აჩვენებს, რომ საქართველოში რეაბილიტაციის სახელმწიფო დაფინანსების მიმართულებით ბოლო წლებში მნიშვნელოვანი პროგრესი შეინიშნება, თუმცა იშვიათი ნევროლოგიური დაავადებების მქონე პაციენტების საჭიროებები მოქმედ პროგრამებში კვლავ არასრულად არის ასახული. არსებული მოდელი ძირითადად ორიენტირებულია მწვავე ნევროლოგიური დაზიანებების, მათ შორის ინსულტისა და თავისა და ზურგის ტვინის ტრავმული დაზიანებების შემდგომ ფუნქციურ აღდგენაზე. ასეთი მიდგომა ნაკლებად შეესაბამება იშვიათი გენეტიკური, დეგენერაციული და ნეირომუსკულური დაავადებების მიმდინარეობას, რომელთა დროსაც რეაბილიტაციის მიზანი ხშირად არა დაკარგული ფუნქციის სრულად აღდგენა, არამედ არსებული შესაძლებლობების შენარჩუნება, ფუნქციური დაქვეითების შენელება და მეორეული გართულებების პრევენციაა.

საქართველოს პროგრამის დიაგნოზზე დაფუძნებული მოცვა ქმნის რისკს, რომ სარეაბილიტაციო მომსახურების მიღმა დარჩნენ ადამიანები, რომელთაც მნიშვნელოვანი ფუნქციური შეზღუდვა აქვთ, მაგრამ მათი მდგომარეობა პროგრამით განსაზღვრულ დიაგნოსტიკურ ჩამონათვალში არ შედის. ეს საკითხი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იშვიათი დაავადებების შემთხვევაში, რადგან მრავალი მდგომარეობის დაბალი გავრცელების გამო ყველა დიაგნოზის წინასწარ ჩამოთვლა პრაქტიკულად შეუძლებელია. შესაბამისად, რეაბილიტაციის საჭიროების შეფასება მხოლოდ დიაგნოზს არ უნდა ეფუძნებოდეს. აუცილებელია ფუნქციური მდგომარეობის, ყოველდღიური საქმიანობის შეზღუდვის, დაავადების პროგრესირების, მოვლის საჭიროებისა და სოციალური მონაწილეობის შეფასებაც.

ფუნქციურ საჭიროებაზე დაფუძნებული მიდგომა შეესაბამება რეაბილიტაციის თანამედროვე კონცეფციას, რომლის მიხედვითაც მომსახურების მიზანია

ჯანმრთელობის მდგომარეობასა და გარემო პირობებს შორის ურთიერთქმედებით გამოწვეული ფუნქციური შეზღუდვების შემცირება. რეაბილიტაცია უნდა იყოს ხელმისაწვდომი არა მხოლოდ მწვავე ეპიზოდის შემდეგ, არამედ ადამიანის ცხოვრების მთელი პერიოდის განმავლობაში, როდესაც იგი საჭიროა დამოუკიდებლობისა და ცხოვრების ხარისხის შესანარჩუნებლად (Cieza et al., 2020; World Health Organization [WHO], 2024).

დიაგნოზე დაფუძნებული დაფინანსებიდან ფუნქციურ საჭიროებაზე დაფუძნებულ მოდელამდე

მოქმედ პროგრამაში დიაგნოზის ხანდაზმულობასთან დაკავშირებული დროითი შეზღუდვა გასაგებია მწვავე მდგომარეობის შემდგომი რეაბილიტაციის კონტექსტში, როდესაც ადრეულ ინტერვენციას ფუნქციური აღდგენის მაღალი პოტენციალი აქვს. თუმცა მსგავსი კრიტერიუმი ნაკლებად შეესაბამება ქრონიკულ და პროგრესირებად ნევროლოგიურ დაავადებებს. ასეთ შემთხვევებში პაციენტს რეაბილიტაცია შეიძლება დიაგნოზის დასმიდან მრავალი წლის შემდეგაც დასჭირდეს, ხოლო მომსახურების საჭიროება დაავადების პროგრესირებასთან ერთად გაიზარდოს.

ამიტომ იშვიათი ნევროლოგიური დაავადებების რეაბილიტაციის დაფინანსება მიზანშეწონილია დაეფუძნოს პერიოდულ მულტიდისციპლინურ შეფასებას. შეფასებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს მოძრაობა, თვითმომსახურება, კომუნიკაცია, ყლაპვა, კოგნიტური ფუნქციები, ყოველდღიურ და საზოგადოებრივ ცხოვრებაში მონაწილეობა, დამხმარე საშუალებების საჭიროება და ოჯახის წევრებზე ზრუნვის ტვირთი. ასეთი მიდგომა შესაძლებელს გახდის მომსახურების ინტენსივობისა და შემადგენლობის პაციენტის ინდივიდუალურ მდგომარეობასთან დაკავშირებას.

გადასახედია შემდგომი კურსის დაფინანსების მხოლოდ გაზომვად გაუმჯობესებასთან დაკავშირებაც. პროგრესირებადი დაავადებების შემთხვევაში ფუნქციური სტაბილიზაცია შეიძლება კლინიკურად მნიშვნელოვან წარმატებად ჩაითვალოს. სათანადო რეაბილიტაციის გარეშე მოსალოდნელი გაუარესების შეფერხება, კონტრაქტურების პრევენცია, დაცემის რისკის შემცირება, კომუნიკაციის შენარჩუნება ან ოჯახის დახმარებაზე დამოკიდებულების ზრდის შეფერხება მნიშვნელოვან შედეგებს წარმოადგენს, მიუხედავად იმისა, რომ ფუნქციური შეფასების საერთო ქულა შეიძლება არ გაუმჯობესდეს.

ფორმალური დაფინანსება და რეალური ხელმისაწვდომობა

სახელმწიფო პროგრამით მომსახურების ნაწილობრივი ან სრული დაფინანსება თავისთავად არ ნიშნავს, რომ პაციენტს რეაბილიტაციაზე რეალური წვდომა აქვს. ხელმისაწვდომობა დამოკიდებულია არა მხოლოდ სამედიცინო მომსახურების საფასურზე, არამედ ტრანსპორტირების, დროებითი საცხოვრებლის, კვების, მომვლელის თანხლებისა და დამხმარე საშუალებების ხარჯებზეც. დაბალი და საშუალო შემოსავლის მქონე ქვეყნებში ფინანსური და სატრანსპორტო დანახარჯები რეაბილიტაციის გამოყენების ერთ-ერთ მთავარ ბარიერად არის აღიარებული (Bright et al., 2018).

აღნიშნული პრობლემა განსაკუთრებით მწვავეა იშვიათი ნევროლოგიური დაავადებების მქონე პაციენტებისთვის, რომელთაც მოძრაობის მნიშვნელოვანი შეზღუდვის გამო დამოუკიდებლად გადაადგილება ხშირად არ შეუძლიათ. რეგიონში შესაბამისი სერვისის არარსებობის შემთხვევაში მომსახურების მისაღებად

შესაძლოა საჭირო გახდეს როგორც პაციენტის, ისე ოჯახის წევრის რამდენიმე დღით სხვა ქალაქში დარჩენა. ამგვარად, სახელმწიფო პროგრამის პირობებში თანაგადახდის შემცირება მხოლოდ ნაწილობრივ გადაჭრის პრობლემას, თუ მას არ ახლავს ტერიტორიული ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესება და მოწყვლადი ჯგუფებისთვის დამატებითი ხარჯების მხარდაჭერა.

პოლიტიკის დაგეგმვისას მიზანშეწონილია შეფასდეს პაციენტის მიერ რეაბილიტაციის მიღებასთან დაკავშირებული მთლიანი დანახარჯი. განსაკუთრებით მძიმე ფუნქციური შეზღუდვისა და დაბალი სოციალური მდგომარეობის მქონე პირებისთვის შეიძლება დაინერგოს ტრანსპორტირების ვაუჩერი, რეგიონული საცხოვრებლის მხარდაჭერა ან სახლის პირობებში გარკვეული მომსახურებების დაფინანსება.

ცენტრალიზებული მომსახურება და რეგიონული უთანასწორობა

საქართველოში სპეციალიზებული რეაბილიტაციის დიდ ქალაქებში კონცენტრაცია ნაწილობრივ განპირობებულია მაღალკვალიფიციური სპეციალისტებისა და შესაბამისი ინფრასტრუქტურის შეზღუდული რაოდენობით. იშვიათი ნევროლოგიური დაავადებების შემთხვევაში ყველა მუნიციპალიტეტში სრულად დაკომპლექტებული სპეციალიზებული გუნდის შექმნა ეკონომიკურად და ორგანიზაციულად ნაკლებად რეალისტურია. თუმცა ეს არ ნიშნავს, რომ მომსახურება მხოლოდ თბილისში ან რამდენიმე დიდ ქალაქში უნდა იყოს შესაძლებელი.

საერთაშორისო გამოცდილება მიუთითებს საფეხურებრივი ქსელის უპირატესობაზე, რომელშიც მაღალი კომპლექსურობის შეფასება და მკურნალობის გეგმის შედგენა სპეციალიზებულ ცენტრში ხორციელდება, ხოლო გეგმის ნაწილი რეგიონულ ან ადგილობრივ დონეზე სრულდება. ასეთი მოდელი შეიძლება აერთიანებდეს ეროვნულ საექსპერტო ცენტრს, რამდენიმე რეგიონულ სარეაბილიტაციო ჰაბს, პირველადი ჯანდაცვის დაწესებულებებს, სახლის პირობებში მომსახურებასა და ტელერეაბილიტაციას.

ცენტრალური საექსპერტო გუნდის ფუნქცია უნდა მოიცავდეს დიაგნოზთან დაკავშირებული სპეციალიზებული ცოდნის მიწოდებას, ინდივიდუალური გეგმის შედგენას, რეგიონული სპეციალისტების კონსულტირებას და რთული შემთხვევების პერიოდულ შეფასებას. ადგილობრივ დონეზე შეიძლება განხორციელდეს ფიზიკური აქტივობის პროგრამა, პაციენტისა და ოჯახის განათლება, ყოველდღიური აქტივობების სწავლება, ფსიქოლოგიური მხარდაჭერა და ფუნქციური მდგომარეობის მონიტორინგი.

ადამიანური რესურსები და რეაბილიტაციის შინაარსი

საქართველოში რეაბილიტაციის სფეროს გაძლიერება მხოლოდ დაფინანსების გაზრდით შეუძლებელია. მომსახურების გაფართოებამ შესაბამისი ადამიანური რესურსების განვითარების გარეშე შეიძლება გაზარდოს ლოდინის დრო, სამუშაო დატვირთვა და ხარისხის განსხვავებები. რეაბილიტაციის ექიმთა შედარებით მცირე რაოდენობა მიუთითებს პროფესიული რესურსის შეზღუდულობაზე, თუმცა პრობლემის სრულად შესაფასებლად საჭიროა ინფორმაცია სპეციალისტთა რეგიონული განაწილების, დასაქმების ადგილისა და სამუშაო დატვირთვის შესახებ (საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, 2025).

განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს იმ პროფესიულ ჯგუფებს, რომლებიც საქართველოში ჯერ კიდევ არასაკმარისად არის განვითარებული. იშვიათი ნევროლოგიური დაავადებების რეაბილიტაცია არ უნდა შემოიფარგლოს

მხოლოდ ფიზიკური ვარჯიშებით. პაციენტს შეიძლება დასჭირდეს ოკუპაციური თერაპია ყოველდღიურ საქმიანობაში დამოუკიდებლობის შესანარჩუნებლად, მეტყველებისა და ყლაპვის თერაპია კომუნიკაციისა და კვების უსაფრთხოებისათვის, ნეიროფსიქოლოგიური რეაბილიტაცია კოგნიტური ცვლილებების სამართავად და სოციალური მუშაკის დახმარება სოციალურ მომსახურებებთან დასაკავშირებლად.

შესაბამისად, აუცილებელია პროფესიული განათლებისა და უწყვეტი გადამზადების პროგრამების გაფართოება, კომპეტენციების სტანდარტების განსაზღვრა და რეგიონებში სპეციალისტთა დასაქმების სტიმულირება. მცირე გავრცელების დაავადებების შესახებ ყველა სპეციალისტის ღრმა ცოდნა პრაქტიკულად შეუძლებელია, ამიტომ საჭიროა საექსპერტო ცენტრებსა და რეგიონულ გუნდებს შორის კონსულტაციისა და ცოდნის გაზიარების სტრუქტურირებული სისტემა.

ტელერეაბილიტაციის როლი

ტელერეაბილიტაცია შეიძლება გახდეს საქართველოს რეგიონული უთანასწორობის შემცირების ერთ-ერთი ინსტრუმენტი, თუმცა იგი არ უნდა განიხილებოდეს პირისპირ მომსახურების სრულ შემცვლელად. მისი უპირატესობა განსაკუთრებით თვალსაჩინოა პაციენტის განათლების, სავარჯიშოების ზედამხედველობის, ფსიქოლოგიური მხარდაჭერის, ფუნქციური მდგომარეობის მონიტორინგისა და ოჯახის წევრთა კონსულტირების მიმართულებით.

საერთაშორისო მიმოხილვები მიუთითებს, რომ ტელერეაბილიტაცია რიგ შემთხვევებში კლინიკური შედეგებით პირისპირ მომსახურებასთან შედარებადია და შესაძლოა შეამციროს მოგზაურობასთან დაკავშირებული ხარჯები, თუმცა ეკონომიკური და კლინიკური მტკიცებულებები დიაგნოზების მიხედვით განსხვავდება (Del Pino et al., 2022; Seron et al., 2021). ამიტომ საქართველოში ფართომასშტაბიან დანერგვამდე მიზანშეწონილია პილოტური პროგრამის განხორციელება.

პილოტი უნდა ეფუძნებოდეს ჰიბრიდულ მოდელს, რომლის დროსაც საწყისი შეფასება და მაღალი რისკის მქონე ინტერვენციები პირისპირ ჩატარდება, ხოლო უსაფრთხოდ დისტანციურად მისაწოდებელი კომპონენტები ტელერეაბილიტაციის ფორმით განხორციელდება. პროგრამის შეფასება უნდა მოიცავდეს არა მხოლოდ მონაწილეთა რაოდენობას, არამედ ფუნქციურ შედეგებს, უსაფრთხოებას, კურსის დასრულების მაჩვენებელს, პაციენტის გამოცდილებას, შემცირებულ მგზავრობასა და ერთ პაციენტზე გაწეულ დანახარჯს.

საერთაშორისო გამოცდილების გამოყენების შესაძლებლობები

გერმანიის, საფრანგეთისა და შვედეთის გამოცდილება აჩვენებს, რომ რეაბილიტაციის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა შესაძლებელია სხვადასხვა ფინანსური და ორგანიზაციული მოდელის ფარგლებში. საერთო განმსაზღვრელია არა ერთი კონკრეტული დაფინანსების წყარო, არამედ რეაბილიტაციის ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სისტემის აუცილებელ კომპონენტად აღიარება.

გერმანიის გამოცდილებიდან საქართველოსთვის მნიშვნელოვანია რეაბილიტაციის დაკავშირება ფუნქციური დამოუკიდებლობისა და შრომისუნარიანობის შენარჩუნებასთან. ასეთ შემთხვევაში რეაბილიტაციაზე დანახარჯი განიხილება როგორც მომავალი სოციალური და ეკონომიკური დანაკარგების შემცირების საშუალება.

საფრანგეთის მოდელიდან ადაპტირებადი შეიძლება იყოს იმ მძიმე ქრონიკული დაავადებების დაფინანსების მექანიზმი, რომლებიც წინასწარ განსაზღვრულ

ჩამონათვალში არ შედის. საქართველოს პროგრამაში ინდივიდუალური გამოწვევის მქონე მექანიზმში საშუალებას მისცემდა იშვიათი დაავადების მქონე პაციენტს, მომსახურება მიეღო ფუნქციური შეზღუდვისა და მაღალი ფინანსური ტვირთის საფუძველზე.

შედეგების გამოცდილება ხაზს უსვამს რეგიონულ და საზოგადოებაზე დაფუძნებული რეაბილიტაციის მნიშვნელობას. საქართველოს პირობებში მისი გამოყენება შეიძლება სპეციალიზებულ და ადგილობრივ დონეებს შორის ფუნქციების განაწილებით, თუმცა აუცილებელია მომსახურების ეროვნული მინიმალური სტანდარტები, რათა დეცენტრალიზაციამ რეგიონული განსხვავებები არ გააღრმავოს.

პოლიტიკის შესაძლო მიმართულებები

ანალიზის საფუძველზე საქართველოს რეაბილიტაციის პოლიტიკის განვითარება რამდენიმე ეტაპობრივ მიმართულებას შეიძლება დაეფუძნოს. პირველ ეტაპზე მიზანშეწონილია არსებული სახელმწიფო პროგრამის გაფართოება ფუნქციური საჭიროების საფუძველზე შერჩეული იშვიათი და პროგრესირებადი ნევროლოგიური დაავადებების მქონე პაციენტებისთვის. პროგრამაში ჩართვის გადაწყვეტილება უნდა მიიღოს მულტიდისციპლინურმა გუნდმა სტანდარტიზებული ფუნქციური შეფასების საფუძველზე.

მეორე ეტაპზე უნდა შეიქმნას ინდივიდუალური რეაბილიტაციის გეგმა, რომელიც განსაზღვრავს მიზნებს, მომსახურების შემადგენლობას, სიხშირეს, განხორციელების ადგილს და შედეგების შეფასების პერიოდს. შედეგები უნდა მოიცავდეს ფუნქციური გაუმჯობესების გარდა მდგომარეობის სტაბილიზაციას, გართულებების პრევენციას, პაციენტის დამოუკიდებლობასა და სოციალური მონაწილეობის შენარჩუნებას.

მესამე მიმართულებას საფეხურებრივი რეგიონული ქსელისა და ტელერეაბილიტაციის პილოტური პროგრამების განვითარება. ეს შესაძლებელს გახდის მაღალი სპეციალიზაციის რესურსის ცენტრალიზებულად შენარჩუნებას და ამავე დროს მომსახურების პაციენტის საცხოვრებელთან მიახლოებას.

პროგრამის გაფართოება ეტაპობრივი უნდა იყოს და თან ახლდეს ხარჯების, გამოყენების, თანასწორობისა და შედეგების მონიტორინგი. საწყის ეტაპზე შეიძლება შეირჩეს დაავადებათა ან ფუნქციური საჭიროებების შეზღუდული ჯგუფი, რამდენიმე პროვაიდერი და რეგიონი. პილოტის შედეგების საფუძველზე შესაძლებელი იქნება მომსახურების პაკეტის, ტარიფებისა და ჩართვის კრიტერიუმების შემდგომი კორექტირება.

ამრიგად, საქართველოსთვის ყველაზე რეალისტური მოდელი არ არის რომელიმე ევროპული სისტემის პირდაპირი კოპირება. უფრო მიზანშეწონილია არსებული სახელმწიფო პროგრამის ეტაპობრივი განვითარება, ფუნქციურ საჭიროებაზე დაფუძნებული ჩართვის, მულტიდისციპლინური შეფასების, რეგიონული ქსელის, ტელერეაბილიტაციისა და მოწყვლადი ოჯახების ფინანსური დაცვის გაერთიანებით.

დასკვნა

საქართველოში რეაბილიტაციის სახელმწიფო პროგრამის განვითარება მნიშვნელოვანი წინგადადგმული ნაბიჯია, თუმცა მოქმედი მოდელი ძირითადად ინსულტისა და თავისა და ზურგის ტვინის ტრავმული დაზიანებების შემდგომ

რეაბილიტაციაზეა ორიენტირებული და სრულად ვერ პასუხობს იშვიათი, ქრონიკული და პროგრესირებადი ნევროლოგიური დაავადებების მქონე პაციენტთა საჭიროებებს.

ძირითადი გამოწვევებია პროგრამული მოცვის შეზღუდულობა, ფინანსური და გეოგრაფიული ბარიერები, სპეციალისტების დეფიციტი და მომსახურების არასაკმარისი კოორდინაცია. ქრონიკული დაავადებების შემთხვევაში რეაბილიტაციის ეფექტიანობა უნდა შეფასდეს არა მხოლოდ ფუნქციური გაუმჯობესებით, არამედ მდგომარეობის სტაბილიზაციით, გართულებების პრევენციითა და პაციენტის დამოუკიდებლობის შენარჩუნებით.

საქართველოსთვის მიზანშეწონილია არსებული სახელმწიფო პროგრამის ეტაპობრივი გაფართოება ფუნქციურ საჭიროებაზე დაფუძნებული ჩართვის, ინდივიდუალური რეაბილიტაციის გეგმის, რეგიონული ქსელისა და ტელერეაბილიტაციის განვითარებით.

პოლიტიკის რეკომენდაციები

სახელმწიფო პროგრამაში ჩართვა უნდა ეფუძნებოდეს არა მხოლოდ დიაგნოზს, არამედ პაციენტის ფუნქციური შეზღუდვის სიმძიმესა და ხანგრძლივი რეაბილიტაციის საჭიროებას. გადაწყვეტილება უნდა მიიღოს მულტიდისციპლინურმა გუნდმა სტანდარტიზებული შეფასების საფუძველზე.

თითოეული პაციენტისთვის უნდა შემუშავდეს ინდივიდუალური რეაბილიტაციის გეგმა, რომელშიც განისაზღვრება მომსახურების მიზნები, ინტერვენციები, სიხშირე და შედეგების შეფასების კრიტერიუმები. პროგრესირებადი დაავადებების შემთხვევაში დაფინანსების გაგრძელების საფუძველი შეიძლება იყოს ფუნქციური მდგომარეობის შენარჩუნება და გაუარესების შეფერხება.

მიზანშეწონილია საფეხურებრივი სარეაბილიტაციო ქსელის განვითარება, რომელიც გააერთიანებს სპეციალიზებულ ცენტრებს, რეგიონულ მომსახურებებს, პირველადი ჯანდაცვის დაწესებულებებსა და ტელერეაბილიტაციას. ეს შეამცირებს რეგიონებში მცხოვრები პაციენტების გადაადგილებასთან დაკავშირებულ ბარიერებს.

მოწყვლადი პაციენტებისთვის უნდა გაძლიერდეს ფინანსური დაცვა, მათ შორის ტრანსპორტირების, დამხმარე საშუალებებისა და სახლის პირობებში მომსახურების მხარდაჭერით. ასევე აუცილებელია რეაბილიტაციის სპეციალისტების პროფესიული მომზადება და მათი რეგიონებში დასაქმების ხელშეწყობა.

პროგრამის გაფართოება უნდა განხორციელდეს პილოტურად და ეტაპობრივად. მონიტორინგმა უნდა შეაფასოს მომსახურების გამოყენება, ფუნქციური შედეგები, პაციენტთა კმაყოფილება, რეგიონული თანასწორობა და საბიუჯეტო გავლენა.

გამოყენებული ლიტერატურა

საქართველოს მთავრობა. (2013). *საყოველთაო ჯანდაცვაზე გადასვლის მიზნით გასატარებელ ზოგიერთ ღონისძიებათა შესახებ* (საქართველოს მთავრობის დადგენილება №36).

საქართველოს მთავრობა. (2022). „*საყოველთაო ჯანდაცვაზე გადასვლის მიზნით გასატარებელ ზოგიერთ ღონისძიებათა შესახებ*“ საქართველოს მთავრობის 2013

- წლის 21 თებერვლის №36 დადგენილებაში ცვლილების შეტანის თაობაზე (საქართველოს მთავრობის დადგენილება №522).
- საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური. (2025). *ეჭიმები სპეციალობების მიხედვით, 2006–2024*. საქსტატი.
- Bright, T., Wallace, S., & Kuper, H. (2018). A systematic review of access to rehabilitation for people with disabilities in low- and middle-income countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(10), 2165. doi:10.3390/ijerph15102165.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Cieza, A., Causey, K., Kamenov, K., Hanson, S. W., Chatterji, S., & Vos, T. (2020). Global estimates of the need for rehabilitation based on the Global Burden of Disease Study 2019: A systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2019. *The Lancet*, 396(10267), 2006–2017. doi:10.1016/S0140-6736(20)32340-0.
- Del Pino, R., Díez-Cirarda, M., Ustarroz-Aguirre, I., Gonzalez-Larragan, S., Caprino, M., Busnatu, S., Gand, K., Schlieter, H., Gabilondo, I., & Gómez-Esteban, J. C. (2022). Costs and effects of telerehabilitation in neurological and cardiological diseases: A systematic review. *Frontiers in Medicine*, 9, 832229. doi:10.3389/fmed.2022.832229.
- Federal Government of Germany. (2022). *Apply for medical rehabilitation at the expense of pension insurance*. Federal Administration Portal.
- National Board of Health and Welfare. (2020). *About the Swedish healthcare system*. Socialstyrelsen.
- Reinhard, C., Bachoud-Lévi, A.-C., Bäumer, T., Bertini, E., Brunelle, A., Buizer, A. I., Federico, A., Gasser, T., Groeschel, S., Hermanns, S., Klockgether, T., Krägeloh-Mann, I., Landwehrmeyer, G. B., Leber, I., Macaya, A., Mariotti, C., Meissner, W. G., Molnar, M. J., Nonnekes, J., ... Graessner, H. (2021). The European Reference Network for Rare Neurological Diseases. *Frontiers in Neurology*, 11, 616569. doi:10.3389/fneur.2020.616569.
- Seron, P., Oliveros, M. J., Gutierrez-Arias, R., Fuentes-Aspe, R., Torres-Castro, R., Merino-Osorio, C., Nahuelhual, P., Inostroza, J., Jalil, Y., Solano, R., Marzuca-Nassr, G. N., Aguilera-Eguía, R., Lavados-Romo, P., Soto-Rodríguez, F. J., Sabelle, C., Villarroel-Silva, G., Gomolán, P., Huaiquilaf, S., & Sanchez, P. (2021). Effectiveness of telerehabilitation in physical therapy: A rapid overview. *Physical Therapy*, 101(6), pzab053. doi:10.1093/ptj/pzab053.
- Service-Public.fr. (2025). *Management of a long-term illness (ALD) by health insurance*. French Government.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- World Health Organization, & International Telecommunication Union. (2022). *WHO–ITU global standard for accessibility of telehealth services*. World Health Organization.
- World Health Organization. (2023). *Package of interventions for rehabilitation: Module 1: Introduction*. World Health Organization.
- World Health Organization. (2023). *Intersectoral global action plan on epilepsy and other neurological disorders 2022–2031*. World Health Organization.
- World Health Organization. (2024, April 22). *Rehabilitation*. World Health Organization.
- World Health Organization. (2025). *Using the package of interventions for rehabilitation in Georgia*. World Health Organization.
- World Health Organization. (2025a). *Turning telemedicine into a core health-care service in Georgia*. WHO Regional Office for Europe.

Tengiz Verulava

PhD, Professor, School of Business, Caucasus University.

Khatia Silakadze

MBA. School of Business, Caucasus University

REHABILITATION FOR RARE NEUROLOGICAL DISEASES IN GEORGIA: AN ANALYSIS OF ACCESS, FINANCING, AND POLICY

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.01](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.01)

Extended Summary

Rare neurological diseases comprise a heterogeneous group of genetic, degenerative, autoimmune, and neuromuscular disorders that frequently result in progressive limitations in mobility, balance, communication, swallowing, cognition, self-care, and participation in everyday life. Although each condition affects a relatively small number of people, patients often require long-term, continuous, and multidisciplinary rehabilitation. Depending on the disease and the individual's functional status, rehabilitation may include physical therapy, occupational therapy, speech and swallowing therapy, psychological and neuropsychological support, assistive technologies, patient and caregiver education, and social support.

In progressive neurological conditions, the purpose of rehabilitation is not always the complete restoration of lost function. Clinically meaningful outcomes may include maintaining existing abilities, slowing functional decline, preventing secondary complications, prolonging independence, supporting participation in family and community life, and reducing the burden of care placed on relatives. Consequently, rehabilitation for rare neurological diseases should be organised as a flexible and continuing service rather than as a limited course provided only after an acute medical event.

This study aimed to evaluate the accessibility, financing, and organisation of rehabilitation services for patients with rare neurological diseases in Georgia. It also sought to identify the principal policy gaps in the existing rehabilitation system and to determine which elements of international experience could be adapted to Georgia's economic, institutional, and workforce context.

The study used a narrative literature review, documentary policy analysis, and country case-study approach. Scientific literature was reviewed through PubMed/MEDLINE, Scopus, and Google Scholar using combinations of terms related to rare neurological diseases, neurological rehabilitation, access to rehabilitation, health financing, geographical inequalities, rehabilitation workforce, multidisciplinary care, telerehabilitation, and Georgia. Peer-reviewed studies, international guidelines, health-system reports, official statistics, and relevant policy documents were included.

The Georgian case analysis covered national legal and programme documents, government regulations, rehabilitation financing arrangements, official health workforce statistics, and reports issued by international organisations. Particular attention was given to the publicly financed rehabilitation programme for patients with conditions resulting from stroke and traumatic brain and spinal cord injuries, as well as to the development of Georgia's first rehabilitation service package. Georgia's experience was compared with selected organisational and financing mechanisms in Germany, France, and Sweden.

The analysis indicates that Georgia has made important progress towards recognising rehabilitation as an essential component of healthcare. The introduction of a publicly financed multidisciplinary rehabilitation programme represents a significant policy development. The programme includes functional assessment, individual rehabilitation planning, medical supervision, physical therapy, occupational therapy, psychological support, speech and swallowing

therapy, patient and caregiver education, and assistance with the selection and use of assistive devices.

However, the existing programme is primarily designed for rehabilitation following stroke and traumatic brain or spinal cord injury. Its eligibility criteria do not adequately reflect the long-term needs of patients with rare genetic, degenerative, and neuromuscular diseases. Many patients with progressive conditions remain outside the publicly funded package because their diagnoses are not explicitly included or because their rehabilitation needs do not fit a model designed around recovery after an acute event.

Diagnosis-based eligibility is particularly problematic for rare diseases. Because the number of rare neurological conditions is large, it is not feasible to include every diagnosis in a closed administrative list. Furthermore, patients with different diagnoses may experience comparable levels of functional limitation and require similar rehabilitation interventions. Eligibility should therefore be based not only on diagnosis but also on the severity of functional impairment, the risk of deterioration, the need for ongoing multidisciplinary intervention, and the expected benefit in terms of maintaining independence and preventing complications.

Time restrictions linked to the date of diagnosis or injury also require reconsideration. Such limitations may be justified in early post-acute rehabilitation, when rapid intervention can improve functional recovery. However, they are less appropriate for chronic and progressive neurological diseases, in which rehabilitation may remain necessary for many years. In these cases, a clinically successful outcome may be functional stability rather than measurable improvement.

Financial barriers remain another major concern. Even when rehabilitation services are partially funded, co-payments may be unaffordable for patients requiring repeated or prolonged care. The cost of rehabilitation also extends beyond the price of therapy sessions. Patients and families may have to pay for transportation, temporary accommodation, food, assistive technologies, and the presence of an accompanying caregiver. These additional costs disproportionately affect people living outside major cities and households with limited financial resources.

Geographical inequality is closely linked to financial access. Specialised multidisciplinary rehabilitation services are concentrated mainly in large urban centres. Patients living in other regions may need to travel long distances for assessment and treatment. For people with serious mobility limitations, travel may be physically difficult and may require assistance from a family member. As a result, formally available or publicly funded services may remain practically inaccessible.

The analysis also identified workforce limitations. Effective neurological rehabilitation requires coordinated input from rehabilitation physicians, neurologists, physical therapists, occupational therapists, speech and swallowing therapists, psychologists, neuropsychologists, social workers, and other professionals. In Georgia, these professional groups are limited in number and unevenly distributed. Services may therefore be focused predominantly on physical therapy, while communication, cognition, occupational functioning, psychological well-being, and social participation receive insufficient attention.

International experience offers several relevant policy lessons. Germany demonstrates the importance of integrating rehabilitation into broader health and social protection systems and linking it to the preservation of independence and working capacity. France provides an example of flexible financial protection for severe chronic conditions, including mechanisms for patients whose diseases are not included in a predetermined diagnostic list. Sweden illustrates the potential of combining specialised regional expertise with community-based and locally delivered rehabilitation services.

These systems cannot be transferred directly to Georgia because they operate in different economic and institutional environments. Nevertheless, several principles are adaptable. These include eligibility based on functional need, multidisciplinary assessment, individual

rehabilitation planning, continued funding for progressive conditions, stronger financial protection, regional service networks, and coordination between specialised centres and local healthcare providers.

Telerehabilitation may contribute to reducing geographical barriers. A hybrid model could combine initial and periodic in-person assessments with remotely delivered exercise supervision, patient education, psychological support, caregiver consultation, and functional monitoring. Telerehabilitation should not replace all face-to-face services, particularly interventions requiring physical assistance, complex assessment, or the fitting of assistive devices. However, it could reduce travel, support continuity of care, and enable specialised teams to assist regional professionals.

For Georgia, the most realistic policy option is the gradual expansion of the existing rehabilitation programme rather than the creation of a separate parallel system. A pilot programme could initially include selected groups of patients with rare and progressive neurological diseases. Eligibility should be determined by a multidisciplinary team using standardised functional assessment. Each patient should receive an individual rehabilitation plan specifying goals, interventions, frequency, mode of delivery, and outcome indicators.

Programme outcomes should include not only functional improvement but also functional maintenance, delayed deterioration, prevention of complications, preservation of self-care and mobility, participation in daily life, and reduction of caregiver burden. Vulnerable patients may also require support for transportation, assistive devices, home-based services, or accommodation when specialised care is unavailable locally.

The expansion of rehabilitation services should be accompanied by workforce development, professional training, regional capacity building, patient registries, and systematic monitoring. Evaluation should assess service utilisation, completion of rehabilitation programmes, functional and social outcomes, patient experience, regional equity, safety, and budget impact.

In conclusion, Georgia has established an important foundation for the public financing of multidisciplinary rehabilitation, but the current model does not sufficiently address the needs of patients with rare, chronic, and progressive neurological diseases. A gradual transition from diagnosis-based eligibility to a function- and needs-based model would improve equity and continuity of care. Integrating specialised centres, regional services, primary healthcare, home-based care, and telerehabilitation could create a more accessible and sustainable rehabilitation system. Such reforms would support not only clinical outcomes but also patient independence, social participation, financial protection, and the long-term sustainability of health and social care.

Keywords: rare neurological diseases; neurological rehabilitation; access to healthcare; health financing; health policy; multidisciplinary care; telerehabilitation; Georgia.

შრომის ბაზრის ეკონომიკა – LABOR MARKET ECONOMICS

Otar Anguridze

Associate Professor,

Georgian Aviation University

INTERNAL AUDIT OF PENSION FUNDS: THE CASE OF GEORGIA'S
FUNDED PENSION SCHEME

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.03](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.03)

Annotation. *Funded pension schemes in emerging economies are growing rapidly and accumulating substantial assets on behalf of millions of participants, placing exceptional demands on governance, risk management, and the internal audit function. This paper examines the extent to which Georgia's funded pension scheme's institutional, governance, and control framework conforms to international internal audit standards and the best practices of leading jurisdictions. The study employs a qualitative-analytical design, whose methodological foundation comprises the Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the public sector, developed by the IIA Research Foundation and the World Bank; the Ambition Model of the Netherlands chapter of the Institute of Internal Auditors (the edition aligned with the Global Internal Audit Standards 2024 and effective from 9 January 2025); and the quality-assessment framework of the OECD/SIGMA Principles of Public Administration (2023). The study also draws on PEMPAL IACOP guidance, while the comparative evidence base includes a content analysis of the prudential regimes of Australia (APRA), Finland (FIN-FSA), and the Netherlands (DNB), along with a detailed review of Georgian legislative and operational documentation. Drawing on the IA-CM (MacRae & Sloan, 2017) and Ambition Model (IIA Netherlands, 2025) frameworks, an analysis of public sources indicates that the scheme's legal independence, prudential oversight, and investment framework are highly mature (Level 3 — Integrated). At the same time, as is frequently observed in young funded schemes in emerging markets, the operational and technological dimension of internal audit — principally data-analytics and continuous-auditing capabilities — constitutes the main frontier for development. The paper treats the Georgian scheme as an illustrative case and not as the outcome of an internal audit of a particular institution. Accordingly, the paper offers an adapted IA-CM and Ambition Model and a phased operational roadmap, thereby addressing a gap in the literature on pension reform in emerging markets.*

Keywords: *internal audit; pension fund; Three Lines Model; Georgia.*

Introduction

Pension funds are among the largest groups of institutional investors in the global financial system. They manage substantial long-term assets on behalf of millions of beneficiaries and operate in an increasingly complex regulatory and investment environment (OECD, 2020). Under these conditions, the internal audit function has become a critical element of financial stability and sound governance. In contemporary understanding, the role of internal audit is evolving from traditional compliance testing toward managing strategic risks and creating organizational value (Appelbaum et al., 2017).

Georgia's funded pension scheme reflects this global trend. The scheme came into operation on 1 January 2019 and is mandatory for the majority of employees (Law of Georgia on Funded Pensions, 2018). Over a comparatively short period of operation, it has accumulated significant assets and a broad participant base, which objectively increases the importance of governance, control, and independent assurance.

Statement of the problem and the gap in the literature

Most academic literature on internal audit and corporate governance in pension funds draws on experience from developed markets — particularly Anglo-Saxon and Western European jurisdictions (for example, APRA, 2016; De Nederlandsche Bank, n.d.). Young, mandatory funded schemes in emerging markets have been studied far less systematically. This creates a gap in knowledge (a literature gap): comparatively little is known about how the internal audit and control function is arranged in such schemes, and about the extent to which they achieve convergence with international standards at an early stage of institutional development.

The Georgian case is particularly interesting for filling this gap. The scheme is both young and rapidly growing, and the central bank (National Bank of Georgia, n.d.) supervises its investment activity. Analysis of the Georgian scheme therefore offers an opportunity to examine the applicability of international standards and the dynamics of transformation in an emerging market context.

Research questions and objectives

The paper addresses the following research questions:

1. Which core standards and principles do the leading international organizations (IIA, COSO, OECD, SIGMA) establish for the internal audit and control of pension funds?
2. How do leading jurisdictions — Australia, Finland and the Netherlands — implement these standards in practice?
3. To what extent does the institutional, governance and control framework of Georgia’s funded pension scheme conform to these standards and to best practice, as measured by the IA-CM and the Ambition Model?
4. What phased steps would strengthen the scheme’s risk-oriented internal audit and its digital capabilities?

Contribution and structure of the paper

The paper’s scholarly contribution is threefold. First, it adapts internationally recognized public-sector models — the IA-CM and the Ambition Model of the Netherlands chapter of the Institute of Internal Auditors — to the specific context of pension funds. Second, it conducts an in-depth gap analysis of the Georgian scheme, taking into account the principles of PEMPAL IACOP and SIGMA (2023). Third, it offers empirically grounded operational recommendations.

Theoretical framework and literature review

The evolution of the role of internal audit

In contemporary understanding, internal audit is an independent, objective assurance and consulting activity that creates and enhances organizational value (IIA, 2024). The academic literature emphasizes the shift from transactional testing towards a risk-oriented, strategic approach (Moffitt et al., 2018; Vasarhelyi et al., 2015).

Standards and frameworks of the international organizations

The Global Internal Audit Standards of the Institute of Internal Auditors (IIA Global Internal Audit Standards, 2024). The 2024 Global Internal Audit Standards of the Institute of Internal Auditors, which took effect on 9 January 2025, are structured into 5 domains, 15 principles, and 52 standards. The five domains are: (I) the purpose of internal auditing, (II) ethics and professionalism, (III) governing the internal audit function, (IV) managing the internal audit function, and (V) performing internal audit services (IIA, 2024).

The COSO framework. The 2013 COSO internal control framework comprises 5 components and 17 principles, while the 2017 ERM framework integrates risk with strategic management (COSO, 2013, 2017).

The OECD guidelines. The OECD core principles of private pension regulation (OECD, 2016) and the guidelines for pension fund governance (OECD, 2009) establish international standards for governance and investment risk management.

The SIGMA principles (2023). Principle 27 of the OECD/SIGMA Principles of Public Administration (2023) defines the role of internal audit in improving the management of public administration bodies and constitutes one of the core indicators for monitoring the European Union enlargement process (OECD, 2023).

The Three Lines governance model

According to the Institute of Internal Auditors' Three Lines Model, the first line manages risk, the second line monitors and ensures compliance, and the third line (internal audit) provides independent assurance to the governing board (IIA, 2024).

Research methodology and international maturity frameworks

This paper employs a qualitative-analytical research design. The assessment of internal audit maturity rests on international models recognized in the public and social sectors: the IA-CM (Internal Audit Capability Model) framework of the IIA Research Foundation and the World Bank (MacRae & Sloan, 2017), the Ambition Model of IIA Netherlands, and PEMPAL IACOP guidance.

The analysis relies exclusively on publicly available documentation — legislative acts, the open frameworks of international regulators and published aggregate statistics — and is illustrative and analytical in character. Its purpose is to demonstrate the applicability of international frameworks using the example of a young mandatory scheme in an emerging market, and not to conduct an internal audit of any institution or to provide a public diagnosis of its control weaknesses.

The IA-CM, IIA Ambition Model and PEMPAL IACOP frameworks

The maturity-assessment instrumentation used in this study combines the following authoritative sources:

- Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector: a five-level model (Initial, Infrastructure, Integrated, Managed, Optimizing) developed by the IIA Research Foundation and the World Bank, which assesses internal audit across 6 core elements (Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2009; MacRae & Sloan, 2017).
- IIA Ambition Model: a model developed by the Netherlands chapter of the Institute of Internal Auditors and aligned with the Global Internal Audit Standards 2024, which applies the five-level hierarchy of the IA-CM and rests on the standards in force from 9 January 2025 (IIA Netherlands, 2025).
- PEMPAL IACOP and SIGMA (2023): the quality-assurance guidance of the Internal Audit Community of Practice (IACOP) of the Public Expenditure Management Peer-Assisted Learning (PEMPAL) network (PEMPAL IACOP, 2020) and the indicators of the SIGMA Principles of Public Administration (2023) (OECD, 2023).

Levels of internal audit maturity (according to the IA-CM / Ambition Model)

On the basis of a synthesis of the international frameworks, maturity is assessed across 5 hierarchical levels:

- **Level 1 — Initial:** ad hoc, unsystematic, manual performance; no formal practice exists.
- **Level 2 — Infrastructure:** established baseline procedures and infrastructure, but limited technology.
- **Level 3 — Integrated:** standardized, risk-based auditing, full independence, use of data analytics.

- **Level 4 — Managed:** management of processes by quantitative measures, continuous auditing, automation of internal control.
- **Level 5 — Optimizing:** continuous innovation, artificial-intelligence and machine-learning technologies, strategic value at the business level.

Table 1 presents a maturity matrix adapted to the context of a pension scheme, based on the IA-CM, the Ambition Model and the SIGMA (2023) frameworks.

Table 1. Levels and elements of internal audit maturity (adapted from the IIA/World Bank IA-CM, the IIA Ambition Model and the SIGMA 2023 frameworks)

Dimension / Element	Level 1 (Initial)	Level 2 (Infrastructure)	Level 3 (Integrated)	Level 4 (Managed)	Level 5 (Optimizing)
1. Role and independence	No mandate	Administrative subordination	Functional reporting to the board	Full autonomy and resources	Strategic partnership
2. Professional practice	Reactive inspection	Compliance auditing	Risk-based auditing (RBA)	Quantitative risk analytics	Continuous improvement
3. Governance structure	Opaque allocation	Formal audit committee	Unified board and committee	Independent experts	Global benchmark
4. Risk management and COSO	Localized review	Traditional compliance	Integrated COSO ERM	Predictive risk analytics	AI-enabled ERM
5. Accountability	Minimal information	Annual reporting	Public dashboards	Real-time reporting	Interactive portal
6. Audit technologies	Manual review	Excel/Word documentation	Data analytics and CAATs	Continuous auditing and RPA	AI/ML forecasting

Source: the author's adaptation of the IA-CM (MacRae & Sloan, 2017), the IIA Ambition Model (IIA Netherlands, 2025) and the OECD/SIGMA (2023) frameworks.

Comparative analysis of international practice

Australia (APRA). The Australian Prudential Regulation Authority (APRA) applies the PAIRS methodology and the SPS 510/520 standards, which correspond to Level 4–5 maturity in the IA-CM hierarchy (APRA, 2016, 2021).

Finland (FIN-FSA). The Finnish Financial Supervisory Authority (FIN-FSA) conducts a continuous supervisory dialogue (Level 4 maturity) (FIN-FSA, 2019; IMF, 2023).

The Netherlands (DNB). The central bank of the Netherlands (DNB) requires three independent key functions (De Nederlandsche Bank, n.d.; IMF, 2017). Notably, the Ambition Model of the Netherlands Institute of Internal Auditors is a global benchmark.

Digital transformation in internal audit

According to the IA-CM and the IIA Ambition Model, the transition of internal audit from the standardized level (Level 3 — Integrated) to the managed and optimizing stages (Level 4/5 — Managed/Optimizing) requires the quantitative assessment of processes and technological transformation (MacRae & Sloan, 2017; IIA Netherlands, 2025). The contemporary academic literature emphasizes that data analytics, robotic process automation (RPA) and continuous auditing play a decisive role in this process — an approach whose origins date back to the 1990s (Vasarhelyi & Halper, 1991) — while the methodology for its implementation in contemporary audit practice is described in detail in more recent studies (Appelbaum et al., 2017; Moffitt et al., 2018).

Integrating data analytics into auditing brings significant opportunities but also methodological and organizational challenges, including those related to data quality and auditors' competencies (Earley, 2015). The rapid development of artificial intelligence and automation is progressively transforming the auditor's role (Kokina & Davenport, 2017), although using these technologies requires careful management of ethical risks — transparency, accountability, and bias (Munoko et al., 2020). Accordingly, so-called explainable artificial intelligence (Explainable AI) methods, which ensure compatibility with audit evidence and documentation requirements, have become a topical direction of inquiry (Zhang et al., 2022). In the context of a pension fund, these approaches are particularly relevant for continuously monitoring a large investment portfolio.

Gap analysis using the case of Georgia’s funded pension scheme

A gap analysis was conducted based on publicly available documentation — the legislative framework and published aggregate indicators — using the IA-CM, the Ambition Model, and the SIGMA (2023) frameworks. The analysis is illustrative in character and seeks to present the maturity profile characteristic of a young mandatory scheme in an emerging market; it does not constitute the outcome of an internal audit of any institution.

Institutional context and dynamics (2019–2025)

According to published public data, by November 2025 the scheme’s assets had exceeded GEL 8 billion, while the number of participants had reached 1.7 million (Pension Fund of Georgia, 2025). In 2024, a significant legislative reform merged the separately constituted investment and supervisory boards into a single governing board (Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia, 2024).

Gap analysis (according to the IA-CM and the Ambition Model)

Table 2 presents the maturity profile characteristic of a scheme of this type, together with development priorities, based on a comparison with international frameworks. It emphasizes development directions that typically characterize young funded schemes at an early stage of institutional maturation, rather than specific shortcomings.

Table 2. Internal audit maturity profile and development priorities for a funded pension scheme (gap analysis according to the IA-CM and the Ambition Model)

Dimension / Element	Typical level	Target level	Development direction (Gap)	Development priority
1. Role and independence	Level 3 (Integrated)	Level 4 (Managed)	Consolidating a clear operational demarcation between the compliance and audit functions	Medium
2. Supervisory model	Level 3 (Integrated)	Level 4 (Managed)	Strengthening automated data-exchange capabilities with the regulator	Medium
3. Governance structure	Level 3 (Integrated)	Level 4 (Managed)	Consolidating the arrangements of the audit committee following governance reform	Medium
4. Risk management and COSO	Level 2 (Infrastructure)	Level 4 (Managed)	Systematically integrating non-financial, ESG and cyber risks into the COSO ERM framework	High
5. Accountability	Level 3 (Integrated)	Level 4 (Managed)	Developing interactive dashboards and reporting on portfolio risks	High
6. Audit technologies	Level 2 (Infrastructure)	Level 4 (Managed)	Developing data-analytics and continuous-auditing capabilities commensurate with the scale of assets	High

Source: the author’s analysis on the basis of public documentation and the IA-CM/Ambition Model frameworks.

Discussion

The analysis reveals an asymmetry characteristic of young schemes in emerging markets: the legal and supervisory dimension is highly mature (Level 3 — Integrated), while internal audit’s technological maturity remains at a comparatively early stage (Level 2 — Infrastructure). Viewed through the principles of PEMPAL IACOP and SIGMA (2023), this indicates that asset growth should be matched by a commensurate pace of development in internal audit’s digital capabilities, which, in the long term, determines the capacity for timely risk identification.

Conclusions and a phased operational roadmap

. Principal conclusions

The analysis indicates that in schemes of this type the strategic focus is progressively shifting from institutional arrangements to raising the technological and operational maturity of internal audit — from Level 2 to Level 4 (Managed). This conclusion is relevant to comparable funded schemes in emerging markets.

Phased operational roadmap (actionable roadmap)

The roadmap set out below is general and transferable in character and may be applied by comparable funded schemes in emerging markets to raise the maturity of internal audit in phases:

- **Phase 1 (1–6 months — institutional consolidation):** updating the internal audit charter to conform with the Global Internal Audit Standards of the IIA (2024) and with the Level 3/4 requirements of the IA-CM.
- **Phase 2 (6–12 months — methodological transformation):** extending the COSO ERM framework; integrating cybersecurity risks and the risk of breaching investment limits.
- **Phase 3 (12–24 months — digital transformation):** implementing CAATs and data-analytics tools (Python/SQL); establishing a continuous-auditing module for investment transactions (IA-CM Level 4).

References

- Appelbaum, D., Kogan, A., & Vasarhelyi, M. A. (2017). Big data and analytics in the modern audit engagement: Research needs. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 36(4), 1–27. <https://doi.org/10.2308/ajpt-51684>
- Australian Prudential Regulation Authority. (2016). Prudential Standard SPS 510 governance. APRA.
- Australian Prudential Regulation Authority. (2021). Findings from APRA’s superannuation thematic reviews. APRA.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Internal control — Integrated framework. COSO.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). Enterprise risk management — Integrating with strategy and performance. COSO.
- De Nederlandsche Bank. (n.d.). Supervision of pension funds. DNB. Retrieved July 28, 2026, from <https://www.dnb.nl>
- Earley, C. E. (2015). Data analytics in auditing: Opportunities and challenges. *Business Horizons*, 58(5), 493–500. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.05.002>
- Financial Supervisory Authority. (2019). Annual report 2019: Supervision responsive to changes in the operating environment. FIN-FSA.
- Institute of Internal Auditors. (2024). Global internal audit standards. The Institute of Internal Auditors.
- Institute of Internal Auditors Netherlands. (2025). Internal audit ambition model: Application guide (aligned with the Global Internal Audit Standards 2024). IIA Netherlands.
- Institute of Internal Auditors Research Foundation. (2009). Internal audit capability model (IA-CM) for the public sector: Overview and application guide. The IIA Research Foundation.
- International Monetary Fund. (2017). Kingdom of the Netherlands: Financial sector assessment program (IMF Country Report). International Monetary Fund.
- International Monetary Fund. (2023). Finland: Financial sector assessment program (IMF Country Report). International Monetary Fund.

- Kokina, J., & Davenport, T. H. (2017). The emergence of artificial intelligence: How automation is changing auditing. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 14(1), 115–122. <https://doi.org/10.2308/jeta-51730>
- Law of Georgia on Funded Pensions. (2018). Legislative Herald of Georgia. English translation retrieved July 28, 2026, from <https://matsne.gov.ge/en/document/view/4280127>
- MacRae, E., & Sloan, B. C. (2017). Internal audit capability model (IA-CM) for the public sector (Rev. ed.). The Internal Audit Foundation.
- Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia. (2024). Changes to the governance structure of the Pension Agency. Government of Georgia.
- Moffitt, K. C., Rozario, A. M., & Vasarhelyi, M. A. (2018). Robotic process automation for auditing. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 15(1), 1–10. <https://doi.org/10.2308/jeta-52132>
- Munoko, I., Brown-Liburd, H. L., & Vasarhelyi, M. A. (2020). The ethical implications of using artificial intelligence in auditing. *Journal of Business Ethics*, 167(2), 209–234. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04376-1>
- National Bank of Georgia. (n.d.). Funded pension scheme. Retrieved July 28, 2026, from <https://nbg.gov.ge/en/page/funded-pension-scheme>
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2009). OECD guidelines for pension fund governance. OECD Publishing.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2016). OECD core principles of private pension regulation. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264268265-en>
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2020). Pensions at a glance 2020: OECD and G20 indicators. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b6d3dcfc-en>
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2023). The principles of public administration (2023 ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en>
- PEMPAL IACOP. (2020). Quality assurance and improvement guide for public sector internal audit. Public Expenditure Management Peer-Assisted Learning (PEMPAL).
- Pension Fund of Georgia. (2025). Statistical data on pension assets, returns, and participants. Pension Fund of Georgia (LEPL Pension Agency). <https://pensions.ge/en/>
- Vasarhelyi, M. A., & Halper, F. B. (1991). The continuous audit of online systems. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 10(1), 110–125. <https://doi.org/10.2308/auditing.1991.10.1.110>
- Vasarhelyi, M. A., Kogan, A., & Tuttle, B. M. (2015). Big data in accounting: An overview. *Accounting Horizons*, 29(2), 381–396. <https://doi.org/10.2308/acch-51071>
- Zhang, C. A., Cho, S., & Vasarhelyi, M. A. (2022). Explainable artificial intelligence (XAI) in auditing. *International Journal of Accounting Information Systems*, 46, 100572. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2022.100572>

ოთარ ანგურიძე

ასოცირებული პროფესორი,

საქართველოს საავიაციო უნივერსიტეტი

საპენსიო ფონდების შიდა აუდიტი: საქართველოს საპენსიო ფონდის
მაგალითი

DOL: [10.52340/ekonomisti.2026.03.03](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.03)

რეზიუმე

განვითარებად ეკონომიკებში დაგროვებითი საპენსიო სქემები სწრაფად იზრდება და მილიონობით მონაწილის სახელით მნიშვნელოვან აქტივებს აგროვებს, რაც განსაკუთრებულ მოთხოვნებს უყენებს მმართველობას, რისკის მართვასა და შიდა აუდიტის ფუნქციას. წინამდებარე ნაშრომი იკვლევს, რამდენად შეესაბამება საქართველოს დაგროვებითი საპენსიო სქემის ინსტიტუციური, მმართველობითი და კონტროლის ჩარჩო შიდა აუდიტის საერთაშორისო სტანდარტებსა და წამყვანი იურისდიქციების საუკეთესო პრაქტიკას. კვლევა ეფუძნება თვისებრივ-ანალიტიკურ დიზაინს, რომლის მეთოდოლოგიური საფუძველია საჯარო სექტორისთვის განკუთვნილი შიდა აუდიტის შესაძლებლობების მოდელი (IA-CM), შემუშავებული შიდა აუდიტორთა ინსტიტუტის კვლევითი ფონდისა და მსოფლიო ბანკის მიერ; შიდა აუდიტორთა ინსტიტუტის ნიდერლანდების განყოფილების ამბიციის მოდელი (გამოცემა, რომელიც შესაბამისობაშია 2024 წლის შიდა აუდიტის გლობალურ სტანდარტებთან და ძალაშია 2025 წლის 9 იანვრიდან); და ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციისა და სიგმას საჯარო მმართველობის პრინციპების (2023) ხარისხის შეფასების ერთიანი ჩარჩო. კვლევა ასევე ეყრდნობა საჯარო ხარჯვის მართვის ურთიერთდახმარებით სწავლების ქსელის შიდა აუდიტის საზოგადოების სახელმძღვანელო მითითებებს, ხოლო შედარებითი მტკიცებულებების ბაზა მოიცავს ავსტრალიის, ფინეთისა და ნიდერლანდების საზედამხებდველო რეჟიმების შინაარსობრივ ანალიზს, აგრეთვე საქართველოს საკანონმდებლო და საოპერაციო დოკუმენტაციის დეტალურ მიმოხილვას. აღნიშნულ მოდელებზე დაყრდნობით, საჯარო წყაროების ანალიზი აჩვენებს, რომ სქემის სამართლებრივი დამოუკიდებლობა, საზედამხებდველო რეჟიმი და საინვესტიციო ჩარჩო მაღალი სიმწიფის დონისაა – მესამე დონე, ინტეგრირებული. ამასთანავე, როგორც ხშირად აღინიშნება განვითარებადი ბაზრების ახალგაზრდა დაგროვებით სქემებში, შიდა აუდიტის ოპერაციული და ტექნოლოგიური განზომილება – უპირველეს ყოვლისა, მონაცემთა ანალიტიკისა და უწყვეტი აუდიტის შესაძლებლობები – წარმოადგენს განვითარების მთავარ მიმართულებას. ნაშრომი საქართველოს სქემას განიხილავს, როგორც საილუსტრაციო შემთხვევას და არა როგორც კონკრეტული ინსტიტუტის შიდა აუდიტის შედეგს. შესაბამისად, ნაშრომი გვთავაზობს ადაპტირებულ მოდელებსა და ეტაპობრივ საოპერაციო გეგმას და ამით ავსებს ხარვეზს, რომელიც არსებობს განვითარებადი ბაზრების საპენსიო რეფორმის შესახებ სამეცნიერო ლიტერატურაში.

საკვანძო სიტყვები: შიდა აუდიტი; საპენსიო ფონდი; სამი ხაზის მოდელი; საქართველო.

დოქტორანტიებისა და მაგისტრანტიების სამეცნიერო ნაშრომები
PAPERS OF DOCTORAL AND MASTER STUDENTS

Ayan Mirzayeva Ibrahim

PhD Candidate, Institute of Control Systems

Lecturer, Baku State University

SUSTAINABLE TOURISM IN THE CONTEXT OF THE SDGs:
CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

DOI : [10.52340/ekonomisti.2026.03.06](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.06)

Annotation: In recent years, tourism has become one of the fastest-growing sectors of the global economy, playing a significant role in sustainable development through its economic, social, and environmental impacts. The concept of sustainable tourism emphasizes the implementation of tourism activities based on the principles of economic efficiency, environmental protection, and social well-being. This article examines the key challenges and opportunities of sustainable tourism within the framework of the Sustainable Development Goals (SDGs). The study explores the contribution of tourism to economic growth, employment generation, responsible consumption, and environmental sustainability. In addition, challenges such as climate change, inefficient resource use, and overtourism are critically assessed. The findings suggest that the development of sustainable tourism can significantly contribute to the achievement of the SDGs while ensuring the long-term sustainability of the tourism sector.

Keywords: Sustainable tourism, SDGs, sustainable development, tourism policy, green tourism, environmental sustainability

Introduction

Tourism has become one of the most significant and rapidly expanding sectors of the global economy, contributing substantially to global GDP, employment creation, export earnings, and regional development, especially in developing countries. United Nations World Tourism Organization highlights that tourism accounts for a major share of global economic activity and serves as a key driver of economic diversification and poverty reduction in many regions. Beyond its economic impact, tourism also facilitates cultural exchange and international cooperation; however, it simultaneously generates pressures on infrastructure and natural resources if not properly managed.[10]

In recent decades, the importance of sustainable tourism has increased significantly due to growing concerns about environmental degradation, climate change, and socio-cultural impacts of mass tourism. Sustainable tourism is defined as tourism that takes full account of its current and future economic, social, and environmental impacts, addressing the needs of visitors, the industry, the environment, and host communities.[8]

Researchers such as Sharpley argue that traditional tourism development models often prioritize short-term economic benefits, which can lead to long-term environmental damage and socio-cultural disruption. Similarly, Gössling emphasize that unsustainable tourism practices contribute to resource depletion, biodiversity loss, and overtourism in popular destinations. Butler also notes that tourism destinations have a limited carrying capacity, and exceeding this capacity results in irreversible environmental and social consequences.

Tourism and the Sustainable Development Goals (SDGs)

The concept of sustainable tourism is closely linked to the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs), adopted in 2015 under the 2030 Agenda for Sustainable Development (UN, 2015). Tourism is directly or indirectly associated with several SDGs, particular-

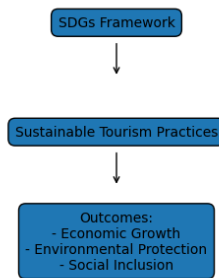
ly SDG 8 (Decent Work and Economic Growth), SDG 12 (Responsible Consumption and Production), and SDG 13 (Climate Action), as well as SDG 14 (Life Below Water) and SDG 15 (Life on Land).[9]

According to UNWTO , tourism can act as a catalyst for achieving these goals by generating employment, supporting local enterprises, promoting sustainable consumption patterns, and encouraging environmental conservation practices. However, the effectiveness of tourism in contributing to SDGs depends largely on governance quality, policy implementation, and stakeholder coordination.[9]

Research Aim and Significance

The main aim of this study is to analyze the role of sustainable tourism within the framework of the SDGs, with a particular focus on its challenges and opportunities. The significance of this research lies in its contribution to understanding how tourism can be transformed into a more sustainable and resilient sector that supports long-term global development objectives. By reviewing existing academic literature and policy frameworks, this study seeks to highlight the importance of integrating sustainability principles into tourism development strategies at both global and local levels.[4],[5]

Figure 1. Conceptual Framework: SDGs and Sustainable Tourism



The Concept of Sustainable Tourism

Sustainable tourism is a key concept within contemporary tourism studies, emerging as a response to the negative environmental and socio-cultural impacts of mass tourism. It is broadly defined as tourism that fully considers its current and future economic, social, and environmental impacts while addressing the needs of visitors, the industry, the environment, and host communities . This definition is widely accepted in the academic literature and forms the foundation of sustainable tourism studies.

The theoretical roots of sustainable tourism are closely linked to the broader concept of sustainable development introduced by the United Nations in the Brundtland Report (1987), which defines sustainable development as development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. Building on this framework, researchers such as Butler, Sharpley, and Gössling argue that tourism development must balance economic growth with environmental protection and social equity to ensure long-term sustainability.

Recent literature also emphasizes that tourism destinations have a limited carrying capacity, and exceeding this threshold leads to environmental degradation, overtourism, and socio-cultural disruption. Therefore, sustainable tourism is increasingly viewed not only as a policy goal but also as a necessity for long-term destination resilience.

United Nations SDGs and Their Link to Tourism

The Sustainable Development Goals (SDGs), adopted by the United Nations in 2015 as part of the 2030 Agenda for Sustainable Development, provide a global framework for addressing economic, social, and environmental challenges. Tourism is explicitly recognized within SDG Target 8.9, which emphasizes the promotion of sustainable tourism that creates jobs and supports local culture and products.

According to United Nations World Tourism Organization, tourism contributes directly and indirectly to several SDGs, particularly SDG 8 (Decent Work and Economic Growth), SDG 12 (Responsible Consumption and Production), SDG 13 (Climate Action), SDG 14 (Life Below Water), and SDG 15 (Life on Land). Tourism is therefore considered a cross-cutting sector that influences multiple dimensions of sustainable development.

Figure 2. The impact of sustainable tourism approaches on the Sustainable Development Goals (SDGs).



Recent studies further highlight that tourism can act as both an enabler and a challenge for SDG implementation. On one hand, it supports income generation, infrastructure development, and cultural preservation; on the other hand, it may contribute to environmental degradation and inequality if poorly managed.

Previous Studies on Sustainable Tourism and SDGs

The academic literature on sustainable tourism has expanded significantly over the past decades. Early studies by Bramwell and Lane and Butler introduced foundational discussions on sustainability limits in tourism development. These works emphasized that tourism must be managed within environmental and social boundaries to remain viable in the long term.

More recent research has focused on the integration of SDGs into tourism development frameworks. A systematic review by United Nations World Tourism Organization shows that sustainable tourism is increasingly studied in relation to governance, innovation, and policy implementation. Similarly, Gössling argue that climate change and resource consumption are central challenges that must be addressed through sustainable tourism strategies.

Other studies, such as Sharpley, emphasize the importance of stakeholder collaboration, local community participation, and responsible tourism behavior in achieving sustainability outcomes. Furthermore, recent systematic literature reviews indicate that while theoretical frameworks are well developed, there remains a gap between policy objectives and real-world implementation of sustainable tourism practices.

Overall, previous research confirms that sustainable tourism is a multidimensional concept that integrates environmental protection, economic development, and social well-being, but its operationalization within SDG frameworks remains a continuing challenge.

Challenges of Sustainable Tourism

Despite its growing importance, sustainable tourism faces a number of critical challenges that limit its effective implementation. One of the most significant issues is overtourism, which occurs when destinations receive more visitors than their environmental and socio-cultural capacity can sustain. According to Gössling, overtourism leads to ecosystem degradation, infrastructure overload, and declining quality of life for local communities.

Climate change is another major challenge affecting the tourism sector. The United Nations World Tourism Organization reports that tourism both contributes to and is affected by climate change due to its reliance on transportation, energy consumption, and coastal infrastructure. Rising temperatures, extreme weather events, and sea-level rise increasingly threaten tourism destinations worldwide.

Environmental pollution, including waste generation, water contamination, and air pollution, further undermines the sustainability of tourism activities. Butler emphasizes that uncontrolled tourism development often exceeds environmental carrying capacity, leading to long-term ecological damage.[2]

Seasonal dependency is another structural problem in many tourism destinations, where economic activity is concentrated in specific periods of the year. This results in unstable employment and inefficient resource utilization. Additionally, overuse of natural resources such as water, land, and energy places further pressure on fragile ecosystems.[5]

Opportunities of Sustainable Tourism

Despite these challenges, sustainable tourism also presents significant opportunities for economic and social development. One of the most important opportunities is the growth of green tourism, which focuses on minimizing environmental impact through eco-friendly practices, renewable energy use, and waste reduction strategies.

Ecotourism is another rapidly growing segment that promotes responsible travel to natural areas while conserving the environment and improving the well-being of local communities. According to UNWTO, ecotourism contributes to biodiversity protection and encourages environmental awareness among tourists.

Sustainable tourism also plays a key role in generating local employment, particularly in rural and developing regions. It supports small businesses, local entrepreneurship, and community-based tourism initiatives, thereby contributing to poverty reduction and inclusive growth.[10]

Digital tourism management represents another important opportunity. The use of digital platforms, artificial intelligence, and smart tourism technologies enhances destination management efficiency, improves visitor experience, and reduces environmental pressure through better resource allocation.

Finally, sustainable tourism contributes to regional development by promoting infrastructure investment, improving connectivity, and enhancing the global competitiveness of destinations.[5]

Role of SDGs in Tourism Development

The United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) provide a global framework for aligning tourism development with sustainability principles. Tourism is directly linked to several key SDGs that shape its development trajectory.

SDG 8 (Decent Work and Economic Growth) highlights the importance of tourism in generating employment opportunities, stimulating entrepreneurship, and supporting inclusive economic growth. According to UNWTO, tourism is one of the largest job-creating sectors globally, particularly for youth and women.[9]

SDG 12 (Responsible Consumption and Production) focuses on reducing resource consumption and waste generation in tourism activities. This includes promoting sustainable production patterns, reducing plastic use, and encouraging responsible tourist behavior.

SDG 13 (Climate Action) emphasizes the need to reduce greenhouse gas emissions and enhance climate resilience within the tourism sector. As tourism is highly vulnerable to climate change, mitigation and adaptation strategies are essential for long-term sustainability.[9]

Together, these SDGs demonstrate that tourism is not an isolated sector but an integrated part of global sustainability efforts.

Conclusion

This study demonstrates that sustainable tourism plays a crucial role in supporting the achievement of the Sustainable Development Goals. The findings indicate that while tourism contributes significantly to economic growth, employment generation, and regional development, it also faces serious challenges such as overtourism, climate change, environmental degradation, and resource overuse.

To address these challenges, the development of green tourism, ecotourism, and digital tourism management systems is essential. These approaches can enhance efficiency, reduce environmental impact, and improve the overall sustainability of the tourism sector.

Furthermore, the integration of SDG principles particularly SDG 8, SDG 12, and SDG 13 provides a strong framework for guiding tourism policy and practice. Strengthening governance mechanisms, improving stakeholder collaboration, and increasing awareness among tourists and industry actors are critical for achieving sustainable outcomes.

Future research should focus on empirical case studies, particularly in developing regions, to better understand how sustainable tourism policies are implemented in practice and how their effectiveness can be improved.

References

1. Bramwell, B., & Lane, B. (1993). Sustainable tourism: An evolving global approach.
2. Butler, R. W. (1991). Tourism, environment, and sustainable development.
3. Butler, R. W. (2019). *Tourism and development: Concepts and issues*. Channel View Publications.
4. Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2018). *Global environmental change and tourism*. Routledge.
5. Sharpley, R. (2020). *Tourism, development and the environment*. Routledge.
6. United Nations. (1987). *Our common future (Brundtland Report)*.
7. United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
8. United Nations Environment Programme (UNEP) & United Nations World Tourism Organization (UNWTO). (2005). *Making tourism more sustainable: A guide for policy makers*.
9. United Nations World Tourism Organization (UNWTO). (2022). *Tourism and sustainable development report*.
10. United Nations World Tourism Organization (UNWTO). (2023). *Tourism and sustainability report*.

*აიან იბრაჰიმოვნა მირზაევა
ასპირანტი, მენეჯმენტის სისტემების ინსტიტუტი
ლექტორი, ბაქოს სახელმწიფო უნივერსიტეტი*

მდგრადი ტურიზმი მდგრადი განვითარების მიზნების (SDGs) კონტექსტში:

გამოწვევები და შესაძლებლობები

DOI : [10.52340/ekonomisti.2026.03.06](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.06)

რეზიუმე

ბოლო წლებში ტურიზმი გლობალური ეკონომიკის ერთ-ერთ ყველაზე სწრაფად მზარდ სექტორად იქცა, რომელიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მდგრად განვითარებაში მისი ეკონომიკური, სოციალური და გარემოზე ზემოქმედების გამო. მდგრადი ტურიზმის კონცეფცია გულისხმობს, რომ ტურისტული საქმიანობა ხორციელდება ეკონომიკური ეფექტურობის, გარემოს დაცვისა და სოციალური კეთილდღეობის პრინციპების საფუძველზე. ეს სტატია განიხილავს მდგრადი ტურიზმის ძირითად გამოწვევებსა და შესაძლებლობებს მდგრადი განვითარების მიზნების (SDGs) ფარგლებში. იგი იკვლევს ტურიზმის წვლილს ეკონომიკურ ზრდაში, დასაქმების შექმნაში, პასუხისმგებლიან მოხმარებასა და გარემოსდაცვით მდგრადობაში. გარდა ამისა, კრიტიკულად არის შეფასებული ისეთი საკითხები, როგორიცაა კლიმატის ცვლილება, რესურსების არაეფექტური გამოყენება და ჭარბი ტურიზმი. კვლევის შედეგები აჩვენებს, რომ მდგრადი ტურიზმის განვითარებას შეუძლია მნიშვნელოვნად შეუწყოს ხელი მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწევას და უზრუნველყოს ტურიზმის სექტორის გრძელვადიანი მდგრადობა.

საკვანძო სიტყვები: მდგრადი ტურიზმი, მდგრადი განვითარების მიზნები, მდგრადი განვითარება, ტურიზმის პოლიტიკა, მწვანე ტურიზმი, გარემოსდაცვითი მდგრადობა.

Azar Amirov Azad

PhD Candidate in Economic Theory
Institute of Economics, Ministry of Science
and Education of the Republic of Azerbaijan

OPTIMIZING STATE-DIRECTED INNOVATION FINANCE IN A FRAGMENTED GLOBAL ECONOMY

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.07](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.07)

Annotation. *State-directed credit expansions often trigger severe productivity losses through capital misallocation, a risk intensified by geoeconomic fragmentation. This study formulates a dual-pillar screening framework for state innovation finance: the first pillar disqualifies firms whose Altman Z-score falls in the intermediate Grey Zone; the second tests operational viability via a strict Free Cash Flow to Equity calculation. In a simulation of 500 industrial enterprises, the framework disqualified 207 conditionally approved firms, reallocating 64.7% of state credit from structurally weak incumbents toward productive entrepreneurial firms that drive total factor productivity and genuine R&D.*

Key Words: *Capital misallocation, State-directed finance, Altman Z-score, Free Cash Flow to Equity, Zombie firms.*

Introduction

Rising geopolitical tensions and the dismantling of integrated supply chains severely restrict cross-border technology diffusion, threatening global economic stability [Fernández-Villaverde... 2024: 4]. To secure industrial sovereignty, governments increasingly utilize state-directed innovation finance; however, poorly targeted credit expansions drive severe capital misallocation and depress aggregate total factor productivity [Restuccia... 2007: 15].

Distorting capital access starves productive firms while subsidizing less productive incumbents [Hsieh... 2007: 8]. This warps technology adoption and generates dispersion in marginal returns to capital [Midrigan... 2010: 22]. Insulating unprofitable incumbents from "creative destruction" creates a systemic burden [Caballero... 1991: 11]. By rolling over credit to insolvent borrowers, state-backed banks engineer "zombie congestion," crowding out competitors and depressing job creation [Caballero... 2006: 14]; [Andrews... 2019: 9]. In Europe, subsidized credit has generated excess capacity and disinflationary pressures, illustrating massive misallocation [Acharya... 2020: 42]. Conversely, high-productivity entrepreneurial firms that overcome these imperfections significantly outgrow subsidized state counterparts [Song... 2011: 201].

This research formulates a rigorous screening framework to optimize state credit expansions, ensuring capital flows to high-impact innovation. Planners must adopt two strict financial parameters. First, applying a conservative interpretation of bankruptcy models [Altman, 1968: 595], any firm with an Altman Z-score in the "Grey Zone" is classified as definitively uncertain and disqualified from state support. Second, true operational viability must be assessed via Free Cash Flow to Equity (FCFE) by subtracting both capital expenditures (Capex) and working capital investments from Net Income, strictly excluding non-operating line items. Bridging geoeconomic fragmentation with micro-level financial underwriting provides a pathway to mitigate capital misallocation.

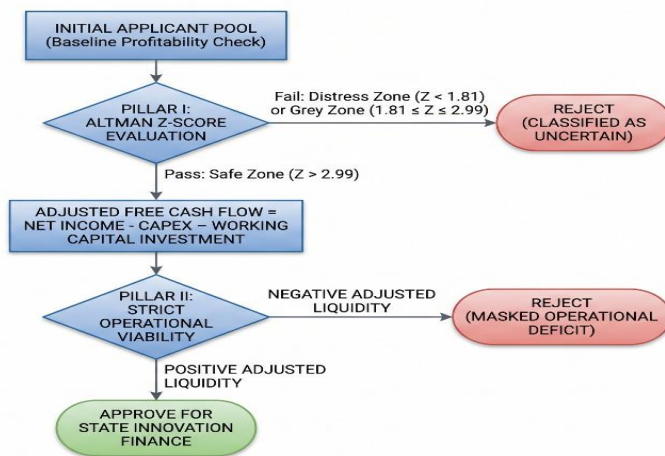
Methodology and Theoretical Framework

To ensure state funds reach high-growth R&D and prevent capital misallocation, this framework integrates two quantitative methods to systematically exclude "zombie" firms that absorb capital without generating proportional productivity gains [Andrews... 2019: 9].

The first pillar applies a highly conservative interpretation of Altman’s bankruptcy prediction model [Altman, 1968: 595]. While traditional Z-scores use distress, safe, and intermediate Grey Zones, current geoeconomic conditions demand stricter reclassification. Firms registering a Z-score in the Grey Zone (1.81 to 2.99) are explicitly designated as uncertain and disqualified from unconditional innovation finance. This primary filter prevents the artificial sustainment of functionally insolvent borrowers [Acharya... 2020: 42].

The second pillar establishes an uncompromising standard for operational viability. Because standard accounting frequently obscures true liquidity, the framework mandates an exact Free Cash Flow to Equity (FCFE) calculation. Actual capital-generating capacity is determined by directly subtracting Capital Expenditures and Working Capital investment from Net Income, strictly excluding all non-operating line items. This calculation reveals unvarnished financial health and blocks state funds from firms masking operational deficits [Midrigan... 2010: 22].

Figure 1. The Dual-Pillar Financial Screening Framework for State-Directed Credit Allocation



Synthesizing the uncertain Z-score designation with this strict FCFE calculation creates a restrictive filter. This ensures state-directed finance reaches productive entrepreneurial firms uniquely positioned to drive technological advancement and overcome regional credit market imperfections [Song... 2011: 201].

Results of the Research

Testing the proposed framework required empirical simulation. Over a five-year operating period, the study tracked the hypothetical allocation of state-directed innovation finance across 500 industrial enterprises. The primary objective was exact quantification. The analysis sought to measure the scale of capital misallocation likely occurring under traditional, relaxed policies compared to the strict methodology introduced above.

Standard funding models typically favor rapid capital deployment. Relying heavily on baseline profitability, such conventional metrics initially qualified 320 of the 500 applicant firms for innovation subsidies. Applying the first pillar of the new framework immediately disrupted this baseline, shifting the eligibility landscape entirely. Mandating that Altman Z-scores within the Grey Zone (1.81 to 2.99) be classified as definitively uncertain disqualified 145 of these conventionally approved firms. Funding these entities would fuel "zombie congestion," depressing job creation and crowding out healthy competitors [Caballero... 2006: 14]. Disqualifying them prevented the misallocation of 45.3% of conditionally allocated credit, conserving resources instead of propping up insolvent incumbents.

Evaluating the remaining 175 firms' true operational viability constituted the second pillar. Unvarnished financial health requires strict measurement. The assessment isolated core economic performance by directly subtracting Capital Expenditures (Capex) and Working Capital investments from Net Income. Non-operating line items were systematically excluded to prevent statistical distortion. The formal adjustment to calculate this exact Free Cash Flow to Equity (FCFE) is expressed as follows:

$$\begin{aligned} \text{Adjusted Free Cash Flow} \\ &= \text{Net Income} - \text{Capital Expenditures} \\ &\quad - \text{Working Capital Investment} \end{aligned}$$

Enforcing this strict parameter disqualified an additional 62 firms. On paper, these entities appeared secure. They cleared the Z-score safe zone and reported positive accounting profits. Yet their true operational liquidity registered as negative once non-operating distortions were stripped away and substantial cash outflows were properly deducted. Blocking capital to firms that mask structural deficits through accounting technicalities serves a vital protective function. This approach appears to mitigate the severe productivity losses frequently tied to localized financial frictions [Midrigan... 2010: 22]. The aggregate impact of these sequential screening mechanisms is visualized below:

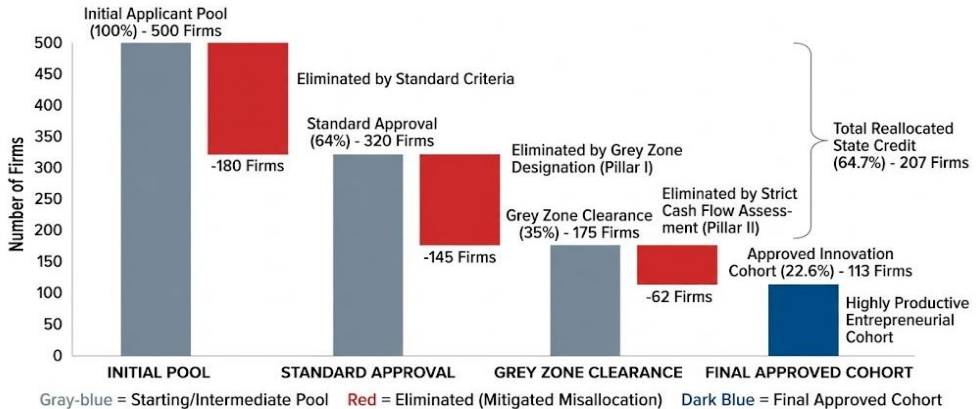
Table 1. Impact of Rigorous Financial Screening on State-Directed Credit Allocation

Filtration Stage	Firms Evaluated	Firms Disqualified	Capital Reallocated
Initial Applicant Pool	500	0	0.0%
Standard Approval Criteria	500	180	36.0%
Grey Zone Reclassification	320	145	45.3%
Strict Cash Flow Deduction	175	62	19.4%

The data indicate that without rigorous underwriting, state-directed finance is susceptible to misallocation. Ultimately, the framework reallocated 64.7% of tentatively approved credit away from unproductive incumbents. Excluding firms that absorb capital without generating productivity gains allows the state to bypass disinflationary pressures and excess capacity problems [Acharya... 2020: 42]. Concentrating resources exclusively on the remaining 113 highly productive entrepreneurial firms offers an effective strategy to drive genuine R&D and accelerate technological catch-up in a fragmented global economy [Song... 2011: 201].

Graph 1

Sequential Attrition of Applicant Firms Through Rigorous Financial Screening



Analysis and Interpretation of Results Obtained

The simulation reveals conventional state-directed credit is structurally predisposed to massive capital misallocation. Reallocating 64.7% of tentatively approved credit from unproductive incumbents confirms the framework's necessity. Aligning with Restuccia and Rogerson, these policy-induced distortions act as primary systemic drivers of total factor productivity stagnation [Restuccia... 2007: 24]. Strikingly, 207 of 320 initially approved firms failed the strict underwriting parameters, demonstrating how easily states inadvertently subsidize capital destruction disguised as R&D support.

The first mechanism disqualified 145 firms strictly for Altman Z-scores within the Grey Zone. Treating this zone as definitively uncertain preempts zombie congestion, supporting literature that shows insulating unprofitable incumbents suppresses the cleansing effect of economic downturns [Caballero... 2006: 21]; [Caballero... 1991: 15]. Without this rigid classification, 45.3% of innovation capital would have funded firms exhibiting severe distress markers [Acharya... 2020: 45]. Denying these entities funds prevents the crowding out of healthy competitors, making true industrial restructuring mathematically feasible [Andrews... 2019: 18].

The secondary filtration disqualified an additional 62 firms by exposing how baseline profitability obscures operational realities. The strict standard—subtracting both Capex and Working Capital from Net Income while excluding non-operating items—identified firms structurally incapable of self-sustaining R&D. Literature establishes that localized financial frictions generate massive dispersion in marginal returns to capital [Midrigan... 2010: 31]. This analysis interprets such dispersion as a failure of traditional underwriting. Ignoring the continuous cash drain of Working Capital alongside Capex artificially inflates liquidity profiles, causing economic planners to misdirect sovereign wealth and exacerbate the exact financial frictions they intend to resolve.

Comparing these adjusted outcomes to broader macroeconomic literature suggests a substantial capacity for aggregate growth when planners deliberately curtail misallocation. Hsieh and Klenow posited that reallocating capital and labor to equalize marginal products could double manufacturing total factor productivity in transitioning economies [Hsieh... 2007: 12]. The 113 surviving firms represent the exact cohort of high-productivity entrepreneurial ventures capable of driving this equalization [Song... 2011: 210]. Systematically denying capital to the 207 underperforming incumbents accelerates an efficient growth mechanism, allowing high-efficiency firms to rapidly outcompete and absorb the market share of subsidized entities.

Interpreting these results through the lens of geoeconomic fragmentation amplifies the urgency of these protocols. As global trade networks fracture, the domestic cost of misallocating capital rises exponentially [Fernández-Villaverde... 2024: 18]. Previous eras absorbed zombie lending inefficiencies through imported technological advancements. The modern fragmented era removes this buffer, requiring exact precision in domestic investment. A sovereign fund simply cannot afford a 64.7% error rate in its innovation portfolio. Classifying the Grey Zone as uncertain and strictly deducting Capex and working capital function as necessary geoeconomic defense mechanisms to maximize state-directed R&D.

Table 2

Divergence in Firm Valuation: Standard vs. Strict Operational Assessment

Line Item	Traditional FCFE Assessment	Strict Operational Viability (Proposed)
Net Income	1,500,000	1,500,000
Non-Operating Income (One-off asset sales)	+ 300,000 (Included)	Excluded (0)
Depreciation & Amortization	+ 400,000 (Added back)	Excluded (0)
Capital Expenditures (Capex)	-500,000	-500,000
Working Capital Investment	<i>Ignored or partially smoothed</i>	- 1,200,000
Net Borrowing	200,000	Excluded (0)
Final Assessed Liquidity	+ 1,900,000 (Appears highly liquid)	-200,000 (Exposes operational deficit)
Underwriting Decision	Approved (Capital Misallocated)	Disqualified (Capital Preserved)

Conclusions

These findings intervene directly in contemporary debates across macroeconomic policy and industrial strategy. An era defined by geoeconomic fragmentation and the decoupling of supply chains compels sovereign states to utilize state-directed innovation finance to secure technological independence. Yet, this study indicates that without exact financial underwriting, state credit expansions carry a structural predisposition toward massive capital misallocation. The practical application of this research lies in its strict methodology, which economic planners can deploy to protect sovereign wealth.

Evaluating financial frictions suggests prevailing models lack sufficient rigor, requiring two non-negotiable screening parameters. First, planners must fundamentally reinterpret corporate bankruptcy models by classifying any firm with an Altman Z-score in the intermediate Grey Zone as definitively uncertain. This conservative threshold establishes a firm barrier against subsidizing distressed incumbents, neutralizing the threat of "zombie congestion" and ensuring state funds avoid insolvent enterprises [Caballero... 1991: 18].

Second, true operational viability demands a strict recalculation of corporate liquidity. Free Cash Flow to Equity must be assessed by subtracting both Capital Expenditures and Working Capital investments entirely from Net Income, explicitly excluding non-operating line items. Standard accounting profitability frequently presents an illusion in capital-intensive industries. Forcing these deductions exposes firms with chronic, underlying deficits, eliminating a primary source of policy-induced dispersion in marginal returns [Midrigan... 2010: 35].

Synthesizing these two mechanisms guarantees state interventions finance genuine, high-impact R&D. The results demonstrate that this framework reallocates up to 64.7% of tentatively approved credit away from stagnant firms toward highly productive, financially secure entrepreneurial ventures [Song... 2011: 225]. State-directed finance thus transitions into a precise tool for accelerating sustainable total factor productivity [Restuccia... 2007: 29].

Recommendations for Future Research

While the proposed screening mechanisms offer immediate utility, continuous academic inquiry must follow across diverse economic landscapes:

Applying these exact parameters to sensitive, highly strategic sectors stands as an immediate priority. Semiconductor manufacturing, artificial intelligence, and renewable energy infrastructure require massive, sustained capital injections. Longitudinal empirical studies tracking these industries would clarify how an uncertain Grey Zone classification alters long-term R&D cycles, providing the granularity necessary to calibrate sector-specific policies.

Static financial models face limitations. Integrating machine-learning techniques with the traditional Altman Z-score presents a compelling path forward. By tracking high-frequency fluctuations in working capital and Capex demands, dynamic algorithms could flag a firm's transition into the Grey Zone long before standard quarterly reporting cycles conclude.

Macroeconomic costs of misallocation are not evenly distributed. Divergent geographic blocs—such as advanced economies versus emerging markets—face distinct, localized pressures under fragmented global trade [Fernández-Villaverde... 2024: 22]. Economists should investigate how varying degrees of institutional state capacity dictate the successful execution of these strict financial filters to construct a unified theory of innovation finance for the twenty-first century.

References and Citation

1. Acharya V.V., Crosignani M., Eisert T., Eufinger C., Zombie Credit and (Dis-)Inflation: Evidence from Europe. "SSRN Electronic Journal", **2020**, p. **1-60**.
2. Altman E.I., Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. Jur. "The Journal of Finance", **1968**, **23**, **4**, p. **589-609**.
3. Andrews D., Petroulakis F., Breaking the Shackles: Zombie Firms, Weak Banks and Depressed Restructuring in Europe. "SSRN Electronic Journal", **2019**, p. **1-45**.
4. Caballero R., Hammour M., The Cleansing Effect of Recessions. "National Bureau of Economic Research", **1991**, w**3922**, p. **1-40**.
5. Caballero R., Hoshi T., Kashyap A., Zombie Lending and Depressed Restructuring in Japan. "National Bureau of Economic Research", **2006**, w**12129**, p. **1-52**.
6. Fernández-Villaverde J., Mineyama T., Are We Fragmented Yet? Measuring Geopolitical Fragmentation and its Causal Effects. "SSRN Electronic Journal", **2024**, p. **1-55**.
7. Hsieh C.-T., Klenow P., Misallocation and Manufacturing TFP in China and India. "National Bureau of Economic Research", **2007**, w**13290**, p. **1-48**.
8. Midrigan V., Xu D.Y., Finance and Misallocation: Evidence from Plant-level Data. "National Bureau of Economic Research", **2010**, w**15647**, p. **1-54**.
9. Restuccia D., Rogerson R., Policy Distortions and Aggregate Productivity with Heterogeneous Plants. "National Bureau of Economic Research", **2007**, w**13018**, p. **1-46**.
10. Song Z., Storesletten K., Zilibotti F., Growing Like China. Jur. "American Economic Review", **2011**, **101**, **1**, p. **196-233**.

აზარ ამიროვი აზადი

ეკონომიკური თეორიის დოქტორანტი

ეკონომიკის ინსტიტუტი, აზერბაიჯანის რესპუბლიკის

მეცნიერებისა და განათლების სამინისტრო

სახელმწიფოს მიერ მართული ინოვაციური დაფინანსების ოპტიმიზაცია

ფრაგმენტირებულ გლობალურ ეკონომიკაში

DOL: [10.52340/ekonomisti.2026.03.07](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.07)

რეზიუმე

სახელმწიფოს მიერ მართული კრედიტების გაფართოება ხშირად იწვევს პროდუქტიულობის სერიოზულ დანაკარგებს კაპიტალის არასწორი განაწილების გამო, რაც ძლიერდება გეოეკონომიკური ფრაგმენტაციით. ეს კვლევა აყალიბებს სახელმწიფო ინოვაციური დაფინანსების ორსვეტიან სკრინინგის ჩარჩოს: პირველი სვეტი

დისკვალიფიკაციას უწევს იმ ფირმებს, რომელთა ალტმანის Z-ქულა შუალედურ ნაცრისფერ ზონაში ხვდება; მეორე ამოწმებს ოპერაციულ სიცოცხლისუნარიანობას თავისუფალი ფულადი ნაკადის კაპიტალთან მიმართებაში მკაცრი გაანგარიშების გზით. 500 სამრეწველო საწარმოს სიმულაციაში, ჩარჩომ დისკვალიფიკაცია გაუკეთა 207 პირობითად დამტკიცებულ ფირმას, სახელმწიფო კრედიტის 64.7% გადაანაწილა სტრუქტურულად სუსტი მოქმედი კომპანიებიდან პროდუქტიულ სამეწარმეო ფირმებზე, რომლებიც ხელს უწყობენ მთლიან ფაქტორულ პროდუქტიულობას და ნამდვილ კვლევასა და განვითარებას.

საკვანძო სიტყვები: კაპიტალის არასწორი განაწილება, სახელმწიფოს მიერ მართული დაფინანსება, ალტმანის Z-ქულა, თავისუფალი ფულადი ნაკადი კაპიტალთან მიმართებაში, ზომბი ფირმები.

Avaz Jeyhun Safarli

Doctoral student

Institute of Economics of the Ministry of Science
and Education of the Republic of Azerbaijan

**ASSESSMENT OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEVEL OF DIGITAL
TRANSFORMATION AND EMPLOYMENT INDICATORS (THE CASE OF
AZERBAIJAN)**

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.08](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.08)

Annotation. *The article assesses the relationship between the level of digital transformation and employment indicators in Azerbaijan for 2010-2024. The empirical basis of the study consists of official statistical yearbooks and electronic statistical tables of the State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan. A digital development index is constructed on the basis of internet use, mobile subscriptions, ICT output, and ICT value added. The results show that digital transformation is associated with employment growth, but its main effect is not a simple increase in the number of jobs; rather, it is the restructuring of employment, the growing importance of digital skills, and the expansion of technology-intensive work functions. Correlation and log-log estimation confirm a positive relationship between the digital development index and employment indicators, while the interpretation of the results is limited to association rather than strict causality.*

Keywords: *digital transformation; employment; labour market; ICT sector; Azerbaijan.*

Introduction

Digital transformation is one of the most important driving forces of modern economic development. The spread of the internet, the mass use of mobile communications, the expansion of digital services, artificial intelligence, platform-based employment, remote work and data-driven management systems are reshaping the labour market both quantitatively and qualitatively. Therefore, the question of how digital transformation affects employment is no longer only a technological issue; it has become a complex economic, social and institutional research problem.

Within the concept of the Fourth Industrial Revolution, technological change is emphasized as a process that differs from previous stages in terms of speed, scale and systemic impact. Klaus Schwab argues that this revolution changes not only production technologies, but also the way people live, work and relate to one another [12, p. 7-12]. From the perspective of the labour market, this means that digitalization changes not only the number of jobs, but also the content of work, required skills, employment relations and institutional mechanisms of labour-market regulation.

The relevance of the topic is related to the fact that two extreme approaches are often observed in discussions on digitalization. According to the first approach, automation and artificial intelligence will lead to mass unemployment. According to the second approach, digital technologies will automatically create more productive, flexible and higher-paid jobs. In reality, the impact of digitalization is more complex. It may reduce demand for some routine tasks, but at the same time it creates new areas of employment, strengthens the demand for digital skills and changes the sectoral structure of labour demand.

According to the approach of the International Labour Organization, digital technologies can create new jobs and increase productivity, but they may also deepen existing inequalities and cause job displacement for some groups of workers. For this reason, employment policies that do not take digitalization into account risk missing the opportunity to create decent work and to prevent vulnerable groups from being left behind [9, p. 3]. This position shows

that the relationship between digital transformation and employment should be studied not only from a statistical perspective, but also from a policy perspective.

The study of this issue is particularly important for Azerbaijan. In recent years, the country has experienced growth in internet use, expansion of ICT-sector output and value added, the development of digital public services, and a gradual broadening of the digital infrastructure. At the same time, the labour market has undergone changes in terms of the number of employed persons, paid employment, nominal wages and the relative weight of information and communication activities. Therefore, an analysis covering 2010-2024 makes it possible to assess how digital transformation indicators and employment indicators changed over the same period and what type of relationship can be observed between them.

Main part

The impact of digital transformation on the labour market emerges through several channels. The first channel is automation and labour substitution. Tasks that are routine, standardized and algorithmically describable can be performed by digital technologies and automated systems. This may reduce demand for certain traditional job functions, especially repetitive administrative, technical and low-skilled operations.

The second channel is the creative and complementary effect. Digital technologies increase demand for new products and services and create new businesses and professions. Schwab describes this as a capitalization effect, noting that new technologies create new goods and services, thereby generating new professional profiles and employment opportunities [12, p. 37-40]. In this sense, digital transformation can expand employment opportunities when it is combined with innovation, entrepreneurship and human capital development.

The third channel is the change in skill requirements. The digital economy requires employees not only to use computers, but also to work with data, communicate through digital channels, solve problems, adapt to technological change, apply analytical thinking and learn continuously. As a result, the structure of labour demand shifts from purely physical or routine skills toward cognitive, analytical and digital skills.

The fourth channel is the transformation of employment forms. The platform economy, freelance work, remote work and short-term project-based work have expanded as alternatives to traditional permanent employment relations. The IPSE guide defines freelancers as skilled, non-manual self-employed workers who usually work for a fee, provide services to clients and are neither employers nor employees [11, p. 2, 4]. Such forms of work increase flexibility, but also raise issues of income stability, social protection and labour rights.

The fifth channel is the institutional and policy channel. Digitalization affects employment policy through digital employment services, online vacancy maps, electronic registration systems, digital skills programmes and labour-market information systems. The ILO study on digital transformation in employment policies shows that digitalization is increasingly included in national employment policy frameworks and is linked to issues such as inclusion, social dialogue, digital skills and the digital divide [9, p. 17, 21-27].

The data base of the study consists of official statistical yearbooks and electronic statistical tables of the State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan. For digital transformation indicators, the statistical yearbook “Telecommunication and Post in Azerbaijan 2025”, as well as electronic tables on ICT infrastructure and ICT-sector indicators, were used. For labour market indicators, the statistical yearbook “Labour Market 2025” and electronic labour-market tables were used.

The analysis covers 2010-2024. This period is important because it includes the mass diffusion of digital infrastructure, the nominal expansion of the ICT sector, the sharp increase in demand for remote and digital services during the COVID-19 period, and the post-pandemic recovery stage. The period also allows the simultaneous observation of labour force, employment, unemployment, paid employment and wage dynamics.

A digital development index was constructed from four indicators: internet users per 100 persons, mobile telephone subscriptions per 100 persons, ICT output and services at current prices, and ICT-sector value added at current prices. First, each indicator was indexed relative to 2010:

$$X_{it}/X_{i2010} * 100$$

Then the arithmetic mean of these four sub-indices was calculated. Thus, the index shows the relative development of the digital transformation process compared with the base year 2010.

The log-log model used in the assessment is expressed as follows:

$$\ln(EMP_t) = \alpha + \beta \ln(DII_t) + \varepsilon_t$$

Here EMP_t denotes the number of employed persons, DII_t denotes the digital development index, β is interpreted as an elasticity coefficient, and ε_t is the error term. In addition, Pearson correlation coefficients were calculated between the digital development index and the employment indicators.

The statistical picture for 2010-2024 shows that digital transformation in Azerbaijan was mainly expressed in the growth of internet use, the expansion of ICT output and value added, the broad diffusion of mobile communications and the gradual increase in employment in the ICT sector. The most dynamic growth is observed in the nominal economic indicators of the ICT sector, while the increase in employment is more moderate.

Table 1.

Dynamics of digital transformation indicators in Azerbaijan

Year	Internet users per 100 persons	Mobile subscriptions per 100 persons	ICT output/services, mln manat	ICT value added, mln manat	ICT-sector employees, thousand persons	Digital development index, 2010=100
2010	46.0	99.0	1,146.2	715.8	18.3	100.0
2011	65.0	104.0	1,236.4	786.7	18.5	116.0
2012	70.0	105.0	1,420.2	861.8	19.0	125.6
2013	73.0	105.0	1,528.0	949.0	19.3	132.7
2014	75.0	107.0	1,577.5	963.3	19.9	135.8
2015	77.0	112.0	1,589.2	970.7	20.1	138.7
2016	78.0	106.0	1,555.9	958.7	18.0	136.6
2017	79.0	104.0	1,688.0	1,038.1	18.1	142.3
2018	80.0	105.0	1,826.8	1,112.0	19.0	148.7
2019	81.0	109.0	2,083.2	1,293.3	19.3	162.2
2020	85.0	104.0	2,158.2	1,600.9	20.5	175.4
2021	87.0	108.0	2,249.7	1,663.8	21.1	181.7
2022	88.0	110.0	2,514.8	1,822.2	22.5	194.1
2023	89.0	108.0	3,028.1	2,021.8	23.5	212.3
2024	91.0	111.0	3,437.6	2,282.9	25.5	232.2

Source: Compiled and calculated by the author based on the State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan, electronic tables “Main infrastructure indicators of ICT” and “Main indicators of the ICT sector”; State Statistical Committee, Telecommunication and Post in Azerbaijan 2025, pp. 3, 7-8, 60, 70.

Table 1 shows that the number of internet users per 100 persons increased from 46 in 2010 to 91 in 2024. This means that the indicator almost doubled over fourteen years. Mobile subscriptions remained at a high level throughout the period and increased from 99 to 111 per 100 persons. The slower growth of this indicator compared with internet use shows that mobile communications had already reached a relatively high level at the beginning of the period, while internet use had more room for expansion.

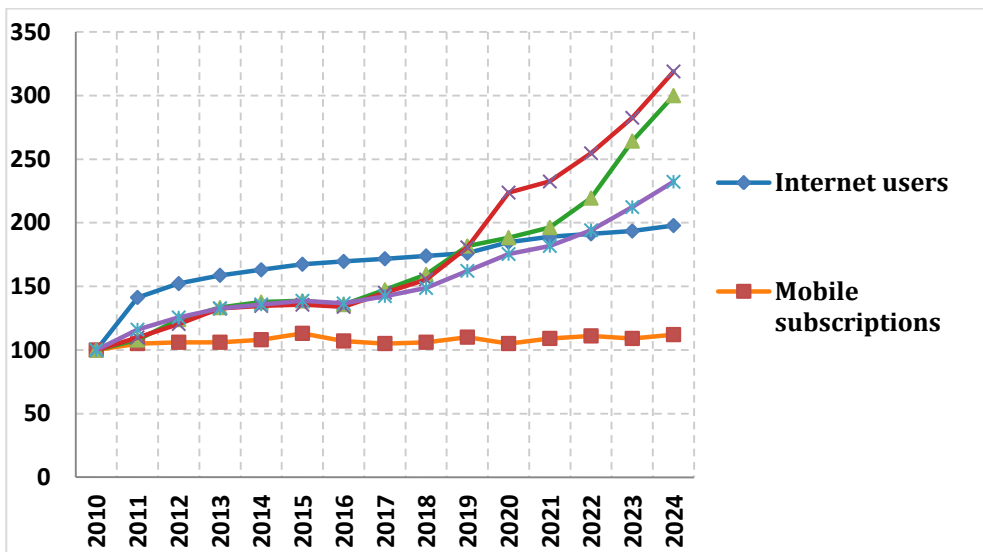
ICT output and services increased from 1,146.2 million manat in 2010 to 3,437.6 million manat in 2024, which is almost a threefold increase. ICT value added increased from 715.8

million manat to 2,282.9 million manat, or approximately 3.2 times. These figures show that the digital sector strengthened its nominal economic scale more rapidly than the general spread of basic communication indicators.

The number of employees in the ICT sector increased from 18.3 thousand persons in 2010 to 25.5 thousand persons in 2024. Although the increase of 39.3 percent is important, it is considerably lower than the growth of ICT output and value added. This means that the sector is becoming more productive and more capital- and technology-intensive: the economic volume created per worker is increasing more rapidly than the number of workers.

The digital development index rose from 100 in 2010 to 232.2 in 2024. In other words, according to the selected indicators, the level of digital development more than doubled. The index grew gradually until 2018, accelerated after 2019, and reached its highest level in 2024. This confirms that digital transformation in Azerbaijan has become more visible not only as infrastructure expansion, but also as an economic process:

Figure 1. Index dynamics of digital transformation indicators, 2010=100



Source: Author's calculations based on the electronic statistical tables of the State Statistical Committee on ICT infrastructure and ICT-sector indicators.

Figure 1 illustrates how digital transformation indicators changed in relation to 2010. The index of internet users reached 197.8 in 2024, while the index of ICT output reached 299.9 and the index of ICT value added reached 318.9. The fact that ICT output and value added grew much faster than internet use indicates that the economic depth of digitalization increased more rapidly than simple access indicators. This difference is important for labour-market analysis, because the expansion of the digital economy does not automatically lead to proportional job creation in the ICT sector; it may first of all increase productivity and change the demand for skills.

To assess the impact of digital transformation on the labour market, the study considers general employment, labour force, unemployment, paid employment, average monthly nominal wages and employment in information and communication activities. These indicators make it possible to examine both the quantitative scale and the structural features of the labour market:

Table 2.

Dynamics of labour market and employment indicators in Azerbaijan

Year	Labour force, thousand persons	Employed population, thousand persons	Unemployed population, thousand persons	Unemployment rate, %	Paid employees, thousand persons	Average monthly nominal wage, manat	Information and communication employment, thousand persons	Information and communication average wage, manat
2010	4,587.4	4,329.1	258.3	5.6	1,382.9	331.5	55.8	531.3
2011	4,626.1	4,375.2	250.9	5.4	1,387.5	364.2	...	...
2012	4,688.4	4,445.3	243.1	5.2	1,480.7	398.4	...	...
2013	4,757.8	4,521.2	236.6	5.0	1,514.0	425.1	...	...
2014	4,840.7	4,602.9	237.8	4.9	1,519.7	444.5	...	...
2015	4,915.3	4,671.6	243.7	5.0	1,502.5	466.9	60.3	747.2
2016	5,012.7	4,759.9	252.8	5.0	1,514.3	499.8	...	...
2017	5,073.8	4,822.1	251.7	5.0	1,525.0	528.5	...	...
2018	5,133.1	4,879.3	253.8	4.9	1,551.7	544.6	...	...
2019	5,037.7	4,785.6	252.1	5.0	1,646.6	635.1	...	...
2020	5,089.9	4,721.2	368.7	7.2	1,698.7	707.7	58.6	1,082.6
2021	5,141.6	4,831.1	310.5	6.0	1,709.1	732.1	59.6	1,155.4
2022	5,194.4	4,901.1	293.3	5.6	1,738.7	840.0	60.2	1,342.4
2023	5,249.7	4,963.3	286.4	5.5	1,745.5	933.9	59.5	1,509.9
2024	5,312.1	5,029.8	282.3	5.3	1,780.3	1,009.4	60.2	1,672.1

Source: State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan, *Labour Market 2025*, pp. 3, 13, 22-23, 34-35, 61-64; electronic Excel tables on the labour market; author's calculations.

Note: "..." indicates data not available in the relevant electronic table.

Table 2 shows that the labour force increased from 4,587.4 thousand persons in 2010 to 5,312.1 thousand persons in 2024, while the number of employed persons increased from 4,329.1 thousand to 5,029.8 thousand persons. Thus, total employment increased by 16.2 per cent during the period. This increase shows that the expansion of digitalization did not coincide with a decline in total employment; rather, employment grew moderately in parallel with digital development.

The number of unemployed persons was 258.3 thousand in 2010 and 243.7 thousand in 2015, while it rose to 368.7 thousand in 2020. The increase in the unemployment rate to 7.2 percent in 2020 was primarily related to the labour-market shock created by the COVID-19 pandemic. In the following years, unemployment gradually declined and reached 5.3 percent in 2024. This dynamic shows that short-term shocks can temporarily dominate the relationship between digitalization and employment.

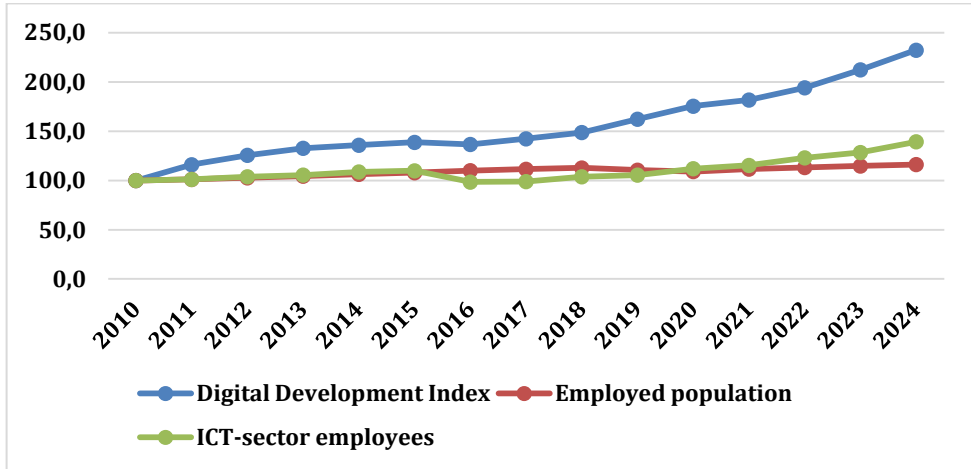
The number of paid employees increased from 1,382.9 thousand in 2010 to 1,780.3 thousand in 2024, an increase of approximately 28.7 percent. This growth is higher than the growth of total employment and indicates the strengthening of formal and paid employment. The expansion of paid employment is important because digital labour-market policies, skills programmes and social protection mechanisms are usually easier to implement through formal employment channels.

Average monthly nominal wages increased from 331.5 manat in 2010 to 1,009.4 manat in 2024. In the information and communication sector, the average wage reached 1,672.1 manat in 2024. This level is significantly higher than the national average wage and shows that technology-intensive activities are associated with higher labour remuneration. However, this also implies that digital transformation may increase wage differentiation if digital skills are unevenly distributed.

Employment in information and communication activities was 55.8 thousand persons in 2010 and 60.2 thousand persons in 2024. The increase is limited. Two points should be considered. First, digital employment is not confined to the information and communication sector;

digital work functions are also found in finance, education, health, logistics, trade, public administration and industry. Second, the growth of value added in the information and communication sector outpaced employment growth, indicating a rise in labour productivity:

Figure 2. Digital development index and employment indicators, 2010=100



Source: Author’s calculations based on electronic statistical tables of the State Statistical Committee on ICT and the labour market.

Figure 2 compares the dynamics of the digital development index, employed population and ICT-sector employees relative to 2010. In 2024, the digital development index rose to 232.2, while the employed population index reached 116.2 and the ICT-sector employment index reached 139.3. This difference demonstrates that the growth rate of digital transformation was much higher than the growth rate of total employment.

Correlation calculations show a positive and strong relationship between the digital development index and the number of employed persons: $r = 0.867$. The relationship between the digital development index and ICT-sector employees is even stronger: $r = 0.914$. These results support the idea that digital transformation is positively associated with employment dynamics, especially with employment in the digital sector.

According to the log-log model, a 1 percent increase in the digital development index is associated with an approximately 0.18 percent increase in the number of employed persons. The explanatory power of the model is $R_2 = 0.794$. For ICT-sector employment, the elasticity is higher, approximately 0.39 percent, which means that the digital sector is more directly sensitive to digital development than the overall labour market.

At the same time, the obtained results should not be interpreted as strict causal evidence. First, digital development and employment are simultaneously influenced by general economic growth, investment, demographic changes, education levels, sectoral restructuring and public policy. Second, the indicators used in the digital development index include nominal variables, which may reflect both real expansion and price effects. Third, the period includes external shocks such as the COVID-19 pandemic. Therefore, the results should be interpreted as evidence of association and structural linkage.

The analysis shows that the effect of digitalization on the labour market in Azerbaijan is most clearly expressed in three directions. The first direction is the growing economic weight of the digital sector. The increase in ICT output and value added strengthens the role of digital activities in the economy. The second direction is the strengthening of high-wage, skill-

intensive employment. The higher wage level in information and communication indicates the economic value of digital skills. The third direction is the spread of digital work functions across non-ICT sectors.

Digital transformation does not completely eliminate demand for low-skilled labour, but it changes the nature of that labour. Platform-based delivery services, warehouse and logistics systems, electronic commerce and digital customer services may create job opportunities for workers with different skill levels. However, even these jobs increasingly require basic digital literacy, mobile application use, electronic payment skills and customer communication through digital channels. Thus, the boundary between low-skilled and digitally enabled work is becoming less clear.

The main challenge created by digital transformation in the labour market is the mismatch of digital skills. A high level of internet use alone is not sufficient for participation in the digital labour market. The key issue is whether the workforce can use digital technologies productively in specific job functions. Therefore, the development of digital skills should be considered as an integral part of employment policy, not as a separate educational measure.

The indicators for Azerbaijan for 2010-2024 demonstrate that digitalization does not have a direct and linear effect on the labour market. While the digital development index more than doubled, total employment increased moderately. This means that the main effect of digitalization is not the mechanical creation of jobs, but the structural transformation of employment. Digitalization changes the content of jobs, the skills required for work, wage differentiation and the sectoral distribution of labour demand.

The analysis also shows that the increase in the number of ICT-sector employees lags behind the growth of output and value added. This is a sign that the sector is capital- and technology-intensive. However, this should not be interpreted negatively. In technologically advanced sectors, employment growth may be moderate, while productivity, wages and innovation capacity may increase. Therefore, the assessment of digital transformation should include not only the number of jobs, but also the quality of jobs, productivity and skill intensity.

In this context, the main direction of employment policy should not be limited to increasing the number of jobs in the ICT sector. The broader objective should be to build a digitally skilled workforce across all sectors. Manufacturing, agriculture, services, finance, logistics, public administration and education all require workers capable of using digital tools. This means that digital employment policy should be cross-sectoral rather than sector-specific.

The second priority is reducing regional digital divides. Although the general level of internet use is high, participation in the digital labour market depends on the quality of connectivity, broadband access, digital devices, training opportunities and the digital capacity of local enterprises. Therefore, digital infrastructure and digital literacy programmes in the regions are necessary for inclusive employment growth.

The third priority is the regulation of platform and freelance employment. Digital platforms expand employment opportunities, but they also raise issues related to social protection, income stability, tax accounting, labour rights and professional development. The ILO guide on the gig economy notes that gig work may provide opportunities for income, experience and networking, but it may also involve unstable income, limited labour and social protection, stress and long working hours [10, p. 5, 26]. These risks should be considered in policy design.

The fourth priority is the development of digital employment services. Matching jobseekers and employers through electronic platforms, creating vacancy and skills maps, and forecasting labour demand based on data can increase the efficiency of employment policy. The digitalization of employment services can also make labour-market information more accessible for youth, women, regional workers and vulnerable groups.

The fifth priority is the expansion of statistical monitoring. Measuring the impact of digital transformation on the labour market only through the number of ICT-sector employees is insufficient. It is necessary to measure digital work functions, digital skills, remote work,

platform employment, freelance activity, digital entrepreneurship and sectoral skill gaps more systematically.

The assessment of the relationship between digital transformation and employment should not be limited to the description of statistical dynamics. On the basis of the results obtained, practical mechanisms are needed to adapt the labour market to the digital economy. These mechanisms should combine education policy, employment policy, social protection, enterprise development and regional development.

For this reason, training programmes in employment policy should not be general and formal. They should be linked to specific work functions by sector. For example, agriculture needs digital mapping and monitoring skills; industry needs automation and equipment-control skills; services need digital marketing, customer management and electronic payment skills; public administration needs data management and electronic service skills. A function-based approach makes digital skills more applicable and measurable.

The second mechanism is to establish an operational link between the education system and the labour market. Because digital occupations change rapidly, traditional curricula may be updated too slowly. Therefore, universities, vocational education institutions and employers should jointly identify emerging digital occupations and regularly renew curricula. Short-cycle certification programmes can also play an important role in the rapid reskilling of workers.

The third mechanism is data-driven management of digital employment services. The skills of jobseekers, the requirements of employers, the geography of vacancies and sectoral wage expectations should be integrated into a single analytical system. Such a system can help identify which digital skills are most in demand and which groups need targeted support.

The fourth mechanism is support for digital entrepreneurship and freelance activity. The digital economy enables individuals to provide services regardless of geographical location, receive online orders, work with international platforms and develop micro-businesses. This is especially important for young people, women and regional workers. However, such opportunities require digital literacy, language skills, payment systems, tax awareness and professional reputation-building.

The fifth mechanism is the adaptation of social protection to digital forms of work. In platform-based and project-based work, income flows may be unstable, working time may be irregular and the worker's status may not fit the classical employee model. Therefore, social protection mechanisms should be flexible enough to cover workers in non-standard forms of employment without reducing the innovative potential of the digital economy.

The sixth mechanism is improving the digital capacity of small and medium-sized enterprises. Large enterprises are usually able to invest in digital technologies more quickly, whereas small enterprises may face financial, skill and management constraints. Digital transformation programmes for SMEs can increase productivity and create new demand for workers with digital skills.

The seventh mechanism is the conceptual broadening of statistical monitoring. At present, several digital transformation indicators are measured mainly at the level of ICT sector and infrastructure. However, from a labour-market perspective, it is equally important to measure the digital content of jobs in non-ICT sectors. Future surveys should include questions on digital skills, remote work, platform work, online income generation and the use of digital tools in the workplace.

Since the study is based on official statistical indicators, its results rely on a reliable data base. Nevertheless, several methodological limitations exist. First, the analysis covers 2010-2024 and uses annual observations. This number of observations is limited for complex econometric modelling. Therefore, the empirical estimates are used mainly to identify the direction and strength of association rather than to construct a comprehensive causal model.

The second limitation is related to measurement. ICT output and ICT value added used in the digital development index are given at current prices. This means that nominal growth

may include both real expansion and price effects. In future research, the use of constant-price indicators or deflated series would allow a more accurate assessment of real digital-sector growth.

The third limitation is that digital employment cannot be measured only by ICT-sector employment. Digitally skilled employees work in banking, education, health care, industry, logistics, trade, public administration and the media. Therefore, sectoral employment statistics may underestimate the real scale of digital work. Future research should focus on occupations and work functions rather than only on economic activity sectors.

The fourth limitation is the scarcity of statistical information on platform employment and freelance activity. A part of the digital labour market may not be fully reflected in classical paid-employment indicators. This issue is particularly relevant for remote services, gig work and online self-employment. For this reason, special surveys are needed to measure digital work more accurately.

One of the most appropriate directions for future research is to build a panel model across regions and economic activities. Such a model could assess the relationship between digital infrastructure, education level, sectoral employment, wages and productivity more comprehensively. In addition, a microdata-based analysis of individual workers would make it possible to assess how digital skills influence employment probability and wages.

The impact of digital transformation on employment is not the same across economic activities. In the information and communication sector, the impact is direct: software development, telecommunications, data processing, cybersecurity and the provision of digital services create new specialized jobs. At the same time, the sector requires higher qualifications and continuous updating of skills.

In industry and manufacturing, digitalization changes work functions through automation, sensor technologies, production monitoring, quality control and supply-chain management. In this direction, demand for traditional physical labour may decline, while demand for technical operators, system supervisors, data analysts and maintenance specialists may increase. Therefore, industrial employment policy should combine technological modernization with worker reskilling.

In the service sector, the employment effect of digitalization is more flexible. E-commerce, digital marketing, online customer services, tourism platforms, electronic payments and delivery systems create new job opportunities and change the content of traditional service occupations. In these areas, even medium-skilled workers need digital communication and platform-use skills.

In public administration and social services, digital transformation can increase labour productivity through e-government, electronic applications, databases and automation of service processes. The main risk in this direction is the digital exclusion of citizens and workers who have limited access to digital tools. Therefore, the digitalization of public services should be accompanied by digital inclusion policies.

For agriculture, logistics and small businesses operating in the regions, digitalization is important in terms of access to new markets, product traceability, online orders, efficient resource use and cost reduction. However, the employment effect of digital transformation in these areas depends on internet quality, access to equipment, digital training and the managerial capacity of enterprises.

Conclusion

The analysis shows that digital transformation indicators in Azerbaijan increased significantly during 2010-2024. The number of internet users per 100 persons rose from 46 to 91, ICT output and services increased almost threefold, and ICT-sector value added increased 3.2 times. The digital development index rose from 100 in 2010 to 232.2 in 2024, which indicates that the level of digital transformation more than doubled during the period.

During the same period, the number of employed persons increased from 4,329.1 thousand to 5,029.8 thousand persons, or by 16.2 percent. The number of paid employees increased by 28.7 percent. These indicators show a positive direction of relationship between digitalization and employment, but they also demonstrate that the effect of digital development on total employment is not proportional. Digitalization grows faster than employment and mainly changes the structure and quality of labour demand.

According to the correlation and log-log assessment, the relationship between the digital development index and employed population is positive at $r = 0.867$, while the relationship between the digital development index and ICT-sector employees is $r = 0.914$. The log-log model shows that a 1 percent increase in the digital development index is associated with an approximately 0.18 percent increase in total employment. These findings confirm a positive association, but they should not be interpreted as strict causal effects.

The main scientific conclusion of the article is that digital transformation in Azerbaijan changes the labour market not simply through the logic of job growth or job decline, but through the logic of structural transformation. Digitalization weakens some routine job functions, creates new digital work areas and skills, increases the importance of technology-intensive sectors and raises the need for continuous human-capital development.

From a practical perspective, the development of digital skills, the adaptation of vocational and higher education to the digital labour market, the strengthening of digital infrastructure and digital literacy in the regions, the social protection of platform workers, the expansion of digital employment services and the statistical measurement of digital labour-market indicators should be considered key policy priorities.

References

1. State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan. Telecommunication and Post in Azerbaijan 2025. Statistical yearbook. Baku: SSC, 2025, pp. 3, 7-8, 60, 70.
2. State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan. Labour Market 2025. Statistical yearbook. Baku: SSC, 2025, pp. 3, 13, 22-23, 34-35, 61-64.
3. State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan. Main infrastructure indicators of ICT. Electronic statistical table, table 1.1, 2010-2024.
4. State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan. Main indicators of the ICT sector. Electronic statistical table, table 1.2, 2010-2024.
5. State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan. Main indicators of ICT use in enterprises. Electronic statistical table, table 3.1, 2010-2021.
6. State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan. Number of employed persons by economic activities. Electronic statistical table, table 2.1, 2010-2024.
7. State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan. Number of paid employees by economic activities. Electronic statistical table, table 2.8, 2010-2024.
8. State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan. Average monthly nominal wage by economic activities. Electronic statistical table, table 4.2, 2010-2024.
9. Chacaltana, J., Prieto Berhouet, M., Perrot, B., & Lindgren, M. Digital Transformation in Employment Policies. Geneva: International Labour Organization, 2024, pp. 3, 17, 21-27.
10. International Labour Organization. Exploring the Gig Economy: Challenges and Opportunities. A self-guided resource. Geneva: ILO, 2025, pp. 5, 26, 28.
11. IPSE. Introduction to Freelancing. London: Association of Independent Professionals and the Self-Employed, pp. 2, 4.
12. Schwab, K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016, pp. 7-12, 37-40.

ავაზ გეიჭუენ საფარლი

*დოქტორანტი, აზერბაიჯანის რესპუბლიკის მეცნიერებისა და
განათლების სამინისტროს ეკონომიკის ინსტიტუტი*

**ციფრული ტრანსფორმაციის დონესა და დასაქმების მაჩვენებლებს შორის
ურთიერთკავშირის შეფასება (აზერბაიჯანის მაგალითზე)**

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.08](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.08)

რეზიუმე

სტატიაში შეფასებულია ციფრული ტრანსფორმაციის დონესა და დასაქმების მაჩვენებლებს შორის ურთიერთკავშირი აზერბაიჯანში 2010–2024 წლებში. კვლევის ემპირიულ საფუძველს წარმოადგენს აზერბაიჯანის რესპუბლიკის სახელმწიფო სტატისტიკის კომიტეტის ოფიციალური სტატისტიკური კრებულები და ელექტრონული სტატისტიკური ცხრილები. ციფრული განვითარების ინდექსი აგებულია ინტერნეტის გამოყენების, მობილური აბონენტების რაოდენობის, ICT პროდუქციის გამოშვებისა და ICT დამატებული ღირებულების საფუძველზე. შედეგები აჩვენებს, რომ ციფრული ტრანსფორმაცია დაკავშირებულია დასაქმების ზრდასთან, თუმცა მისი ძირითადი ეფექტი სამუშაო ადგილების რაოდენობის უბრალო ზრდა კი არ არის, არამედ დასაქმების სტრუქტურული გარდაქმნა, ციფრული უნარების მნიშვნელობის ზრდა და ტექნოლოგიურად ინტენსიური სამუშაო ფუნქციების გაფართოება. კორელაციური და log-log შეფასება ადასტურებს დადებით კავშირს ციფრული განვითარების ინდექსსა და დასაქმების მაჩვენებლებს შორის, თუმცა შედეგების ინტერპრეტაცია შეზღუდულია ურთიერთკავშირის დადგენით და არ გულისხმობს მკაცრ მიზეზ-შედეგობრივ დასკვნას.

საკვანძო სიტყვები: ციფრული ტრანსფორმაცია; დასაქმება; შრომის ბაზარი; ICT სექტორი; აზერბაიჯანი.

Javid P. Safarov

PhD student in Economics, Baku State University

**ENSURING MACROECONOMIC STABILITY IN AZERBAIJAN:
STRUCTURAL AND INNOVATIVE METHODS FOR PREVENTING CURRENCY
CRISES**

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.09](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.09)

Annotation. *his study examines the strategic evolution of macroeconomic management in the Republic of Azerbaijan, focusing on the protection of the national currency against exogenous shocks. The research introduces a “systemic triad” framework—comprising structural diversification, digital predictive signaling (AI/Big Data), and institutional-monetary regulation—to shift financial policy from reactive crisis management to proactive, multi-layered risk control. By analyzing the synergy between real-sector development (Agro-Industrial Complex, Middle Corridor, IT services) and advanced analytical monitoring, the paper provides a comprehensive roadmap for insulating the national economy from global volatility. The findings advocate for a robust, high-tech architectural approach that mitigates the risks of “Dutch disease,” maximizes the efficiency of state reserves, and establishes a foundation for stable, long-term economic growth.*

Keywords: *macroeconomic stability, currency crisis, Azerbaijan, manat, Central Bank (CBAR), SOFAZ, structural diversification, agribusiness (APC), Big Data, predictive monitoring, Early Warning Systems (EWS).*

Introduction

In the age of post-industrial change, escalating economic fragmentation, and significant volatility in worldwide financial markets, the challenge of maintaining macroeconomic stability assumes a fundamentally new aspect for nations characterized by a small, open, and resource-driven economic framework. The historical experience of Azerbaijan's financial system distinctly shows that national macroeconomic indicators are strictly influenced by global super-cycles in the hydrocarbon market. Exogenous terms of trade shocks, conveyed via international trade channels, have an immediate, significant, and uneven effect on the nation's balance of payments, the structure of the domestic foreign exchange market, and thus, on the exchange rate stability of the national currency—the manat. Declining energy prices reveal the fragility of the monetary system to “Dutch disease” effects, drastically decreasing foreign currency supply amid a surge in speculative demand from economic actors, propelled by expectations of devaluation.

The conventional set of macroeconomic regulation instruments, historically employed by the Central Bank of the Republic of Azerbaijan (CBAR) and the government, has depended on responsive mechanisms. These comprise extensive direct actions in foreign exchange auctions, regulatory limitations on the open currency positions of commercial banks, and strict sterilization techniques of the money supply via CBAR short-term notes. The primary institutional constraint in this system is the State Oil Fund of the Republic of Azerbaijan (SOFAZ), which performs fiscal equalization and absorbs surplus petrodollars via fixed allocations to the state budget. Nevertheless, amidst the unparalleled surge in cross-border financial movements and the digitization of financial services, the straightforward “firefighting” response strategy is diminishing in its overall effectiveness. Persistent reduction of gold and foreign exchange reserves to uphold a fixed exchange rate can deplete the country's liquid assets and only preserve structural deficiencies without tackling the underlying issues that create the system's weakness.

As a result, there is a crucial necessity for a basic shift in Azerbaijan's macroeconomic policy towards proactive (anticipatory) management. The research objective tackled in this

study concerns discovering the ideal synergy among foundational long-term changes, contemporary analytical techniques, and functional regulatory mechanisms. This study presents a comprehensive, innovative conceptual framework for macroeconomic security, where technological advancements, monetary policy tools, and the growth of Azerbaijan's real non-oil sector are considered not as separate institutional trends, but as functionally interconnected components of a cohesive state strategy aimed at preventing currency crises. This study aims to offer a theoretical and practical basis for developing a complex, three-part model to guarantee the enduring sustainability of the national financial landscape. Achieving this objective involved addressing several systemic issues: examining the development of theoretical frameworks for currency crises within resource-dependent economies; creating a conceptual framework for the interplay of protective strategies; and elaborating on the potential of three main aspects of the preventive framework:

Structural Methods ("The Foundation"): Focused on the essential diversification of the real economy (high-tech agriculture, transportation routes, IT service exports, and import substitution in the light industry) to create a self-sufficient inflow of foreign currency not reliant on the commodity cycle.

Innovative-Technological Methods ("The Signaling System"): Incorporating Early Warning Systems (EWS) into the CBAR framework, employing Big Data and AI technologies, for real-time predictive detection of market irregularities and agent sentiments.

Institutional-Monetary Methods ("The Fire Extinguishers"): Showcasing the traditional, collaborative operational response toolkit of the CBAR, Ministry of Finance, and SOFAZ (interventions, adaptable liquidity management through the interest rate corridor, fiscal guidelines) for prompt market stabilization amidst short-term variations. The suggested integrative method enables the transformation of the analytical framework from reactive management to proactive risk mitigation, guaranteeing accurate safeguarding of state resources and fostering stable conditions for the Republic of Azerbaijan's long-term economic development.

Anatomy of Macroeconomic Sustainability:

A Systemic Triad of Methods for Protecting the National Currency

To maintain the enduring stability of the national currency and shield the macroeconomic framework from harmful external disturbances, regulatory authorities must avoid depending on disconnected or partial instruments. The contemporary financial environment, defined by immediate international information exchange and significant capital movement, necessitates the establishment of a sophisticated, intricately tiered defense mechanism. In this research, this system is envisioned as a comprehensive architectural framework—a "macroeconomic edifice." The building's strength and adaptability are guaranteed through the clear demarcation and concurrent synergistic collaboration of three essential categories of approaches: structural, innovative-technological, and institutional-financial. Every category of methods possesses its own timeline for implementation, a distinct target of impact within the economy, and carries out a unique, essential role in maintaining the stability of the manat.

Structural Methods as the "Foundation of the Building"

Structural methods represent the basis of all macroeconomic stability. The object of their influence is the real sector of the economy. These methods are aimed at fundamentally changing the proportion of national production, diversifying the export basket, developing non-oil sectors (agribusiness, transport logistics corridors, high-tech sectors, etc.) and implementing a rational import substitution program. According to the macroeconomic estimates of the International Monetary Fund (IMF), Azerbaijan's non-oil sector showed high resilience to external factors, recording growth dynamics of 9.1% during active macrostructural changes, and then maintaining a stable benchmark of about 6.2% within the medium-term trend [1].

In our architectural metaphor, construction methods serve as the basis for load-bearing and fire resistance. When a country's economy relies solely on raw material exports, buildings have weak foundations and are susceptible to subsidence when global commodity prices fall. On the contrary, the diversified real sector is forcibly exporting high-profit, high-value-added products under the national brand of “Made in Azerbaijan,” thereby physically creating an autonomous channel for foreign currency inflows and dispersing it among various sectors. The main economic function of the Fund is to provide long-term guarantees of natural surplus or balance of payments, thereby reducing the fundamental vulnerability of states to exogenous shocks. However, structural reform is an inertial process that requires large-scale investment and time (3 to 10 years to see results).

Innovative-Technological Methods as the "Digital Signaling System"

While their structural foundations are strengthened and modernized, financial markets face daily risks from speculative attacks, hidden capital flight, and demand shocks. Securing the system requires innovative technological methods that are integrated into the central bank's analytical and supervisory circuits. They rely on digital technology, big data analytics, and predictive models. The need for such predictive tools is driven by the rapid development of the internal trading space. In other words, according to official statistics from the regulator, more than 74,449,000 payment transactions totaling more than 2,875 million manats are processed through Interbank Card Centers (ICCs) in one calendar month, with the total volume of non-cash card transactions in the country showing a constant annual increase of up to 16% [2].

In a macroeconomic security architecture, these methods serve as highly sensitive early warning and signaling systems. They do not alter the physical structure or commercial balance of the factory (this is the Foundation's mission), nor do they operate directly in the marketplace. Their task is to carry out a continuous intellectual examination of the financial space. By analyzing vast amounts of information in real-time—from the daily dynamics of interbank transactions to devaluation sentiments in the information field—the “signaling system” is intended to detect the first signs of “smoke” or hidden imbalances long before they escalate into an open currency crisis or public panic.

The main function of the technological component is to minimize information asymmetry, eliminate the “surprise” factor of a storm, and provide the Central Bank leadership with the necessary time lag (a temporary advantage) to take proactive measures.

Institutional-Monetary Methods as "Emergency Firefighting Tools"

The third element of the triad, institutional and financial instruments, represents a classical and legally established regulatory toolbox that is directly at the disposal of the central bank and the State Oil Fund (SOFAZ). This includes direct and indirect intervention in the foreign exchange market, changing the reserve requirements of commercial banks, managing manat liquidity by issuing short-term debt, changing discount rates, and applying strict fiscal rules when carrying out budget transfers. An important basis for the strength of these financial instruments is the vast amount of accumulated sovereign foreign currency liquidity. As of June 1, 2026, the strategic foreign exchange reserves of the Republic of Azerbaijan have reached a record level of USD 88.4 billion [3]. At the same time, the central bank's foreign exchange reserves from January to May 2026 increased by more than 10% to reach \$12.7 billion, and SOFAZ's assets stabilized at \$73.5 billion after increasing by 22.5% in the previous annual cycle, thanks to the effective management of exchange rate differences and portfolio diversification [2].

Within the framework of the institutional concept, monetary methods are classified as means of extinguishing fires (fire extinguishers). They cannot change the structure of the economy (replace the base) and are not intended for long-term forecasting (this role is played by the signal system). But they are essential and extremely important when the shock has already set

in and the fires of panic have begun to engulf the financial sector. When speculative demand spikes during currency auctions, regulators use financial levers. In other words, it directly injects the amount of currency necessary to stabilize the exchange rate into the market, and at the same time sterilizes (tightens) excess liquidity in the manat and cuts off channels of speculative pressure. The synchronization of foreign exchange auctions from the central bank with regular transfers from the oil fund ensures a de facto exchange rate regime that the IMF describes as a “stabilized arrangement,” within which the exchange rate of the national currency is strictly maintained at the target level of 1.7000 AZN/USD [1]. This will completely neutralize currency devaluation panic in the domestic market and make it possible to keep inflation parameters within the target range (annual average inflation rate for January-May 2026 was set at 5.6%) [4].

The main function of a currency area is to quickly and locally identify crisis phenomena and maintain price and exchange rate stability in the short term “here and now”.

Synergy and Mutual Insurance in the Security Loop

The scientific importance of this triad lies in the fact that the three groups of methods stand in strict functional interdependence. Breaking this chain leaves the macroeconomic system vulnerable. If the state ignores the structure of the real sector and uses only monetary means (fire extinguishers), if the commodity crisis is prolonged, the “extinguishing agent” (foreign exchange reserves) will inevitably run out, and economic construction will collapse due to the weakness of the economic foundation.

If only technological methods (warning) are introduced, without developing financial instruments or diversifying exports, the system will only accurately detect the approach of a catastrophe, and will not have the physical ability to prevent it. If only structural reforms (infrastructure) are implemented without protecting financial markets through digital surveillance or rapid financial intervention, another severe speculative shock could disrupt the financial system before new non-oil factories and logistics corridors reach their planned capacity. Therefore, it follows that preventive strategies to prevent currency crises in Azerbaijan should be based on continuous cycles. In other words, structural methods create fireproofing of the entire macroeconomic structure, technical methods provide continuous predictive control of risks, and financial methods are always ready to suppress short-term local fluctuations.

Structural Methods:

Forming a Fire-Resistant Macroeconomic Foundation

Structural modernization is the most complex, capital-intensive and inertial path, but the only radical one to prevent long-term currency crises. The essence of structural methods lies in the transformation of the very nature of the formation of supply and demand in the domestic foreign exchange market of Azerbaijan. Instead of a single resource model where the stability of manat is strictly determined by world oil and gas prices, a multi-vector system is being built to support the real sector. The macroeconomic objective of this section is to demonstrate how the development of key non-oil sectors changes a country's balance of payments and ensures the country's resilience to external shocks.

Development of the Export-Oriented Agro-Industrial Complex (APC)

The agricultural sector of the Republic of Azerbaijan has unique macroeconomic potential to diversify foreign exchange flows and reduce the dependence of the financial system on raw materials. Unlike energy markets, which are highly volatile, global and regional food demand is stable and inelastic. This makes the agro-industrial complex a natural balance of payments stabilizer, ensuring continued capital flows even in times of global recession. This vector is particularly important in the context of modern national economic policy. The move towards forced development of the APC as the main driver of non-oil diversification is clearly high-

lighted in the country's strategic roadmap. The official directives of President Ilham Aliyev, especially within the framework of the “National Priorities for Socio-economic Development 2030”, as well as the decrees on the development of irrigation systems, the creation of modern agroparks and the revival of agriculture in the economic regions of Karabakh and Eastern Zangezur, set a clear goal for the government: maximizing the export potential of the sector while ensuring food security. The state's call for the domestic and international business community to actively channel private investment into the agricultural sector and processing industries signals a major restructuring of the state's investment paradigm. The state is responsible for creating the basic infrastructure, institutional conditions, and tax incentives, thereby stimulating large inflows of private capital into the real sector. From a macroeconomic point of view, this strategic orientation launches two parallel preventive mechanisms to protect the national currency:

Non-Oil Export Expansion (Autonomous Currency Inflow): Stimulating investments in the agro-industrial complex aims to create large vertically integrated clusters. The transition from the export of raw agricultural products to high value-added goods (canned goods, juices, sauces, winemaking, confectionery, organic products) allows Azerbaijan to maintain maximum profitability within its own economy. The effectiveness of this strategy has been demonstrated in trade dynamics. In 2025, agricultural exports reached \$1.3 billion (an increase of 18.9% compared to 2024), and in the first quarter of 2026, exports of agricultural and agro-industrial products reached \$303.7 million, an increase of 26.8% compared to the previous year [5]. Notably, the highly processed sector is growing at a faster pace (agricultural products grew by 27.4%), while the fresh fruits and vegetables sector in the non-oil export structure grew by 22.1% from January to April 2026 [6]. Exporting processed products under the brand “Made in Azerbaijan” guarantees a self-sustaining inflow of foreign currency, protected from fluctuations in commodity prices. This directly expands the supply of money in central bank auctions and reduces the regulatory burden on national reserves.

Optimization of Food Security (Reduction of Currency Outflow): Investments in agriculture also contribute to the domestic market and effectively solve the problem of significant import substitution. The higher the proportion of staple food products produced domestically, the lower the foreign currency demand for local retail chains and large distributors to purchase foreign food products. This reduces the country's constant and unproductive foreign exchange outflows, thereby reducing pressure on the regulator's gold and foreign exchange reserves in the event of external shocks. The geographic diversification of agricultural exports and the penetration of new large markets (Gulf countries, China, European Union) minimize the risk that economic problems localized in one of the traditional partner countries will severely limit the flow of capital to Azerbaijan. The modernization of the APC creates a situation in which the stability of the manat is supported not only by commodity assets, but also by real competitive goods.

Realizing Transit-Logistics Potential (The Middle Corridor)

Azerbaijan's geographical position at the crossroads of the East-West and North-South macrostructures is a most valuable non-commodity economic resource. The development of the Trans-Caspian International Transport Route (TITR), or “Middle Corridor,” acts as a critical structural method for stabilizing the currency market. Large-scale public and private investments in the modernization of Baku's international seaport in Alyat, the expansion of the railway network (including projects to modernize the Baku-Tbilisi-Kars line up to a nominal capacity of 5 million tonnes) and the creation of cross-border logistics hubs are transforming the country's geography into a constant financial flow. The economic effect of the corridor is confirmed by the acceleration of cargo turnover: transport volumes along the TITR reached a record level of more than 4 million tonnes, while container transit is rapidly approaching the target of 96,000 TEU [7].

A decisive factor for the reliability of this non-resource channel is the optimization of transport time, which reduces the transport time from 38-53 days to 18-23 days [8] and guarantees a constant flow of international transport contracts. Data from early 2026 supports the sustainability of this trend. From January to February 2026, the transport of goods by road along the international corridor of Azerbaijan increased by 10%, reaching 1.8 million tons [6].

Revenue from international cargo transit, freight, container handling, and related logistics services is long-term and contract-based. International logistics consortia pay for transit services in hard currency, providing the economy with a stable, predictable inflow of foreign currency that is independent of commodity prices. This flow operates continuously, serving as a natural damper for the manat during periods of energy market downturns.

Development of the High-Tech Sector and IT Export

In the 21st century, the digital economy is becoming an important element of macroeconomic stability. For Azerbaijan, the development of the information technology sector and the promotion of exports of technical services are of great strategic importance to prevent currency imbalances. The main economic advantage of this vector lies in its intelligent and "intangible" nature. Manufacturing and exporting software, digital platforms, or IT outsourcing services does not require importing expensive raw materials, equipment, or complex physical logistics. Human capital is the first resource. The institutional catalyst for this process is represented by regulatory amendments to the Tax Code of Azerbaijan, which established large-scale tax and customs preferences over 10 years for technology companies and residents of technology parks operating internationally (systemic support for IT outsourcing) [9]. Consequently, the foreign currency revenue generated by Azerbaijani IT companies in the global market is almost entirely net income, entering the national economy and increasing currency supply in the domestic market. State support for this sector through tax incentives and the creation of technology parks fosters an innovation sector capable of generating a net currency surplus without exploiting natural resources.

Strategy of Deep Import Substitution in Light and Manufacturing Industries

The resilience of the "monetary base" depends not only on the amount of foreign currency flowing into the country (export lever), but also on the efficiency with which foreign currency is held within the domestic system (import lever). Excessive dependence on imports of consumer goods, construction materials and light industrial products creates continuous and positive pressure on the domestic foreign exchange market. In such a model, any growth in household income or business activity automatically translates into increased demand for foreign currency to pay for foreign contracts. The structural method of import substitution in the manufacturing industry involves creating closed, full-cycle domestic production chains—from raw material bases to finished, high-margin products. A clear indicator of this process in macrostructural changes in early 2026 is the textile industry sector. From January to April 2026, Azerbaijan's cotton yarn exports increased by 2.3 times and cotton fiber exports by 49.9% [10]. Locating production facilities within textile clusters (such as the Mingachevir industrial area) and processing companies makes it possible to meet domestic and industrial demands. By meeting domestic demand with domestically produced high-quality consumer goods, businesses and citizens can meet their needs using only manat chunks. This will significantly reduce the amount of foreign currency purchase requests from importing companies, optimize the country's trade balance, and make the domestic currency market less susceptible to external price shocks.

Technological Methods:

"Digital Signaling" for Macroeconomic Monitoring

Amid ongoing structural changes in Azerbaijan's real economy that are steadily reinforcing the macroeconomic framework, the financial system encounters rapidly evolving challenges every day. Currency markets are highly sensitive to information flow, psychological influences, and sudden shifts in market conditions. To safeguard the developing foundation, an innovative technological overlay is necessary—a digital early warning system integrated into the analytical monitoring processes of the Central Bank of the Republic of Azerbaijan (CBAR).

The core of these technological approaches is not merely automating routine tasks but fundamentally transforming the analytical approach: shifting from reactive analysis of past data to real-time predictive risk management using Big Data and Artificial Intelligence (AI) technologies. The institutional framework supporting the implementation of such systems is the regulator's "Financial Sector Development Strategy for 2024–2026," which aims to establish a comprehensive digital ecosystem for maintaining financial stability [11].

The Economic Rationale of Big Data Aggregation in the Currency Market

Traditional macroeconomic analysis relies on aggregated indicators, such as monthly or quarterly reports, which leads to a risky delay in information in the context of rapidly accelerating financial flows. Currency crises or speculative attacks can unfold within just a few days. The "digital signaling system" addresses this issue by continuously gathering and processing vast amounts of diverse data:

Monitoring High-Frequency Financial Data: The system compiles hourly information on interbank currency market trading dynamics, demand and supply volumes at regular CBAR foreign exchange auctions, and changes in commercial banks' correspondent account balances. This enables the early detection of micro-structural liquidity shifts well before they impact the official exchange rate.

Behavioral Analysis of the Retail Sector and Digital Channels: Due to the large scale of domestic transactions, precise monitoring is essential. By early 2026, Azerbaijan had a record 21.98 million active payment cards, with domestic cashless card transactions accounting for 67.6% of total turnover. During peak periods, especially amid seasonal macro-financial changes, monthly cashless payments exceed 10.097 billion manats, with up to 87.5% (8.833 billion manats) coming from e-commerce and mobile banking. By integrating the regulator's analytical tools with commercial banks' Big Data, the system tracks the speed of instant household deposit conversions. Unusual, trend-breaking shifts in individual deposit structures act as a direct early warning of growing expectations of currency devaluation. **Monitoring External Commodity and Financial Markets:** The system imports real-time quotes for key oil benchmarks (notably Brent), along with major global stock index movements, inflation data, and exchange rate changes in Azerbaijan's main trading partners (Turkey, Russia, China, and EU countries). This facilitates immediate evaluation of the intensity of external shock transmission.

Predictive Analysis and Identification of Non-Linear Threats

The primary benefit of innovative technological approaches compared to traditional econometric models lies in their capacity to detect complex, non-linear relationships. An economy on the brink of crisis behaves unpredictably: a small change in one variable (such as a slight drop in oil prices) can, under certain circumstances, trigger widespread panic, while in other cases, the same change might go unnoticed. The speeding up of settlement cycles in the national payment system further highlights the importance of predictive analysis. According to the CBAR leadership at the International Finance and Banking Summit in Baku (June 2026), instant payments now account for 54% of transactions in Azerbaijan [14]. This rapid turnover of capital means that speculative pressure via retail digital platforms can occur almost immediately.

The intelligent "digital signaling system" performs multi-dimensional analysis by simultaneously examining hundreds of indicators, searching for hidden patterns that have historically preceded instability in emerging markets. The system detects critical points of vulnerability—for example, it can determine that a combination of a decline in non-oil export growth during a particular month, a rapid increase in the cash manat supply (M0 aggregate), and heightened volatility in neighboring countries' currencies will likely cause intense speculative pressure on the manat with over 90% probability within 10 to 14 days. By uncovering these hidden correlations, the system removes the element of surprise from market crises.

Optimization of Management Decisions and Panic Minimization

The key role of technological methods in ensuring macroeconomic security is to enhance the quality of decision-making by the leadership of the Central Bank of Azerbaijan. By receiving an ultra-early warning from the digital system about emerging imbalances ("smoke detection"), the regulator gains crucial time to act proactively, avoiding the need to wait until panic spreads among society and businesses.

Additionally, the high accuracy of intelligent monitoring reduces the risk of two major management errors:

Type I Error (Overlooking a real threat): When the regulator fails to detect the hidden buildup of risks and faces a crisis with limited time, forcing the use of excessive foreign exchange reserves.

Type II Error (False alarm): When imperfect analytical tools cause the regulator to misinterpret normal seasonal or short-term demand changes as a crisis, leading to the activation of strict stabilization measures (such as sharply increasing the discount rate or limiting liquidity). These actions unnecessarily restrict lending to the real economy, harming economic growth and the diversification efforts the government aims to achieve. The digital signaling system effectively distinguishes genuine systemic threats from mere "market noise." Investing in such a technological macro-monitoring ecosystem is well justified, as it safeguards billions in state reserves from inefficient spending and ensures precise, intelligent protection of the national financial environment.

Institutional-Monetary Methods: "Operational Firefighting Tools"

In the systemic triad of macroeconomic stability, institutional and monetary approaches constitute the traditional, legally mandated set of tools for operational regulation. In our framework, these approaches are considered "immediate emergency measures." If structural diversification (Section 3) provides the fire-resistant foundation of the system, and digital Big Data monitoring (Section 4) serves as a sensitive alert mechanism, then monetary instruments are the tools employed by the Central Bank of the Republic of Azerbaijan (CBAR) and the State Oil Fund (SOFAZ) to respond promptly to market fluctuations. While they do not alter the balance of real production or predict future trends, they are essential for quickly stabilizing supply and demand, counteracting speculative pressures, and maintaining the manat's fixed exchange rate in the present moment.

The Mechanism of Currency Auctions and Direct Interventions

The main and most effective method for balancing Azerbaijan's domestic market is the regular foreign exchange auctions conducted by the Central Bank. With a strictly fixed exchange rate maintained long-term at 1.7000 AZN per 1 USD, any sudden changes in external factors—such as a temporary decline in global hydrocarbon prices or disruptions in partner countries—are immediately reflected internally through increased demand for foreign currency from commercial banks and their clients. At this point, guided by key insights from the technological monitoring system (Big Data), the Central Bank of Azerbaijan Republic (CBAR) either intervenes directly or manages the amount of currency supply offered. A vital institutional el-

ement is the close cooperation between the CBAR and the State Oil Fund of Azerbaijan (SOFAZ). Within the limits set by the state budget, the Oil Fund regularly and predictably sells foreign currency at these auctions. By the first half of 2026, Azerbaijan's total strategic foreign exchange reserves surpassed a historic level of \$88 billion, with \$12.712 billion held directly on the CBAR's balance sheet. This exceptional level of reserves fully protects the domestic financial market from liquidity shortages, calms fears of currency devaluation, and clearly signals to economic participants the government's strong ability to maintain currency stability, which quickly reduces speculative behavior.

Sterilization of the Manat Mass and Liquidity Management

An important financial tool that helps prevent pressure on the national currency exchange rate is the management of excess manat liquidity within the banking sector. During times of high volatility, commercial banks with surplus manat funds may use them to buy foreign currency as a way to hedge risks or increase short-term profits, which can create an artificial shortage of dollars and euros in the domestic market. To mitigate this pressure, the Central Bank employs targeted money supply sterilization measures, operating within the set interest rate corridor (according to the CBAR Board decision in May 2026, the discount rate was kept at 6.5%, with the corridor's lower limit at 5.5% and the upper limit at 7.5%) [16]:

Issuance of CBAR Short-term Notes: The regulator issues securities that offer commercial banks attractive yields aligned with the interest rate corridor limits. By locking banks' excess manat funds in these instruments, the CBAR effectively removes them from the currency market. It becomes more advantageous for banks to temporarily invest liquidity in these risk-free CBAR notes rather than face operational risks in the open currency market.

Adjusting Required Reserve Requirements (RRR): By applying differentiated mandatory reserve ratios—specifically, a higher 10% rate for large corporate deposits in the national currency exceeding 1 billion manats, and a 5% base rate for individual deposits—the CBAR can flexibly control liquidity [17]. Maintaining the total volume of commercial banks' mandatory reserves at the CBAR around 4.7–5.1 billion manats acts as a strong stabilizer, reducing the amount of “free money” in the system and strictly limiting the financial sector's speculative capacity.

SOFAZ Fiscal Rules as an Institutional Shield

A unique aspect of Azerbaijan's monetary system is the strict counter-cyclical budgetary and fiscal rules applied when transferring funds from SOFAZ to the state budget. This institutional mechanism functions like a macroeconomic gatekeeper, shielding the domestic economy from the harmful effects of the “Dutch disease” and an excessive inflow of petrodollars during times of high commodity prices. Because the transfers are fixed, a predetermined amount—approved by the budget law—enters the domestic market each month, regardless of how much extra revenue the country earns from energy sales. All surplus foreign currency income is automatically sterilized and stored in SOFAZ's foreign sovereign assets, which exceed \$75 billion in value. This approach prevents artificial expansion of the manat money supply through government spending, reduces inflationary pressures, and builds a financial reserve (“gold reserve”) that can be used to manage economic challenges during prolonged unfavorable commodity cycles.

Coordination of Monetary and Fiscal Policy

The effectiveness of monetary tools as operational response measures relies heavily on their alignment with the fiscal policy of the Ministry of Finance of the Republic of Azerbaijan. In times of external shocks, monetary tightening and liquidity absorption by the Central Bank must be backed by strict budgetary discipline. If the Central Bank absorbs liquidity through instruments like notes and reserve requirements, but fiscal authorities simultaneously engage in uncoordinated fund injections via unjustified and unscheduled government spending, the

monetary "fire extinguisher" will lose its effectiveness, causing imbalances in monetary aggregates. The macroeconomic takeaway is that only through coordinated and synergistic management of manat flows, supply volumes at CBAR currency auctions, and strict control over government spending by the Ministry of Finance can macroeconomic stability be maintained. This approach offers solid protection for the real sector in the short term, providing the government with crucial time to carry out large-scale structural reforms and diversify exports.

Conclusion and Findings

The completed research enables us to develop a comprehensive, theoretically grounded, and practically focused set of conclusions about the methodology for maintaining macroeconomic stability and safeguarding the national currency of the Republic of Azerbaijan from the harmful effects of external shocks. The growing complexity of global financial markets has diminished the effectiveness of reactive monetary policy. The present challenge for the financial system is to make a strategic transition toward proactive, multi-dimensional macroeconomic risk management.

Main Scientific and Practical Results of the Study

The findings of this study demonstrate the need for a comprehensive threefold approach. Achieving the long-term stability of the manat cannot be accomplished by relying on any single, isolated measure. The conceptual framework developed here shows that only a strict combination of structural (real sector), technological (digital monitoring), and institutional-monetary strategies can establish a dependable security perimeter. Each component serves a distinct role: structural diversification provides a fire-resistant foundation for the macroeconomic system, artificial intelligence and Big Data function as a sensitive early warning system, and the tools of the Central Bank of Azerbaijan (CBAR) and the State Oil Fund of Azerbaijan (SOFAZ) act as immediate operational responses to localized crises. The strategic importance of the real sector has been confirmed. In line with Azerbaijan's current economic policies and diversification programs, the agro-industrial complex (APC) has been identified as the primary stabilizer of the balance of payments. The analysis indicates that boosting investment in agriculture and processing industries—which is strongly supported by President Ilham Aliyev—addresses a crucial macroeconomic challenge: it ensures a steady, independent inflow of foreign currency through the export of high value-added products while simultaneously reducing unproductive capital outflows via import substitution. Alongside the APC, the development of the Middle Corridor and the export of IT services constitute the non-oil foundation of the manat's resilience. The economic justification for implementing innovative technologies has been established. This study reveals the rationale behind the cost-effectiveness of the regulator's investment in an AI-based early warning system. The high capital costs of digital infrastructure are fully compensated by the scale of potential damage avoided. Even a slight predictive edge that enables the Central Bank to anticipate a non-linear speculative attack before widespread panic arises safeguards the state's multi-billion-dollar gold and foreign currency reserves from inefficient spending and prevents a severe, shock-driven GDP contraction.

Practical Recommendations for Azerbaijan's Macroeconomic Policy

Based on the findings of the study, the following recommendations are suggested for the relevant government bodies and regulatory authorities:

For the Central Bank of the Republic of Azerbaijan (CBAR): Establish a dedicated Data Science Hub to facilitate the gradual adoption of machine learning algorithms in Early Warning Systems (EWS). The monitoring framework should be enhanced by incorporating high-frequency interbank transaction data, retail sector information from commercial banks, and media text analysis algorithms to effectively filter out information noise and false alerts in real time.

For the Ministry of Economy and the Ministry of Agriculture of the Republic of Azerbaijan: Continue expanding public-private partnership (PPP) initiatives and tax incentives within agro-parks and liberated economic zones. Particular focus should be placed on subsidizing advanced technological processing of agricultural products, which will help diversify the range of non-oil export destinations and alleviate import pressures on the currency market. For the Economic Council of the Republic of Azerbaijan: Maintain ongoing comprehensive monitoring that links the CBAR’s monetary policies (such as currency issuance and interventions) with the fiscal activities of SOFAZ and the Ministry of Finance. During times of external market volatility, the regulator’s sterilization efforts must be firmly supported by strict budgetary discipline to avoid excessive pressure from manat liquidity on the domestic market.

Conclusion

In summary, this comprehensive study indicates that the Republic of Azerbaijan is entering a new phase of macroeconomic development, marked by an urgent need to strengthen the national financial system’s resilience against external market pressures. The period when the stability of the national currency could be maintained primarily through heavy spending of resource revenues and extensive currency interventions is becoming increasingly ineffective. Today’s geo-economic environment demands that regulators and the government act with flexibility, foresight, and proactive strategies.

The three-part model proposed here—comprising structural, technological, and monetary components—provides a systematic alternative to reactive crisis management. The key finding is that macroeconomic stability is not a fixed condition achieved by rigidly controlling the exchange rate, but rather a dynamic process where each aspect of government policy performs a specific, interconnected role.

By channeling significant private investment into the agro-industrial sector and the transit-logistics infrastructure of the Middle Corridor, following President Ilham Aliyev’s clear strategy, Azerbaijan is building a solid, tangible foundation that supports the purchasing power of the manat. Simultaneously, the digital modernization of the Central Bank of Azerbaijan’s monitoring systems, utilizing Big Data technologies, acts as an intelligent safeguard that minimizes unexpected market shocks, protects state reserves from inefficient use, and grants the economy a vital resource—time.

Azerbaijan has a unique historical opportunity to transform its current financial strength and accumulated SOFAZ reserves into advanced analytical technologies and a diversified real sector. Applying the recommendations outlined in this study will not only help reduce devaluation risks in the short term but also establish a fundamentally new, high-tech, independent, and adaptable macroeconomic framework. This system will be capable of withstanding major global financial upheavals and will provide a reliable foundation for stable, inclusive, and long-term economic growth in Azerbaijan for decades ahead.

References

1. IMF, 2025 — International Monetary Fund. Republic of Azerbaijan: 2025 Article IV Consultation-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for the Republic of Azerbaijan. IMF Country Report No. 25/98, April 2025.
2. CBAR, 2026 — Central Bank of the Republic of Azerbaijan. Statistical Bulletin 05/2026. Baku, 2026.
3. Ministry of Finance of the Republic of Azerbaijan, 2025 — Semi-annual statistical bulletin on public debt and strategic reserves. Baku, 2025.
4. State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan, 2026 — Report on the Consumer Price Index and socioeconomic indicators for January–May 2026. Baku, June 2026.
5. CEAR, 2026 — Center for Analysis of Economic Reforms and Communication of the Republic of Azerbaijan. Export Review (Export Bulletin), April 2026. Baku, 2026.

6. State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan, 2026 — Socioeconomic development of Azerbaijan: statistical report for January–April 2026. Baku, May 2026.
7. TITR Association, 2025 — International Association "Trans-Caspian International Transport Route". Annual Report on Cargo Turnovers and Operational Performance on Middle Corridor. Astana, 2025.
8. Mederov, 2026 — Mederov N. New Eurasian Trade Reality and the Expansion Metrics of the Trans-Caspian International Transport Route // Trade and Logistics Review. Baku, June 2026.
9. Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan, 2025 — Strategic analysis of import substitution and tax incentives for high-tech sectors. Baku, 2025.
10. Caliber, 2026 — Macroeconomic indicators of non-oil exports of the Republic of Azerbaijan for the four months of 2026 / Information-analytical bulletin Caliber.az, May 2026.
11. CBAR, 2024 — Central Bank of the Republic of Azerbaijan. Financial Sector Development Strategy for 2024–2026. Baku, 2024.
12. CBAR, 2026 — Central Bank of the Republic of Azerbaijan. Statistical indicators of the monetary and banking sectors as of January 1, 2026. Baku, 2026.
13. Report, 2026 — Dynamics and structure of domestic cashless operations via payment systems in the Republic of Azerbaijan // Information Agency Report.az, January 2026.
14. Khalilov, 2026 — Khalilov V. Development of digital ecosystems and instant payment architecture in Azerbaijan // Report at the International Summit on Finance and Banking. Baku, June 2026.
15. Report, 2026 — Azerbaijan's strategic currency reserves have exceeded another milestone of 88 billion US dollars // Information-analytical agency Report.az, June 2026.
16. CBAR Board, 2026 — Statement by the Board of the Central Bank of the Republic of Azerbaijan on interest rate corridor parameters and maintaining the discount rate at 6.5%. Baku, May 2026.
17. CBAR, 2025 — Central Bank of the Republic of Azerbaijan. Report on the results of the application of differentiated reserve requirements and the dynamics of sterilization of excess liquidity in the banking sector for the 9 months of 2025. Baku, November 2025.

ჯავიდ პ. საფაროვი

დოქტორანტი (ეკონომიკა), ბაქოს სახელმწიფო უნივერსიტეტი

**მაკროეკონომიკური სტაბილურობის უზრუნველყოფა აზერბაიჯანში:
სავალუტო კრიზისების აღმოფხვრის სტრუქტურული და ინოვაციური
მეთოდები**

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.09](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.09)

რეზიუმე

სტატიაში განხილულია აზერბაიჯანის რესპუბლიკაში მაკროეკონომიკური მართვის სტრატეგიული ევოლუცია, ეროვნული ვალუტის ეგზოგენური შოკებისგან დაცვის კუთხით. კვლევაში წარმოგვიდგენილია „სისტემური ტრიადის“ ჩარჩო - რომელიც მოიცავს სტრუქტურულ დივერსიფიკაციას, ციფრულ პროგნოზირებას სიგნალიზაციას და ინსტიტუციურ-მონეტარულ რეგულირებას - ფინანსური პოლიტიკის კრიზისების რეაქტიული მართვიდან პროაქტიულ, მრავალშრიან რისკების

კონტროლზე გადასატანად. რეალური სექტორის განვითარებას (აგროსამრეწველო კომპლექსი, შუა დერეფანი, IT სერვისები) და მოწინავე ანალიტიკურ მონიტორინგს შორის სინერგიის ანალიზით, ნაშრომი გვთავაზობს ყოვლისმომცველ გზამკვლევს ეროვნული ეკონომიკის გლობალური არასტაბილურობისგან იზოლირებისთვის. დასკვნები ემხრობა ძლიერ, მაღალტექნოლოგიურ არქიტექტურულ მიდგომას, რომელიც ამცირებს „ჰოლანდიური დაავადების“ რისკებს, მაქსიმალურად ზრდის სახელმწიფო რეზერვების ეფექტურობას და ქმნის საფუძველს სტაბილური, გრძელვადიანი ეკონომიკური ზრდისთვის.

საკვანძო სიტყვები: მაკროეკონომიკური სტაბილურობა, ვალუტის კრიზისი, აზერბაიჯანი, მანათი, ცენტრალური ბანკი (CBAR), SOFAZ, სტრუქტურული დივერსიფიკაცია, აგრობიზნესი (APC), დიდი მონაცემები, პროგნოზირებადი მონიტორინგი, ადრეული გაფრთხილების სისტემები (EWS).

ვახტანგ ბერულავა

ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრი

**მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაცია და მისი კავშირი გაყიდვების
ზრდასთან ქართულ B2B სადისტრიბუციო მცირე და საშუალო საწარმოებში¹**

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.05](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.05)

ანოტაცია. წინამდებარე ნაშრომი ეძღვნება თანამედროვე მენეჯმენტისა და მარკეტინგის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საკითხს – მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციას (Marketing-Sales Alignment – MSA) და მის კავშირს გაყიდვების ზრდასთან. ნაშრომში განხილულია მარკეტინგისა და გაყიდვების ურთიერთქმედების შესახებ არსებული საერთაშორისო თეორიები, მოდელები და ემპირიული კვლევები. კვლევის მიზანს წარმოადგენს იმის შესწავლა, თუ როგორ არის დაკავშირებული მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაცია გაყიდვების ზრდასთან ქართულ B2B სადისტრიბუციო მცირე და საშუალო კომპანიებში და რომელი ორგანიზაციული ფაქტორები უწყობს ხელს აღნიშნული სინქრონიზაციის ფორმირებას. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ლიდერობის მხარდაჭერის, კომუნიკაციის ხარისხის, მიზნების ურთიერთდამოკიდებულების, საერთო ტექნოლოგიების გამოყენებისა და თანამშრომლობაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურის როლს. დასახული მიზნის მისაღწევად გამოყენებულ იქნა ემპირიული კვლევა, რომლის ფარგლებშიც გამოიკითხა საქართველოს ბაზარზე მოქმედი 55 B2B სადისტრიბუციო მცირე და საშუალო კომპანიის წარმომადგენელი. მიღებული მონაცემების ანალიზისთვის გამოყენებულ იქნა აღწერითი სტატისტიკა, კორელაციური ანალიზი და მრავალჯერადი რეგრესიული მოდელები. კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაცია დადებითად და სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად არის დაკავშირებული გაყიდვების ზრდასთან. სინქრონიზაციის ყველაზე მნიშვნელოვანი წინაპირობები აღმოჩნდა მიზნების ურთიერთდამოკიდებულება და საერთო ტექნოლოგიების გამოყენება. ნაშრომის ბოლოს ჩამოყალიბებულია თეორიული და პრაქტიკული დასკვნები, აგრეთვე რეკომენდაციები ქართული მცირე და საშუალო საწარმოების მენეჯერებისთვის.

საკვანძო სიტყვები: მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაცია (MSA), გაყიდვების ზრდა, B2B ბაზრები, მცირე და საშუალო საწარმოები, საქართველო

შესავალი

თანამედროვე კონკურენტულ ბაზრებზე კომპანიის უნარი, უზრუნველყოს შემოსავლების მდგრადი ზრდა, არსებითად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ეფექტიანად ახერხებს იგი მომხმარებელზე ორიენტირებული კომერციული ფუნქციების კოორდინაციას. მარკეტინგი და გაყიდვები ორგანიზაციების უმეტესობაში შემოსავლის გენერირების ორი ძირითადი ფუნქციაა, ხოლო მათი ეფექტიანი სინქ-

¹ წინამდებარე სტატია ეფუძნება ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის სამაგისტრო პროგრამის „ბიზნესის ადმინისტრირება და თანამედროვე ტექნოლოგიები“ ფარგლებში შესრულებულ და დაცულ სამაგისტრო ნაშრომს.

რონიზაცია, რომელიც ფართოდ განიმარტება როგორც საერთო მიზნების, პროცესების, კომუნიკაციის, მონაცემებისა და შედეგებზე პასუხისმგებლობის გაზიარების ხარისხი, მიჩნეულია მნიშვნელოვან ორგანიზაციულ შესაძლებლობად, რომელიც განაპირობებს გაყიდვების ზრდასა და გრძელვადიან კონკურენტულ უპირატესობას (Kotler et al., 2006; Biemans et al., 2022). მიუხედავად იმისა, რომ ორივე ფუნქცია ერთსა და იმავე კომერციულ მიზანს ემსახურება, ისტორიულად ისინი ხშირად ფუნქციონირებდნენ როგორც სტრუქტურულად და კულტურულად განცალკევებული ერთეულები, რომელთაც განსხვავებული დროითი ჰორიზონტები, შეფასების მეტრიკები და პროფესიული ხედვები ახასიათებთ.

ამგვარი შეუსაბამობის შედეგები ფართოდ არის შესწავლილი აკადემიურ ლიტერატურაში. მაგალითად, Le Meunier-FitzHugh და Piercy (2007) პირველებმა დაადასტურეს მარკეტინგისა და გაყიდვების თანამშრომლობასა და ბიზნესის შედეგიანობას შორის ემპირიული კავშირი, ხოლო შემდგომმა კვლევებმა აჩვენა, რომ არასათანადოდ სინქრონიზებული ორგანიზაციები მნიშვნელოვან დანაკარგებს განიცდიან ლიდების კონვერტაციის ეფექტიანობის, მომხმარებელთა მოზიდვის, შემოსავლების ზრდისა და საბაზრო წილის მიმართულებით (Chernetsky et al., 2022; Peterson et al., 2015; Patterson, 2007). კვლევების მიხედვით, არასინქრონიზებულ ორგანიზაციებში მარკეტინგის მიერ გენერირებული ლიდების დაახლოებით 70%-ს გაყიდვების გუნდები საერთოდ არ ამუშავებენ (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007; Malshe & Sohi, 2009). ამგვარი არაეფექტიანობის კომერციული ფასი საკმაოდ მაღალია და მოიცავს მარკეტინგული ინვესტიციების ფუჭად ხარჯვას, შემოსავლების დაკარგულ შესაძლებლობებსა და მომხმარებელბთან ურთიერთობების გაუარესებას. სწორედ ამიტომ, აღნიშნული პრობლემის გადაჭრა ბოლო ორი ათწლეულის განმავლობაში მზარდი აკადემიური ინტერესის საგნად იქცა.

მიუხედავად იმისა, რომ საერთაშორისო ლიტერატურაში უკვე ორი ათწლეულის განმავლობაში გროვდება მტკიცებულებები მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის (Marketing-Sales Alignment – MSA) გავლენის შესახებ ორგანიზაციულ შედეგებზე, აღნიშნული ფენომენი საქართველოში ემპირიულად ჯერ კიდევ შეუსწავლელია. ეს მნიშვნელოვან კვლევით სიცარიელეს ქმნის, რადგან ქვეყნის სწრაფად განვითარებადი კერძო სექტორი, არაერთგვაროვანი ციფრული ინფრასტრუქტურა და კულტურულად განსხვავებული ბიზნესგარემო შესაძლოა წარმოშობდეს სინქრონიზაციის ისეთ მექანიზმებსა და შედეგებს, რომლებიც განსხვავდება დასავლურ B2B (Business-to-Business) – ბიზნესთაშორისი ბაზრებზე დაფიქსირებული ტენდენციებისგან, სადაც არსებული კვლევების უმრავლესობაა განხორციელებული. გარდა ამისა, ქართული მცირე და საშუალო ბიზნესის პირობებში, სადაც ფორმალური მენეჯერული სისტემები ხშირად განვითარების საწყის ეტაპზეა, ხოლო საქმიან ურთიერთობებში არაფორმალური პრაქტიკები მნიშვნელოვან როლს ასრულებს, დღემდე უცნობია, თუ რომელი წინაპირობები ქმნის მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის ყველაზე მაღალ ეფექტს.

ამგვარად, მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციაზე მოქმედი ფაქტორებისა და ამ სინქრონიზაციის კომპანიის საქმიანობის შედეგებზე ზემოქმედების შესწავლა საქართველოსთვის განსაკუთრებით აქტუალურია. წინამდებარე კვლევა მიზნად ისახავს აღნიშნული კვლევითი სიცარიელის შევსებას და იმის დადგენას, თუ რა ფაქტორები განსაზღვრავს მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციას და

თუ როგორ მოქმედებს ეს პროცესი გაყიდვების ზრდის შედეგებზე ქართულ საწარმოებში.

ლიტერატურის მიმოხილვა

მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის ცნება. მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაცია (Marketing-Sales Alignment – MSA) განიმარტება როგორც ორგანიზაციის მარკეტინგისა და გაყიდვების ფუნქციებს შორის სტრატეგიული და ოპერაციული ინტეგრაციის ხარისხი, რომელიც მოიცავს საერთო მიზნებს, პროცესებს, კომუნიკაციას, მონაცემებსა და შედეგებზე პასუხისმგებლობის გაზიარებას (Kotler et al., 2006). მიუხედავად იმისა, რომ ორივე ფუნქცია საბოლოოდ ერთსა და იმავე მიზანს – შემოსავლების გენერირებასა და მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას – ემსახურება, ისტორიულად ისინი ორგანიზაციებში ფუნქციონირებდნენ როგორც სტრუქტურულად და კულტურულად განცალკევებული ერთეულები, რომლებმაც საკუთარი პრიორიტეტები, შეფასების სისტემები და პროფესიული იდენტობა ჩამოაყალიბეს (Homburg & Jensen, 2007).

სამეცნიერო ლიტერატურაში მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის (alignment) აღსანიშნავად ხშირად ურთიერთჩანაცვლებადად გამოიყენება ისეთი ტერმინებიც, როგორიცაა ინტეგრაცია (integration) და თანამშრომლობა (collaboration) (Chernetsky et al., 2022; Biemans et al., 2022). Biemans და თანაავტორები (2022) გაყიდვებისა და მარკეტინგის ურთიერთქმედების სისტემას (Sales-Marketing Interface – SMI) ოთხ ძირითად კონცეპტუალურ განზომილებად განიხილავენ: სტრუქტურულ კავშირებს, როლობრივ კავშირებს, ურთიერთქმედებებსა და ურთიერთაღქმებს.

Keszeý-სა და Biemans-ს (2016) შემოაქვთ „გაყიდვებისა და მარკეტინგის ფუნქციური გადაკვეთის“ (sales-marketing encroachment) კონცეფცია, რომელიც აღწერს სიტუაციას, როდესაც გაყიდვების დეპარტამენტი სულ უფრო მეტად ასრულებს იმ სტრატეგიულ საქმიანობებს, რომლებიც ტრადიციულად მარკეტინგის ფუნქციას მიეკუთვნებოდა. თავის მხრივ, Dewsnap და თანაავტორები (2020) ავითარებენ „მარკეტინგისა და გაყიდვების ურთიერთქმედების მოქნილობის“ (Marketing-Sales Interface Flexibility – MSIF) კონცეფციას, რომელიც გულისხმობს ორ დეპარტამენტს შორის რესურსების მოქნილ გადანაწილებასა და კოორდინაციას.

მარკეტინგისა და გაყიდვების ურთიერთობის გააზრების ერთ-ერთ ყველაზე გავლენიან კონცეპტუალურ მოდელს წარმოადგენს Sales-Marketing Interface (SMI) კონტინუუმი, რომელიც თავდაპირველად შემუშავდა Kotler-ისა და თანაავტორების (2006) მიერ, ხოლო მოგვიანებით Biemans-მა და თანაავტორებმა (2022) კვლევების სისტემური ანალიზის საფუძველზე განავითარეს. აღნიშნული მოდელი გამოყოფს ურთიერთობის ოთხ არქექტიპულ მდგომარეობას:

- **განუსაზღვრელი (Undefined)** – მარკეტინგისა და გაყიდვების ფუნქციები მოქმედებენ მინიმალური კოორდინაციის პირობებში. კომუნიკაცია არის არაფორმალური და შემთხვევითი, ხოლო ხშირია კონფლიქტები პასუხისმგებლობების, რესურსებისა და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების გამო. არ არსებობს ლიდების გადაცემისა და საბაზრო ინფორმაციის გაზიარების ფორმალური პროცედურები.
- **განსაზღვრელი (Defined)** – ფუნქციების როლები და პასუხისმგებლობები მკაფიოდ არის განსაზღვრული წერილობითი შეთანხმებებით, სტანდარ-

ტიზებული პროცედურებითა და რეგულარული კომუნიკაციის მექანიზმებით. კონფლიქტების დონე მცირდება, თუმცა თანამშრომლობა კვლავ ტრანზაქციული ხასიათისაა და სტრატეგიულ ინტეგრაციას მოკლებულია.

- **სინქრონიზებული (Aligned)** – ორივე ფუნქცია მოქმედებს საერთო მიზნების საფუძველზე, ერთობლივად მონაწილეობს დაგეგმვის პროცესებში, იყენებს ერთიან განმარტებებს ისეთი მნიშვნელოვანი ცნებებისთვის, როგორიცაა „კვალიფიციური ლიდი“ (qualified lead), და შეფასებულია საერთო მაჩვენებლების მიხედვით. კომუნიკაცია სისტემური და ორმხრივია.
- **ინტეგრირებული (Integrated)** – მარკეტინგსა და გაყიდვებს შორის საზღვრები პრაქტიკულად ქრება. საერთო ტექნოლოგიური სისტემები, ერთიანი ანგარიშგება და შემოსავლების მიმართ საერთო პასუხისმგებლობა ქმნის ერთიან კომერციულ ფუნქციას, რომელსაც ხშირად ხელმძღვანელობს შემოსავლების დირექტორი (Chief Revenue Officer – CRO).

მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის ერთ-ერთ ყველაზე ფართოდ გამოყენებულ პრაქტიკულ მოდელს წარმოადგენს მომხმარებლის გზის (Customer Pipeline) ეტაპობრივი რუკა, რომლის მიხედვითაც პოტენციური მომხმარებელი გადის შემდეგ ეტაპებს:

Inquiry → Marketing Qualified Lead (MQL) → Sales Accepted Lead (SAL) → Sales Qualified Lead (SQL) → Closed Revenue

თითოეული ეტაპიდან მომდევნოზე გადასვლა წარმოადგენს მარკეტინგსა და გაყიდვებს შორის სტრუქტურირებულ გადაცემის პროცესს, რომელიც ეფუძნება წინასწარ სინქრონიზებულ კვალიფიკაციის კრიტერიუმებსა და მომსახურების სტანდარტებს (Biemans et al., 2022; Malshe et al., 2022; Kotler et al., 2006; Almeida et al., 2026). არასათანადოდ სინქრონიზებულ ორგანიზაციებში ორივე ფუნქცია განსხვავებული კრიტერიუმებით აფასებს გაყიდვებისთვის გადასაცემ ლიდებს, რაც განსაკუთრებით პრობლემურია MQL-დან SAL-ზე გადასვლის ეტაპზე. მარკეტინგის დეპარტამენტი შესაძლოა ლიდს კვალიფიციურად მიიჩნევდეს მხოლოდ მინიმალური ჩართულობის საფუძველზე (Marketing Qualified Lead – MQL), მაშინ როდესაც გაყიდვების დეპარტამენტი მოითხოვს შესყიდვის რეალური ინტერესის უფრო ძლიერ სიგნალებს (Sales Qualified Lead – SQL). მსგავსი განსხვავება ხშირად იწვევს მარკეტინგის მიერ გენერირებული ლიდების უარყოფას გაყიდვების გუნდის მხრიდან, რადგან ისინი მზად არ მიიჩნევიან პირდაპირი კომერციული კონტაქტისთვის (Graesch et al., 2024). ქართული მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის, სადაც პოტენციური მომხმარებლების რაოდენობა ხშირად შეზღუდულია და თითოეულ ლიდს შედარებით მაღალი კომერციული ღირებულება აქვს, მსგავსი არაეფექტიანობა შეიძლება განსაკუთრებით საზიანო აღმოჩნდეს.

მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციაზე მოქმედი ფაქტორები. აკადემიური ლიტერატურა გამოყოფს რამდენიმე ძირითად ფაქტორს, რომლებიც ხელს უწყობს მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის ფორმირებასა და გაძლიერებას. 1) **უმაღლესი მენეჯმენტის მხარდაჭერა.** ლიდერობა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მარკეტინგისა და გაყიდვების ურთიერთობების ფორმირებაში და ხელს უწყობს თანამშრომლობის განვითარებას (Chernetsky et al., 2022). უმაღლესი მენეჯმენტი ასევე პასუხისმგებელია თანამშრომლობის კულტურის ჩამოყალიბებაზე, საერთო მიზნების განსაზღვრასა და კონფლიქტების მოგვარებაზე (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007; Madhani, 2016; Kotler et al., 2006). 2) **ტექნო-**

ლოგიური ინტეგრაცია. CRM სისტემებისა და მარკეტინგის ავტომატიზაციის პლატფორმების გამოყენება ქმნის მომხმარებლის მონაცემების ერთიან ბაზას, ამარტივებს სამუშაო პროცესებს და უზრუნველყოფს შედეგების სრულ მონიტორინგს (Graesch et al., 2024). მიუხედავად იმისა, რომ ციფრულმა ტრანსფორმაციამ შეიძლება გარკვეული დამაბულობაც წარმოშვას, ფუნქციათაშორისი ინტეგრაცია და თანამშრომლების მიერ ტექნოლოგიების სარგებლიანობის აღქმა მნიშვნელოვნად ამცირებს მსგავს რისკებს (Zhang et al., 2026). **3) კომუნიკაცია.** ხშირი, ორმხრივი და მაღალი ხარისხის კომუნიკაცია ნდობის ჩამოყალიბების, კონფლიქტების შემცირებისა და ცოდნის გაზიარების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი წინაპირობაა (Chernetsky et al., 2022). **4) საერთო მიზნები და ამოცანები.** მიზნების, შეფასების კრიტერიუმებისა და ძირითადი ტერმინების სინქრონიზაცია მარკეტინგისა და გაყიდვების ინტეგრაციის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მექანიზმია (Malshe et al., 2017). ამ პროცესს ხელს უწყობს Service Level Agreement (SLA)-ების დანერგვა, რომლებიც ორივე მხარის პასუხისმგებლობებსა და ვალდებულებებს განსაზღვრავს (Madhani, 2016; Patterson, 2007). ასევე მნიშვნელოვანია საერთო შემოსავლების მიზნებისა და მოტივაციის სისტემების ჩამოყალიბება (Kotler et al., 2006). **5) ორგანიზაციული კულტურა და სწავლება.** თანამშრომლობაზე, ცოდნის გაზიარებასა და უწყვეტ განვითარებაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურა მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის ერთ-ერთი მთავარი საფუძველია (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007; Madhani, 2016). მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურა მნიშვნელოვნად ზრდის მარკეტინგისა და გაყიდვების თანამშრომლობის ხარისხს (Chernetsky et al., 2022).

მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის გავლენა გაყიდვების ზრდაზე. სამეცნიერო ლიტერატურა ერთხმად უსვამს ხაზს მარკეტინგისა და გაყიდვების ეფექტიანი ურთიერთქმედების (Sales-Marketing Interface – SMI) მნიშვნელობას ორგანიზაციული წარმატებისთვის (Chernetsky et al., 2022; Guenzi & Troilo, 2007; Hughes et al., 2012; Itani et al., 2026). Le Meunier-FitzHugh-ისა და Piercy-ის (2007) კვლევამ პირველად დაადასტურა, რომ მარკეტინგისა და გაყიდვების თანამშრომლობა დადებითად უკავშირდება ბიზნესის შედეგიანობას. მათი დასკვნების მიხედვით, ფუნქციების სინქრონიზაცია კომპანიებს საშუალებას აძლევს მომხმარებლებისთვის უფრო მაღალი ღირებულება შექმნან, რაც საბოლოოდ აისახება გაყიდვების ზრდასა და მომგებიანობაზე.

ემპირიული მტკიცებულებები ადასტურებს აღნიშნულ მოსაზრებას. Peterson-ისა და თანაავტორების (2015) კვლევამ აჩვენა, რომ კომპანიები, რომლებიც მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის მაღალი დონით გამოირჩევიან, მნიშვნელოვნად უკეთეს შედეგებს აღწევენ კვალიფიციური ლიდების რაოდენობის ზრდის, ლიდების კონვერტაციის მაჩვენებლებისა და ახალი კლიენტების მოზიდვის მიმართულებით. გარდა ამისა, ასეთ კომპანიებში ფიქსირდება მომხმარებელზე საშუალო შემოსავლის უფრო მაღალი მაჩვენებელი და შემოსავლების უფრო სწრაფი ზრდა, ვიდრე დაბალი სინქრონიზაციის მქონე ორგანიზაციებში (Peterson et al., 2015). ეფექტიანად ორგანიზებული მარკეტინგისა და გაყიდვების ურთიერთქმედება პირდაპირ დადებით გავლენას ახდენს ბიზნესის ძირითად მაჩვენებლებზე, მათ შორის შემოსავალზე, ბაზრის წილზე, მოგებაზე, მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე და მათ შენარჩუნებაზე (Chernetsky et al., 2022; Homburg & Jensen, 2007). ამასთან, სინქრონიზაცია ხელს უწყობს ისეთი მნიშვნელოვანი ბიზნესპროცესების განვითარებას,

როგორებიცაა ღირებულების შექმნა, ინოვაციები, სტრატეგიის ფორმირება და მისი ეფექტიანი განხორციელება (Chernetsky et al., 2022; Hughes et al., 2012; Keszeý & Biemans, 2016).

ანალოგიურად, მარკეტინგისა და გაყიდვების ურთიერთქმედების მოქნილობა (Marketing-Sales Interface Flexibility – MSIF) დადებით გავლენას ახდენს როგორც ორგანიზაციულ შედეგებზე, ისე თანამშრომლობის ხარისხზე, განსაკუთრებით არასტაბილურ და სწრაფად ცვალებად გარემოში (Dewsnap et al., 2020).

შეჯამების სახით შეიძლება ითქვას, რომ მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაცია მხოლოდ სასურველი ორგანიზაციული მახასიათებელი არ არის; იგი წარმოადგენს გაყიდვების ზრდისა და საერთო ბიზნესწარმატების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს მამოძრავებელ ძალას. მიუხედავად იმისა, რომ ფუნქციებს შორის განსხვავებები და კონფლიქტების პოტენციური ბუნებრივად არსებობს, მომხმარებელზე ორიენტირებული მიდგომა, ეფექტიანი კომუნიკაცია, საერთო მიზნები, ძლიერი ლიდერობა და რესურსების მოქნილი მართვა მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს სინქრონიზაციის მიღწევასა და ორგანიზაციული შედეგების გაუმჯობესებას. ლიტერატურის მიმოხილვის საფუძველზე ფორმულირებულია შემდეგი კვლევითი ჰიპოთეზები:

H1: უმაღლესი მენეჯმენტის მხარდაჭერა (Leadership Support) დადებითად არის დაკავშირებული მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციასთან.

H2: კომუნიკაციის ხარისხი (Communication Quality) დადებითად არის დაკავშირებული მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციასთან.

H3: მიზნების ურთიერთდამოკიდებულება (Goal Interdependence) დადებითად არის დაკავშირებული მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციასთან.

H4: საერთო ტექნოლოგიური სისტემების გამოყენება (Shared Technology) დადებითად არის დაკავშირებული მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციასთან.

H5: თანამშრომლობაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურა (Cultural Orientation Toward Collaboration) დადებითად არის დაკავშირებული მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციასთან.

H6: მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაცია დადებითად არის დაკავშირებული გაყიდვების ზრდასთან.

კვლევის მეთოდოლოგია

ემპირიული კვლევა ეფუძნება კროს-სექციურ (Cross-Sectional) კვლევით დიზაინს და გულისხმობს მონაცემების შეგროვებას ქართული მცირე და საშუალო საწარმოებიდან დროის ერთ კონკრეტულ მონაკვეთში. კითხვარის მეთოდი მიზანშეწონილია, რადგან იგი უზრუნველყოფს თეორიული კონსტრუქტების გაზომვას ისეთ მასშტაბზე, რომელიც მრავალფაქტორული სტატისტიკური ანალიზის განხორციელების შესაძლებლობას იძლევა (Hair et al., 2019).

კვლევის დიზაინი. კვლევა ამოწმებს მე-2 თავში ჩამოყალიბებულ ექვს ჰიპოთეზას ორი მრავალჯერადი რეგრესიის მოდელის გამოყენებით. მოდელი 1 იკვლევს მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის წინაპირობებს. მოდელი 2 აფასებს მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციასა და გაყიდვების ზრდას შორის კავშირს. პირველი მოდელი წარმოდგენილია შემდეგი სახით:

$$MSA = \beta_0 + \beta_1(LS) + \beta_2(ST) + \beta_3(CQ) + \beta_4(GI) + \beta_5(CO) + \beta_6(Controls) + \varepsilon \quad (1)$$

სადაც: MSA – მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაცია; LS – ლიდერობის მხარდაჭერა; ST – საერთო ტექნოლოგიები; CQ – კომუნიკაციის ხარისხი; GI – მიზნების ურთიერთდამოკიდებულება; CO – თანამშრომლობაზე ორიენტირებული კულტურა; Controls – საკონტროლო ცვლადები (კომპანიის ზომა და ასაკი); ε – შემთხვევითი შეცდომა.

მოდელი 1 ერთდროულად ამოწმებს H1–H5 ჰიპოთეზებს. მეორე მოდელი წარმოდგენილია შემდეგი სახით:

$$SG = \beta_0 + \beta_1(MSA) + \beta_2(Controls) + \varepsilon \quad (2)$$

სადაც: SG – გაყიდვების ზრდა; MSA – მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაცია; Controls – ციფრული სიმწიფე, კომპანიის ზომა და ასაკი; ε – შემთხვევითი შეცდომა. ციფრული სიმწიფე შეტანილია როგორც საკონტროლო ცვლადი, რადგან წინა კვლევები ადასტურებს ტექნოლოგიების დამოუკიდებელ გავლენას კომერციულ შედეგებზე (ISET Policy Institute, 2025; Zhang et al., 2026). მოდელი 2 ამოწმებს H6 ჰიპოთეზას. ორივე მოდელი შეფასდება უმცირესი კვადრატების მეთოდით (Ordinary Least Squares – OLS) რეგრესიის გამოყენებით IBM SPSS Statistics პროგრამაში.

ჰიპოთეზების შემოწმებამდე განხორციელდება: კონსტრუქტების ვალიდურობის შეფასება ექსპლორაციული ფაქტორული ანალიზის (Exploratory Factor Analysis – EFA) საშუალებით; სანდობის შეფასება Cronbach's Alpha-ს გამოყენებით; მულტიკოლინეარობის შემოწმება Variance Inflation Factor (VIF) და Tolerance სტატისტიკებით. გამოყენებული იქნება შემდეგი ზღვრული მნიშვნელობები: VIF < 10 და Tolerance > 0.10 (Hair et al., 2019).

საზომი ინსტრუმენტი და კონსტრუქტების ოპერაციონალიზაცია. ყველა კონსტრუქტი იზომება ხუთქულიანი ლიკერტის სკალით: 1 = სრულიად არ ვეთანხმები; 5 = სრულიად ვეთანხმები. სრული კითხვარი მოიცავს: 28 ლიკერტის ტიპის კითხვას შვიდ კონსტრუქტზე; ორ კითხვას კომპანიის პროფილის შესახებ (ზომა და ასაკი); ერთ კითხვას ციფრული სიმწიფის შესაფასებლად.

ინსტრუმენტი შემუშავდა საერთაშორისო ლიტერატურაში გამოყენებული და ვალიდირებული სკალების ადაპტირების გზით ქართულ B2B მცირე და საშუალო საწარმოთა კონტექსტისთვის. ადაპტაციის პროცესი განხორციელდა Saunders-ისა და თანაავტორების (2019) რეკომენდაციების შესაბამისად და მოიცავდა: ქართულ ენაზე პირდაპირ თარგმნას; ინგლისურ ენაზე უკუთარგმნას დამოუკიდებელი მთარგმნელის მიერ; ორიგინალისა და უკუთარგმნილი ვერსიის შედარებას; აღმოჩენილი განსხვავებების განხილვასა და კორექტირებას. კითხვარის საბოლოო ვერსია წინასწარ გამოიცადა ქართული კომპანიების მენეჯერების მცირე ჯგუფზე. თითოეული კონსტრუქტის ოპერაციონალიზაცია, კითხვების რაოდენობა და გამოყენებული წყაროები წარმოდგენილია ცხრილ 1-ში.

ცხრილი 1. კონსტრუქტების ოპერაციონალიზაცია.

N	კონსტრუქტები	ინდიკატორები	წყარო
1	უმალესი მენეჯმენტის მხარდაჭერა (LS)	LS1. ჩვენი კომპანიის უმაღლესი მენეჯმენტი აქტიურად უწყობს ხელს მარკეტინგისა და გაყიდვების დეპარტამენტებს შორის თანამშრომლობას.	Le Meunier-FitzHugh

		LS2. ჩვენს კომპანიაში ხელმძღვანელობა აყალიბებს ინტეგრირებული კომერციული საქმიანობის ხედვას. LS3. ჩვენს კომპანიაში ხელმძღვანელობა კონსტრუქციულად ერევა იმ შემთხვევებში, როდესაც მარკეტინგისა და გაყიდვების დეპარტამენტებს შორის კონფლიქტი წარმოიშობა.	& Piercy (2007)
2	კომუნიკაციის ხარისხი (CQ)	CQ1. ჩვენს კომპანიაში მარკეტინგისა და გაყიდვების დეპარტამენტებს შორის კომუნიკაცია რეგულარულად და კონსტრუქციულად მიმდინარეობს. CQ2. ჩვენი კომპანიის მარკეტინგისა და გაყიდვების გუნდები ერთმანეთს რეგულარულად უზიარებენ საბაზრო ინფორმაციასა და მომხმარებლებისგან მიღებულ უკუკავშირს. CQ3. ჩვენს კომპანიაში მარკეტინგისა და გაყიდვების დეპარტამენტებს შორის წარმოშობილი უთანხმოებები სწრაფად და პროფესიონალურად წყდება.	Homburg & Jensen (2007)
3	მიზნების ურთიერთდამოკიდებულება (GI)	GI1. ჩვენს კომპანიაში მარკეტინგისა და გაყიდვების დეპარტამენტების საქმიანობა ფასდება ერთსა და იმავე შემოსავლების მიზნებთან მიმართებით. GI2. ჩვენი კომპანიის მარკეტინგისა და გაყიდვების გუნდები ერთობლივად არიან პასუხისმგებელნი კომპანიის საერთო გაყიდვების შედეგებზე. GI3. ჩვენს კომპანიაში მარკეტინგის წარმატება და გაყიდვების წარმატება ურთიერთშეთავსებადი და თანხვედრი კრიტერიუმებით განისაზღვრება.	Kotler et al. (2006); Homburg et al. (2008)
4	საერთო ტექნოლოგიების გამოყენება (ST)	ST1. ჩვენი კომპანიის მარკეტინგისა და გაყიდვების გუნდები მომხმარებელთა მონაცემების სამართავად ერთსა და იმავე ციფრულ პლატფორმას (ან პლატფორმებს) იყენებენ. ST2. მარკეტინგის მიერ გენერირებული ინფორმაცია (მაგალითად, ლიდები ან მარკეტინგული კამპანიების მონაცემები) ჩვენი გაყიდვების გუნდისთვის რეალურ დროში ხელმისაწვდომია. ST3. ჩვენი კომპანია იყენებს CRM სისტემას ან მსგავს ტექნოლოგიურ ინსტრუმენტს, რომელსაც მარკეტინგისა და გაყიდვების გუნდები აქტიურად ეყრდნობიან ყოველდღიურ საქმიანობაში.	Davis (1989); Homburg et al. (2008)
5	თანამშრომლობაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურა (CO)	CO1. ჩვენს კომპანიაში მარკეტინგისა და გაყიდვების დეპარტამენტები გულწრფელად აფასებენ ერთმანეთის წვლილს საერთო შედეგების მიღწევაში. CO2. ჩვენს კომპანიაში მარკეტინგისა და გაყიდვების დეპარტამენტებს შორის ფუნქციათაშორისი თანამშრომლობის ძლიერი კულტურა არსებობს. CO3. ჩვენი კომპანიის ორგანიზაციული კულტურა უფრო მეტად ანიჭებს უპირატესობას საერთო კომერციულ შედეგებს, ვიდრე ცალკეული დეპარტამენტების ინდივიდუალურ შედეგებს.	Morgan & Hunt (1994); Le Meunier-FitzHugh & Piercy (2007)

6	მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის ინდექსი (MSA)	MSA1. ჩვენს კომპანიაში მარკეტინგისა და გაყიდვების ფუნქციები იყენებენ კვალიფიციური ლიდის (Qualified Lead) ერთიან და ურთიერთშეთანხმებულ განმარტებას. MSA2. ჩვენი კომპანიის მარკეტინგული და გაყიდვითი აქტივობები სისტემურად კოორდინირდება, რათა მომხმარებლებს თანმიმდევრული და ერთიანი კომუნიკაცია მიეწოდოს. MSA5. მარკეტინგიდან გაყიდვების დეპარტამენტისთვის ლიდის გადაცემის პროცესი ჩვენს კომპანიაში მკაფიოდ არის განსაზღვრული. MSA6. გაყიდვების დეპარტამენტი მარკეტინგის გუნდს რეგულარულად აწვდის უკუკავშირის ლიდების ხარისხის შესახებ. MSA7. ჩვენს კომპანიაში მკაფიოდ არის განსაზღვრული, თუ რა ინფორმაცია უნდა გადაეცეს გაყიდვების დეპარტამენტს ლიდთან ერთად. MSA8. მარკეტინგისა და გაყიდვების დეპარტამენტები ერთობლივად აანალიზებენ ლიდის მიღების შემდეგ განვითარებულ პროცესებსა და შედეგებს.	Kotler et al. (2006); Biemans et al. (2022)
7	გაყიდვების ზრდა (SG)	SG1. ჩვენი კომპანიის გაყიდვების მოცულობა ბოლო სამი წლის განმავლობაში მნიშვნელოვნად გაიზარდა. SG2. ჩვენი კომპანიის მიერ ახალი მომხმარებლების მოზიდვის მაჩვენებელი ბოლო სამი წლის განმავლობაში გაიზარდა. SG3. ჩვენი კომპანიის ლიდების მომხმარებლებად გარდაქმნის (კონვერტაციის) მაჩვენებელი ბოლო სამი წლის განმავლობაში გაუმჯობესდა. RP1. ჩვენი კომპანიის შემოსავლები ბოლო სამი წლის განმავლობაში იზრდებოდა იმ ტემპით, რომელიც შეესაბამებოდა ან აღემატებოდა დასახულ მიზნებს. RP2. ჩვენი კომპანიის შემოსავლების ზრდა ბოლო სამი წლის განმავლობაში უკეთესი ან სულ მცირე არანაკლები იყო, ვიდრე ჩვენი ძირითადი კონკურენტების.	Le Meunier-FitzHugh & Piercy (2007); Peterson et al. (2015); Homburg & Jensen (2007)

შერჩევის სტრატეგია. რაოდენობრივი კვლევის სამიზნე ერთობლიობად განისაზღვრა B2B ბაზარზე მოქმედი აქტიური სადისტრიბუციო კომპანიები, რომელთა თანამშრომელთა რაოდენობა მერყეობს 1-დან 249-მდე. აღნიშნული დიაპაზონი შეესაბამება მცირე და საშუალო საწარმოების ევროკავშირთან ჰარმონიზებულ კლასიფიკაციას, რომელიც გამოყენებულია საქართველოს ოფიციალურ სტატისტიკაშიც (OECD, 2022). სადისტრიბუციო კომპანიების არჩევანი განპირობებულია თეორიული მოსაზრებებით. მსგავსი ორგანიზაციები, როგორც წესი, ფლობენ დამოუკიდებელ გაყიდვების ფუნქციას და სულ უფრო მეტად ფორმალურად მარკეტინგულ საქმიანობას, რაც მათ განსაკუთრებით შესაფერის გარემოდ აქცევს მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის, როგორც ოპერაციული ფენომენის, შესასწავლად. შერჩევის ჩარჩო მიღებულ იქნა სს „ბია“ (BIA)² მონაცემთა ბაზიდან. მონაცემთა შეგროვების პერიოდში BIA-ის ბაზაში დაფიქსირებული იყო

² <https://www.bia.ge/>

1,823 აქტიური სადისტრიბუციო მცირე და საშუალო საწარმო, რომლებიც აკმაყოფილებდნენ კვლევის კრიტერიუმებს. მათგან: 1,737 კომპანია (95.3%) მიეკუთვნებოდა მცირე საწარმოების კატეგორიას (1–49 თანამშრომელი); 86 კომპანია (4.7%) მიეკუთვნებოდა საშუალო საწარმოების კატეგორიას (50–249 თანამშრომელი).

გენერალურ ერთობლიობაში არსებული მკვეთრი დისბალანსის გამო გამოყენებულ იქნა სტრატეგიული შემთხვევითი შერჩევის მეთოდი (Stratified Random Sampling), რომელიც უზრუნველყოფს ორივე ზომითი ჯგუფის ადეკვატურ წარმომადგენლობას.

შესაბამისად, თითოეული სტრატებიდან შემთხვევითი წესით შეირჩა დაახლოებით 50 რესპონდენტი, რაც ჯამში 100 გამოსადეგი პასუხის მიღების მიზანს ემსახურებოდა. მოსალოდნელი უარყოფითი პასუხებისა და არამოპასუხეების გასათვალისწინებლად გაიგზავნა 120 კითხვარი. კითხვარები მიეწოდათ კომპანიების მფლობელებს, დირექტორებსა და უფროს მენეჯერებს, რომლებიც უშუალოდ არიან პასუხისმგებელნი მარკეტინგისა და/ან გაყიდვების ფუნქციებზე. მიმდინარე კვლევა შემოიფარგლებოდა თბილისში მდებარე კომპანიებით.

გაგზავნილი 120 კითხვარიდან მიღებულ იქნა **55 გამოსადეგი პასუხი**, რაც 45.8%-იან გამოხმაურების მაჩვენებელს შეადგენს. აღნიშნული მაჩვენებელი სრულიად მისაღებია B2B ორგანიზაციული კვლევებისთვის და შეესაბამება ორგანიზაციულ კვლევებში მიღებულ 30–50%-იან სტანდარტს (Cycyota & Harrison, 2006; Baruch & Holtom, 2008; Saunders et al., 2019). მიღებული შერჩევის სტრუქტურა შემდეგნაირია: მცირე საწარმოები – 24 კომპანია (43.6%); საშუალო საწარმოები – 31 კომპანია (56.4%). კომპანიების ასაკის მიხედვით: ახალგაზრდა კომპანიები (7 წელზე ნაკლები) – 29.1%; საშუალო ასაკის კომპანიები (7–15 წელი) – 43.6%; მოწიფული კომპანიები (15 წელზე მეტი) – 27.3%. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ საშუალო საწარმოების მიზანმიმართული ჭარბი წარმომადგენლობა შერჩევაში (4.7%-იანი წილის ნაცვლად 56.4%) ნიშნავს, რომ შერჩევა სრულად პროპორციულად წარმომადგენლობითი არ არის მთელი გენერალური ერთობლიობისთვის. აღნიშნული გადაწყვეტილება მიღებულ იქნა ზომითი ჯგუფების შედარების შესაძლებლობის უზრუნველსაყოფად და არა მთელ გენერალურ ერთობლიობაზე ზუსტი გენერალიზაციის მიზნით.

კითხვარის ადმინისტრირება. კვლევის ინსტრუმენტი ქართულ ენაზე Google Forms-ის პლატფორმის საშუალებით გავრცელდა თვითშეესების ონლაინ ფორმატის გამოყენებით. მონაწილეობის მოსაწვევი წერილები და კითხვარის ბმული რესპონდენტებს ელექტრონული ფოსტით გაეგზავნათ, ხოლო ათი დღის შემდეგ დაიგზავნა შემახსენებელი წერილები გამოხმაურების მაჩვენებლის გასაზრდელად.

კვლევის შედეგები

წინამდებარე თავში განხილულია ემპირიული კვლევის შედეგები. კვლევა ეფუძნება 55 ქართული სადისტრიბუციო კომპანიის გამოკითხვის მონაცემებს; აღნიშნული კომპანიები თბილისში მდებარეობს და B2B (Business-to-Business) ბაზარზე ოპერირებს. მიღებული მონაცემების საფუძველზე შემოწმდა მეორე თავში ფორმულირებული ჰიპოთეზები, რომლებიც ეხება მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის (Marketing-Sales Alignment – MSA) წინაპირობებსა და შედეგებს.

თეორიული კონსტრუქტების სანდოობისა და ვალიდურობის შეფასება. ჰიპოთეზების ტესტირებამდე განხორციელდა ყველა მრავალმნიშვნელოვანი კონსტრუქტის სანდოობისა და ვალიდურობის შეფასება. აღნიშნული პროცესი

მოიცავდა ექსპლორაციულ ფაქტორულ ანალიზს (Exploratory Factor Analysis – EFA) და შიდა თანმიმდევრულობის შეფასებას Cronbach's Alpha (α) კოეფიციენტის გამოყენებით. კონსტრუქტების სანდოობისა და ვალიდურობის ანალიზის შედეგები, რომლებიც წარმოდგენილია ცხრილ 2-ში, აჩვენებს, რომ კვლევაში გამოყენებული თეორიული კონსტრუქტების უმრავლესობა ხასიათდება დამაკმაყოფილებელი ფსიქომეტრიული თვისებებით.

ცხრილი 2. კონსტრუქტების ფაქტორული სტრუქტურისა და სანდოობის ანალიზი

თეორიული კონსტრუქტი	ცვლადი	ფაქტორული დატვირთვები (Factor Loadings)	ასსნილი დისპერსიის საშუალო წილი (Average Variance Extracted -AVE)	კრონბახის ალფა (Cronbach's alpha (α))
მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაცია (MSA)	MSA1	0.707	50.071	0.795
	MSA2	0.792		
	MSA5	0.604		
	MSA6	0.698		
	MSA7	0.741		
	MSA8	0.690		
გაყიდვების ზრდა (SG)	SG1	0.900	69.704	0.887
	SG2	0.890		
	SG3	0.761		
	RP1	0.790		
	RP2	0.826		
უმაღლესი მენეჯმენტის მხარდაჭერა (LS)	LS1	0.914	83.579	0.796
	LS3	0.914		
კომუნიკაციის ხარისხი (CQ)	CQ1	0.738	49.267	0.471
	CQ2	0.636		
	CQ3	0.727		
მიზნების ურთიერთდამოკიდებულება (GI)	GI1	0.803	62.660	0.702
	GI2	0.789		
	GI3	0.783		
საერთო ტექნოლოგიების გამოყენება (ST)	ST1	0.820	75.245	0.835
	ST2	0.888		
	ST3	0.892		
თანამშრომლობაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურა (CO)	CO1	0.888	76.177	0.841
	CO2	0.891		
	CO3	0.838		

შენიშვნა: ინდიკატორების შინაარსი წარმოდგენილია ცხრილ 1-ში.

როგორც ცხრილი 2 აჩვენებს, კვლევაში გამოყენებული კონსტრუქტების უმრავლესობა აკმაყოფილებს სანდოობისა და ვალიდურობის მინიმალურ მოთხოვნებს. მიღებული შედეგები მიუთითებს, რომ გამოყენებული საზომი ინსტრუმენტები, საერთო ჯამში, უზრუნველყოფს კვლევითი კონსტრუქტების დამაკმაყოფილებელ გაზომვას.

MSA კონსტრუქტი. მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის ინდექსმა (MSA) ფაქტორული ანალიზის შემდეგ შეინარჩუნა საწყისი რვა ინდიკატორიდან ექვსი (MSA1, MSA2, MSA5, MSA6, MSA7 და MSA8). ფაქტორული დატვირთვები მერყეობდა 0.604-დან 0.792-მდე და ყველა მათგანი აღემატებოდა Hair-ისა და თანაავტორების (2019) მიერ რეკომენდებულ მინიმალურ ზღვარს (0.50). საშუალო ამოღებული ვარიაციის (AVE) მაჩვენებელმა შეადგინა 50.07%, რაც მინიმალურად აკმაყოფილებს კონვერგენტული ვალიდურობის კრიტერიუმს ($AVE \geq 50\%$) (Fornell & Larcker, 1981). Cronbach's Alpha-ს მნიშვნელობა ($\alpha = 0.795$) მიუთითებს შიდა თანმიმდევრულობის მისაღებ დონეზე.

SG კონსტრუქტი. გაყიდვების ზრდის (Sales Growth – SG) კონსტრუქტმა კვლევაში ყველაზე ძლიერი ფსიქომეტრიული მახასიათებლები აჩვენა. ფაქტორული დატვირთვები მერყეობდა 0.761-დან 0.900-მდე. AVE-ის მაჩვენებელმა შეადგინა 69.70%, რაც მნიშვნელოვნად აღემატება 50%-იან ზღვარს, ხოლო Cronbach's Alpha ($\alpha = 0.887$) მიუთითებს შიდა თანმიმდევრულობის მაღალ დონეზე.

LS კონსტრუქტი. ლიდერობის მხარდაჭერის (Leadership Support – LS) კონსტრუქტმა ფაქტორული ანალიზის შემდეგ შეინარჩუნა ორი ინდიკატორი (LS1 და LS3), ხოლო LS2 გამოირიცხა არასაკმარისი დისკრიმინაციული წვლილის გამო. შედეგად მიღებულმა AVE-ის მაჩვენებელმა შეადგინა 83.58%, ხოლო Cronbach's Alpha-მ ($\alpha = 0.796$) დაადასტურა კონსტრუქტის მისაღები სანდოობა, თუმცა ორინდიკატორიანი სტრუქტურა გარკვეულ მეთოდოლოგიურ სიფრთხილეს მოითხოვს.

CQ კონსტრუქტი. კომუნიკაციის ხარისხი (Communication Quality – CQ) აღმოჩნდა ერთადერთი კონსტრუქტი, რომელმაც ვერ დააკმაყოფილა სანდოობის მინიმალური მოთხოვნა. Cronbach's Alpha-ს მაჩვენებელმა შეადგინა მხოლოდ 0.471, რაც მნიშვნელოვნად ჩამორჩება რეკომენდებულ ზღვარს (0.70). მიუხედავად იმისა, რომ თითოეული ინდიკატორის ფაქტორული დატვირთვა ინდივიდუალურად მისაღები იყო ($CQ1 = 0.738$; $CQ2 = 0.636$; $CQ3 = 0.727$), მათ შორის კორელაციები არასაკმარისი აღმოჩნდა სანდო კომპოზიტური ინდექსის შესაქმნელად. AVE-ის მნიშვნელობამ (49.27%) ასევე მცირედით ვერ მიაღწია კონვერგენტული ვალიდურობის რეკომენდებულ ზღვარს. შესაბამისად, CQ კონსტრუქტი არ გაერთიანდა კომპოზიტურ ინდექსად. შემდგომ ანალიზებში გამოყენებულ იქნა მხოლოდ CQ1 ინდიკატორი „ჩვენს კომპანიაში მარკეტინგისა და გაყიდვების დეპარტამენტებს შორის კომუნიკაცია რეგულარულად და კონსტრუქციულად მიმდინარეობს“, რომელსაც ყველაზე მაღალი ფაქტორული დატვირთვა (0.738) ჰქონდა.

ST კონსტრუქტი. საერთო ტექნოლოგიების (Shared Technology – ST) კონსტრუქტმა ძლიერი ფსიქომეტრიული მახასიათებლები აჩვენა. ფაქტორული დატვირთვები მერყეობდა 0.820-დან 0.892-მდე, AVE-ის მაჩვენებელმა შეადგინა 75.25%, ხოლო Cronbach's Alpha-მ ($\alpha = 0.835$) დაადასტურა შიდა თანმიმდევრულობის მაღალი დონე.

CO კონსტრუქტი. AVE-ის მნიშვნელობამ შეადგინა 76.18%, ხოლო Cronbach's Alpha-მ ($\alpha = 0.841$) მნიშვნელოვნად გადააჭარბა შესაბამის ზღვრულ მნიშვნელობებს.

აღნიშნული შედეგი თანხვედრაშია Morgan-ისა და Hunt-ის (1994) ვალდებულებისა და ნდობის თეორიასთან, რომლის მიხედვითაც საერთო ღირებულებები ურთიერთობის ერთიან თვისებას წარმოადგენს და არა ერთმანეთისგან დამოუკიდებელი დამოკიდებულებების ერთობლიობას.

დისკრიმინანტული ვალიდურობა. დისკრიმინანტული ვალიდურობა ასახავს, რამდენად განსხვავდება თითოეული კონსტრუქტი ემპირიულად მოდელში წარმოდგენილი სხვა კონსტრუქტებისგან. კვლევაში დისკრიმინანტული ვალიდურობა შეფასდა ორი ურთიერთშემავსებელი კრიტერიუმის გამოყენებით.

პირველი კრიტერიუმის მიხედვით, რომელიც ფართოდ გამოიყენება ორგანიზაციულ კვლევებში, არცერთი ბივარიაციული კორელაცია თეორიულად განსხვავებულ კონსტრუქტებს შორის არ უნდა აღემატებოდეს 0.85-ს (Kline, 2011; Clark & Watson, 1995). კონსტრუქტებს შორის კორელაციური მატრიცის (ცხრილი 4) ანალიზმა აჩვენა, რომ აღნიშნული მოთხოვნა სრულად დაკმაყოფილდა. ყველაზე მაღალი კორელაცია დაფიქსირდა MSA ინდექსსა და მიზნების ურთიერთდამოკიდებულებას (GI) შორის ($r = 0.715$), რაც მნიშვნელოვნად ჩამორჩება 0.85-იან ზღვარს. დანარჩენი კორელაციები მერყეობდა 0.404-დან 0.652-მდე.

მეორე შეფასების მეთოდად გამოყენებულ იქნა უფრო მკაცრი Fornell–Larcker-ის კრიტერიუმი (Fornell & Larcker, 1981), რომლის მიხედვითაც თითოეული კონსტრუქტის AVE-ის კვადრატული ფესვი ($\sqrt{AVE}$) უნდა აღემატებოდეს მის კორელაციას ნებისმიერ სხვა კონსტრუქტთან. ექვსი კონსტრუქტიდან ხუთისთვის აღნიშნული პირობა სრულად დაკმაყოფილდა. $\sqrt{AVE}$ -ის მნიშვნელობები მერყეობდა 0.792-დან (GI) 0.914-მდე (LS) და ყველა შემთხვევაში აღემატებოდა შესაბამის კორელაციებს. ერთადერთი გამონაკლისი დაფიქსირდა MSA ინდექსსა და GI კონსტრუქტს შორის. MSA-ს $\sqrt{AVE}$ -ის მნიშვნელობა (0.708) მცირედით ჩამოუვარდებოდა GI-სთან კორელაციას ($r = 0.715$), რაც ტექნიკურად წარმოადგენს Fornell–Larcker-ის კრიტერიუმის ზღვრულ დარღვევას. თუმცა აღნიშნული განსხვავება უკიდურესად მცირეა (0.007). უფრო მნიშვნელოვანია ის, რომ ორივე კონსტრუქტი თეორიულად განსხვავებულ ფენომენებს ზომავს: მიზნების ურთიერთდამოკიდებულება წარმოადგენს სინქრონიზაციის წინაპირობას, ხოლო MSA ინდექსი – სინქრონიზაციის შედეგად ჩამოყალიბებულ ოპერაციულ მდგომარეობას.

აღწერითი სტატისტიკა და კორელაციური ანალიზი. ყველა კონსტრუქტისა და საკონტროლო ცვლადის აღწერითი სტატისტიკა წარმოდგენილია ცხრილ 3-ში, ხოლო კონსტრუქტებს შორის Pearson-ის ბივარიაციული კორელაციები – ცხრილ 4-ში.

ცხრილი 3. აღწერითი სტატისტიკა

ცვლადები	საშუალო	სტანდარტული გადახრა	დაკვირვებების რაოდენობა
MSA_Index - მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის ინდექსი	3.636	0.581	55
SG_Index - გაყიდვების ზრდის ინდექსი	3.872	0.876	55
LS_Index - უმაღლესი მენეჯმენტის მხარდაჭერის ინდექსი	3.845	0.706	55
GI_Index - მიზნების ურთიერთდამოკიდებულების ინდექსი	4.012	0.584	55
ST_Index - საერთო ტექნოლოგიების	3.842	0.800	55

გამოყენების ინდექსი			
CO_Index - თანამშრომლობაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურის ინდექსი	4.078	0.696	55
CQ1 - ჩვენს კომპანიაში მარკეტინგისა და გაყიდვების დეპარტამენტებს შორის კომუნიკაცია რეგულარულად და კონსტრუქციულად მიმდინარეობს	3.927	0.813	55
CV1 - ჩვენი კომპანია ყოველდღიურ საქმიანობაში ფართოდ იყენებს ციფრულ ტექნოლოგიებს	3.454	1.068	55
ფირმის ზომა - მცირე (SMALL)	0.436	0.501	55
ფირმის ზომა - საშუალო (MEDIUM)	0.564	0.501	55
AGE1 – 7 წელზე ნაკლები	0.291	0.458	55
AGE2 – 7–15 წელი	0.436	0.501	55
AGE3 – 15 წელზე მეტი	0.273	0.449	55

ცხრილი 4. კორელაციის მატრიცა.

	SG_Index x	MSA_Index x	LS_Index x	GI_Index x	ST_Index x	CO_Index x	CQ 1
SG_Index	1	-	-	-	-	-	-
MSA_Index x	0.555***	1	-	-	-	-	-
LS_Index	0.641***	0.597***	1	-	-	-	-
GI_Index	0.497***	0.715***	0.521***	1	-	-	-
ST_Index	0.519***	0.606***	0.404***	0.457***	1	-	-
CO_Index	0.634***	0.640***	0.652***	0.543***	0.517***	1	-
CQ1	0.082	0.054	0.045	0.093	0.058	0.010	1
Notes: *** significant at $p < 0.01$ level; ** significant at $p < 0.05$ level; * significant at $p < 0.1$ level.							

როგორც ცხრილი 3 აჩვენებს, მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის ყველა წინაპირობის კონსტრუქტისა და MSA ინდექსის საშუალო მნიშვნელობები ხუთქულიანი ლიკერტის სკალის ზედა ნახევარშია მოქცეული. აღნიშნული შედეგი მიუთითებს, რომ კვლევაში მონაწილე ქართული კომპანიები, ზოგადად, მარკეტინგისა და გაყიდვების ურთიერთქმედებას ზომიერიდან მაღალ დონემდე სინქრონიზებულად აფასებენ და მიიჩნევენ, რომ ორგანიზაციებში შესაბამისი მხარდამჭერი პირობები არსებობს.

ყველაზე მაღალი საშუალო მნიშვნელობა დაფიქსირდა თანამშრომლობაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურის (Cultural Orientation Toward Collaboration – CO) კონსტრუქტისთვის ($M = 4.08$; $SD = 0.696$), რომელსაც მცირედით ჩამორჩებოდა მიზნების ურთიერთდამოკიდებულება (Goal Interdependence – GI) ($M = 4.01$; $SD = 0.584$). MSA ინდექსის საშუალო მნიშვნელობამ შეადგინა 3.64 ($SD = 0.581$), რაც შერჩევის საერთო დონეზე მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის შედარებით მაღალ ხარისხზე მიუთითებს. გაყიდვების ზრდის ინდექსმა (Sales Growth – SG) კვლევაში გამოყენებულ ყველა დამოკიდებულ და დამოუკიდებელ

კონსტრუქტს შორის ყველაზე მაღალი საშუალო მნიშვნელობა აჩვენა ($M = 3.87$; $SD = 0.876$). ციფრული სიმჭიდვრის საკონტროლო ცვლადმა ($CV1$ „ჩვენი კომპანია ყოველდღიურ საქმიანობაში ფართოდ იყენებს ციფრულ ტექნოლოგიებს“) საშუალო მნიშვნელობად აჩვენა $M = 3.45$ ($SD = 1.068$). აღნიშნული მაჩვენებელი სკალის შუა წერტილთან ახლოს მდებარეობს და ხასიათდება მაღალი დისპერსიით.

კორელაციური მატრიცის (ცხრილი 4) ანალიზმა რამდენიმე მნიშვნელოვანი ტენდენცია გამოავლინა. პირველ რიგში, MSA ინდექსი სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად და დადებითად კორელირებს ყველა ძირითად წინაპირობის კონსტრუქტთან: მიზნების ურთიერთდამოკიდებულებასთან ($r = 0.715$, $p < 0.01$), თანამშრომლობაზე ორიენტირებულ კულტურასთან ($r = 0.640$, $p < 0.01$), საერთო ტექნოლოგიებთან ($r = 0.606$, $p < 0.01$) და ლიდერობის მხარდაჭერასთან ($r = 0.597$, $p < 0.01$). აღნიშნული შედეგები მრავალცვლადიანი ანალიზის ჩატარებამდე უკვე ქმნის წინასწარ ემპირიულ საფუძველს $H1$, $H3$, $H4$ და $H5$ ჰიპოთეზების დასადასტურებლად. მეორე მხრივ, MSA ინდექსი მნიშვნელოვნად კორელირებს გაყიდვების ზრდასთან ($r = 0.555$, $p < 0.01$), რაც $H6$ ჰიპოთეზის სასარგებლოდ პირველადი ბივარიაციული მტკიცებულებაა. ასევე აღსანიშნავია, რომ გაყიდვების ზრდასთან ყველაზე ძლიერი პირდაპირი კორელაცია დაფიქსირდა ლიდერობის მხარდაჭერის ($r = 0.641$) და თანამშრომლობაზე ორიენტირებული კულტურის ($r = 0.634$) კონსტრუქტებისთვის. აღნიშნული შედეგი მიუთითებს, რომ ეს ფაქტორები შესაძლოა ნაწილობრივ დამოუკიდებლადაც უკავშირდებოდნენ გაყიდვების შედეგებს და მათი ეფექტი სრულად არ შემოიფარგლებოდა მხოლოდ მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის მექანიზმით. კომუნიკაციის ხარისხის ინდიკატორმა ($CQ1$) არ აჩვენა მნიშვნელოვანი კორელაცია არცერთ სხვა კონსტრუქტთან (ყველა $r < 0.10$), რაც სრულად შეესაბამება წინა ქვეთავში გამოვლენილ სანდოობის პრობლემებს და დამატებით ამართლებს მის გამორიცხვას კომპოზიტური ინდექსის სახით გამოყენებისგან. წინაპირობების კონსტრუქტებს შორის კორელაციები მერყეობდა 0.404 -დან 0.652 -მდე, რაც მიუთითებს ზომიერ მულტიკოლინეარობაზე.

ჰიპოთეზების ტესტირება: მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის წინაპირობები (მოდელი 1). $H1-H5$ ჰიპოთეზების შესამოწმებლად განხორციელდა მრავალჯერადი რეგრესიული ანალიზი, სადაც დამოკიდებულ ცვლადს წარმოადგენდა მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის ინდექსი (MSA Index), ხოლო დამოუკიდებელ ცვლადებს – ლიდერობის მხარდაჭერა (Leadership Support), მიზნების ურთიერთდამოკიდებულება (Goal Interdependence), საერთო ტექნოლოგიები (Shared Technology) და თანამშრომლობაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურა (Cultural Orientation Toward Collaboration).

საკონტროლო ცვლადებად მოდელში შეტანილ იქნა კომპანიის ზომა ($SMALL$ dummy) და კომპანიის ასაკი ($AGE1$ dummy). კომუნიკაციის ხარისხი (Communication Quality) არ იქნა გამოყენებული კომპოზიტურ დამოუკიდებელ ცვლადად, რადგან მისი სანდოობის მაჩვენებელმა ($\alpha = 0.471$) ვერ დააკმაყოფილა მინიმალური მოთხოვნები. ანალიზის შედეგები წარმოდგენილია ცხრილ 5-ში.

მოდელის საერთო შესაბამისობა. მოდელი 1 ხასიათდება მაღალი განმარტებითი შესაძლებლობით. მოდელი მთლიანობაში სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად აღმოჩნდა ($F(6,48) = 15.796$, $p < 0.001$), ხოლო კორექტირებული დეტერმინაციის კოეფიციენტი ($Adjusted R^2 = 0.622$) მიუთითებს, რომ ოთხი წინაპირობის კონსტრუქტი და საკონტროლო ცვლადები ერთობლივად ხსნიან მარკეტინგისა და

გაყიდვების სინქრონიზაციის (MSA) მაჩვენებლის ვარიაციის დაახლოებით 62%-ს გამოკითხულ ქართულ კომპანიებში.

ცხრილი 5. მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის წინაპირობები:

მრავალჯერადი რეგრესიული ანალიზი

დამოკიდებული ცვლადი: MSA_Index							
დამოუკიდებელი ცვლადები	არასტანდარტიზებული კოეფიციენტები		სტანდარტიზებული კოეფიციენტები	t	p-value	კოლინეარობის სტატისტიკა	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
LS_Index	0.133	0.097	0.161	1.378	0.175	0.510	1.960
GI_Index	0.417	0.113	0.419	3.708	0.001	0.548	1.823
ST_Index	0.191	0.077	0.263	2.489	0.016	0.627	1.594
CO_Index	0.141	0.110	0.169	1.278	0.207	0.401	2.494
SMALL	-0.015	0.149	-0.013	-0.098	0.922	0.424	2.361
AGE1	0.016	0.151	0.012	0.104	0.917	0.492	2.031
მოდელის შეჯამება							
R	R ²	Adjusted R ²		Std. Error of the estimate		F-statistic	p-value
0.815	0.664	0.622		0.358		15.796	0.000
დაკვირვებების რაოდენობა				55			

მულტიკოლინეარობის დიაგნოსტიკა. ყველა დამოუკიდებელი ცვლადისთვის Variance Inflation Factor-ის (VIF) მნიშვნელობები დასაშვებ ფარგლებში აღმოჩნდა (1.594–2.494), რაც მნიშვნელოვნად ჩამორჩება ლიტერატურაში მიღებულ 10-იან ზღვარს. ამასთან, ყველა Tolerance-ის მნიშვნელობა აღემატებოდა 0.40-ს.

H1: ლიდერობის მხარდაჭერა (ჰიპოთეზა არ დადასტურდა). მიუხედავად იმისა, რომ ლიდერობის მხარდაჭერის კოეფიციენტის მიმართულება დადებითი იყო ($\beta = 0.161$; $B = 0.133$), მრავალცვლადიან მოდელში მან სტატისტიკურ მნიშვნელობას ვერ მიაღწია ($t = 1.378$; $p = 0.175$). შესაბამისად, H1 არ დადასტურდა. აღნიშნული შედეგი გარკვეულწილად მოულოდნელია, რადგან ბივარიაციულ ანალიზში ლიდერობის მხარდაჭერასა და MSA-ს შორის ძლიერი დადებითი კორელაცია დაფიქსირდა ($r = 0.597$; $p < 0.01$), ხოლო თეორიული ლიტერატურა მუდმივად უსვამს ხაზს უმაღლესი მენეჯმენტის მნიშვნელობას ფუნქციონირების სინქრონიზაციის მიღწევაში (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007; Kotler et al., 2006). თუმცა მრავალცვლადიან ანალიზში სტატისტიკური მნიშვნელობის დაკარგვა, სავარაუდოდ, აიხსნება ლიდერობის მხარდაჭერასა და თანამშრომლობაზე ორიენტირებულ კულტურას შორის მაღალი კორელაციით ($r = 0.652$). ეს მიუთითებს, რომ ქართულ ბიზნესკონტექსტში ლიდერობის გავლენა შესაძლოა ძირითადად თანამშრომლობის კულტურის ფორმირების გზით ხორციელდებოდეს და არა პირდაპირი გავლენით ოპერაციულ სინქრონიზაციაზე.

H2: კომუნიკაციის ხარისხი (ფორმალურად ვერ შემოწმდა). როგორც ქვეთავში 4.1 აღინიშნა, კომუნიკაციის ხარისხის (CQ) სკალის სანდოობის დაბალმა მაჩვენებელმა ($\alpha = 0.471$) შეუძლებელი გახადა მისი კომპოზიტურ კონსტრუქტად გამოყენება. ცალკეული ინდიკატორი CQ1 შენარჩუნდა მხოლოდ კორელაციურ ანალიზში, თუმცა მან არ აჩვენა მნიშვნელოვანი კავშირი არც MSA-სთან ($r = 0.054$; $p > 0.10$) და არც რომელიმე სხვა კონსტრუქტთან. შესაბამისად, იგი რეგრესიული ანალიზიდან გამოირიცხა და H2-ის ფორმალური ტესტირება შეუძლებელი გახდა. სავარაუდოდ, აღნიშნული შედეგი უფრო მეტად უკავშირდება გაზომვის პრობლემას, ვიდრე კომუნიკაციასა და სინქრონიზაციას შორის რეალური კავშირის

არარსებობას. არსებული თეორიული და ემპირიული ლიტერატურა მარკეტინგსა და გაყიდვებს შორის კომუნიკაციას სინქრონიზაციის ერთ-ერთ მთავარ განმაპირობებელ ფაქტორად მიიჩნევს (Homburg & Jensen, 2007; Chernetsky et al., 2022).

H3: მიზნების ურთიერთდამოკიდებულება (ჰიპოთეზა დადასტურდა). მიზნების ურთიერთდამოკიდებულება (Goal Interdependence – GI) აღმოჩნდა მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის ყველაზე ძლიერი და სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი პროგნოზირებადი ფაქტორი ($\beta = 0.419$; $B = 0.417$; $t = 3.708$; $p = 0.001$). შესაბამისად, H3 დადასტურდა. მიღებული შედეგი გვიჩვენებს, რომ საერთო შემოსავლების მიზნები, ურთიერთგაზიარებული პასუხისმგებლობა და წარმატების თანხედრი კრიტერიუმები წარმოადგენს სინქრონიზაციის ყველაზე მნიშვნელოვან ორგანიზაციულ საფუძველს ქართულ კომპანიებში. აღნიშნული დასკვნა სრულად შეესაბამება Kotler-ისა და თანაავტორების (2006) მოსაზრებას, რომლის მიხედვითაც შედეგების გაზომვის ერთიანი სისტემა ფუნქციათაშორისი კოორდინაციის ყველაზე პირდაპირი მექანიზმია. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომ საქართველოში, სადაც ეფექტიანობის შეფასების სისტემები ხშირად ჯერ კიდევ განვითარების ეტაპზეა, საერთო პასუხისმგებლობის დანერგვა უკავშირდება მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის ხარისხის გაუმჯობესებას.

H4: საერთო ტექნოლოგიები (ჰიპოთეზა დადასტურდა). საერთო ტექნოლოგიები (Shared Technology – ST) აღმოჩნდა MSA-ს მეორე ყველაზე მნიშვნელოვანი პროგნოზირებადი ფაქტორი ($\beta = 0.263$; $B = 0.191$; $t = 2.489$; $p = 0.016$), რის საფუძველზეც H4 დადასტურდა. შედეგები მიუთითებს, რომ კომპანიები, რომლებიც მარკეტინგისა და გაყიდვების საქმიანობაში ერთიან ციფრულ პლატფორმებს – ძირითადად CRM სისტემებსა და მარკეტინგის ავტომატიზაციის ინსტრუმენტებს–იყენებენ, მნიშვნელოვნად უფრო მაღალი სინქრონიზაციის დონით გამოირჩევიან. აღნიშნული შედეგი სრულად შეესაბამება მეორე თავში განხილულ თეორიულ არგუმენტებს (Davis, 1989; Homburg et al., 2008), რომელთა მიხედვითაც საერთო ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურა ქმნის მომხმარებელთა მონაცემების ერთიან წყაროს („Single Source of Truth“) და ამცირებს ინფორმაციულ ასიმეტრიებსა და ინტერპრეტაციულ განსხვავებებს, რომლებიც ხშირად აფერხებს სინქრონიზაციას.

H5: თანამშრომლობაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული კულტურა (ჰიპოთეზა არ დადასტურდა). თანამშრომლობაზე ორიენტირებულმა ორგანიზაციულმა კულტურამ (CO) მრავალცვლადიან მოდელში სტატისტიკურ მნიშვნელობას ვერ მიაღწია ($\beta = 0.169$; $B = 0.141$; $t = 1.278$; $p = 0.207$). შესაბამისად, H5 არ დადასტურდა. როგორც უკვე აღინიშნა, CO-ს მაღალი კორელაციები ჰქონდა როგორც ლიდერობის მხარდაჭერასთან ($r = 0.652$), ისე მიზნების ურთიერთდამოკიდებულებასთან ($r = 0.543$), რაც ზრდის მულტიკოლინეარობის ეფექტს და ამცირებს კოეფიციენტის შეფასების სიზუსტეს ($VIF = 2.494$ — ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი მოდელში). შინაარსობრივად შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ თანამშრომლობაზე ორიენტირებული კულტურა უფრო ფუნდამენტურ, მხარდამჭერ პირობად გვევლინება, რომლის როლიც პრაქტიკაში ვლინდება საერთო მიზნებისა და ტექნოლოგიური მექანიზმების მეშვეობით. სხვა სიტყვებით, კულტურა შეიძლება აუცილებელი, მაგრამ არასაკმარისი პირობა იყოს სინქრონიზაციის მისაღწევად.

საკონტროლო ცვლადები. არც კომპანიის ზომამ (SMALL: $\beta = -0.013$; $p = 0.922$) და არც კომპანიის ასაკმა (AGE1: $\beta = 0.012$; $p = 0.917$) არ აჩვენა სტატისტიკურად

მნიშვნელოვანი კავშირი მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციასთან. აღნიშნული შედეგი საინტერესოა პრაქტიკული თვალსაზრისით, რადგან მიუთითებს, რომ კვლევაში მონაწილე მცირე და საშუალო საწარმოების ფარგლებში სინქრონიზაციის დონე სისტემატურად არ განსხვავდება კომპანიის ზომისა და ასაკის მიხედვით.

4.4. ჰიპოთეზების ტესტირება: მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის გავლენა გაყიდვების ზრდაზე (მოდელი 2). მოდელი 2 ამოწმებს კვლევის კონცეპტუალური ჩარჩოს შედეგობრივ ნაწილს. ამ მიზნით გაყიდვების ზრდის ინდექსი (Sales Growth Index) რეგრესირებულ იქნა მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის ინდექსზე (MSA Index), საკონტროლო ცვლადებთან ერთად: ციფრული სიმწიფე (CV1), კომპანიის ზომა (SMALL) და კომპანიის ასაკი (AGE1). რეგრესიული ანალიზის შედეგები წარმოდგენილია ცხრილ 6-ში.

მოდელის საერთო შესაბამისობა. მოდელი 2 სტატისტიკურად მნიშვნელოვანია ($F(4,50) = 9.378, p < 0.001$). კორექტირებული დეტერმინაციის კოეფიციენტი ($\text{Adjusted } R^2 = 0.383$) მიუთითებს, რომ მოდელი ხსნის გაყიდვების ზრდის ვარიაციის დაახლოებით 38%-ს. Variance Inflation Factor-ის (VIF) მნიშვნელობები მერყეობდა 1.124-დან 1.835-მდე, რაც სრულად თავსდება დასაშვებ ფარგლებში და მიუთითებს, რომ მოდელში პრობლემური მულტიკოლინეარობა არ ფიქსირდება.

ცხრილი 6. მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის გავლენა გაყიდვების ზრდაზე: მრავალჯერადი რეგრესიული ანალიზი.

დამოკიდებული ცვლადი: SG_Index							
დამოუკიდებელი ცვლადები	არასტანდარტიზებული კოეფიციენტები		სტანდარტიზებული კოეფიციენტები	t	p-value	კოლინეარობის სტატისტიკა	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
MSA_Index	0.585	0.186	0.388	3.150	0.003	0.751	1.331
CV1	0.242	0.093	0.295	2.607	0.012	0.890	1.124
SMALL	-0.265	0.253	-0.151	-1.044	0.301	0.545	1.835
AGE1	-0.079	0.275	-0.041	-0.286	0.776	0.550	1.818
მოდელის შეჯამება							
R	R ²	Adjusted R ²		Std. Error of the estimate	F-statistic	p-value	
0.655	0.429	0.383		0.688	9.378	0.000	
დაკვირვებების რაოდენობა				55			

H6: მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაცია და გაყიდვების ზრდა (ჰიპოთეზა დადასტურდა). კვლევის ცენტრალური ჰიპოთეზა, რომლის მიხედვითაც მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაცია (Marketing-Sales Alignment – MSA) დადებითად არის დაკავშირებული გაყიდვების ზრდასთან, დადასტურდა ($\beta = 0.388, B = 0.585, t = 3.150, p = 0.003$). მიღებული შედეგების მიხედვით, MSA ინდექსის ერთპუნქტიანი ზრდა (ხუთქულიან სკალაზე) დაკავშირებულია გაყიდვების ზრდის ინდექსის საშუალოდ 0.585 პუნქტით ზრდასთან, სხვა ფაქტორების

უცვლელად შენარჩუნების პირობებში. სტანდარტიზებული კოეფიციენტი ($\beta = 0.388$) მიუთითებს, რომ MSA წარმოადგენს გაყიდვების ზრდის ყველაზე ძლიერ ინდივიდუალურ პროგნოზირებად ფაქტორს მოცემულ მოდელში და მნიშვნელობით ციფრულ სიმჭიდვრსაც კი აღემატება. აღნიშნული შედეგი მხარს უჭერს წინამდებარე ნაშრომის ძირითად თეორიულ არგუმენტს და სრულად შეესაბამება საერთაშორისო ლიტერატურაში არსებულ მტკიცებულებებს მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციისა და ბიზნესის შედეგიანობის კავშირის შესახებ (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007; Peterson et al., 2015; Homburg & Jensen, 2007; Chernetsky et al., 2022). MSA-ს გარდა, ციფრული სიმჭიდვრის საკონტროლო ცვლადმაც (CV1) აჩვენა სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი და დადებითი კავშირი გაყიდვების ზრდასთან ($\beta = 0.295$, $B = 0.242$, $t = 2.607$, $p = 0.012$). ეს შედეგი მიუთითებს, რომ ქართულ კომპანიებში ციფრული ტექნოლოგიების დანერგვა დამოუკიდებლად უწყობს ხელს გაყიდვების ზრდას, რაც სრულად შეესაბამება ციფრული ტრანსფორმაციის საერთაშორისო ლიტერატურას. განსაკუთრებით აღსანიშნავია, რომ MSA ინარჩუნებს სტატისტიკურ მნიშვნელობას ციფრული სიმჭიდვრის კონტროლის შემდეგაც, რაც მიუთითებს, რომ სინქრონიზაცია კომპანიებს დამატებით სარგებელს აძლევს იმ შედეგების მიღმა, რომელთა მიღწევაც მხოლოდ ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებით არის შესაძლებელი. დანარჩენი საკონტროლო ცვლადები სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად დაკავშირებული არ აღმოჩნდა გაყიდვების ზრდასთან.

დასკვნები

ემპირიული კვლევა, რომელიც ეფუძნება 55 ქართული კომპანიის გამოკითხვის მონაცემებს, რამდენიმე მნიშვნელოვან დასკვნას იძლევა. პირველ რიგში, შვიდი კონსტრუქტიდან ექვსმა დააკმაყოფილა სანდოობისა და ვალიდურობის მოთხოვნები. ერთადერთი გამონაკლისი იყო კომუნიკაციის ხარისხის (Communication Quality) კონსტრუქტი, რომლისთვისაც მომავალ კვლევებში აუცილებელია საზომი ინსტრუმენტის დახვეწა. მეორე, კვლევაში მონაწილე ქართული მცირე და საშუალო საწარმოები მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციის შედარებით მაღალ დონეს ავლენენ ($M = 3.64$). მესამე, მიზნების ურთიერთდამოკიდებულება აღმოჩნდა MSA-ს ყველაზე ძლიერი სტრუქტურული წინაპირობა ($\beta = 0.419$, $p = 0.001$). მეოთხე, საერთო ტექნოლოგიები MSA-ს მეორე ყველაზე მნიშვნელოვანი წინაპირობა აღმოჩნდა ($\beta = 0.263$, $p = 0.016$), რაც კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს ინტეგრირებული ციფრული ინფრასტრუქტურის მნიშვნელობას ფუნქციათაშორისი კოორდინაციისთვის. მეხუთე, ლიდერობის მხარდაჭერამ და თანამშრომლობაზე ორიენტირებულმა კულტურამ მრავალცვლადიან მოდელში პირდაპირი სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კავშირი ვერ აჩვენეს, რაც მიუთითებს, რომ ისინი უფრო მეტად ფუნდამენტური, მხარდამჭერი პირობებია და არა უშუალო ოპერაციული მექანიზმები. მეექვსე, მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაცია აღმოჩნდა გაყიდვების ზრდის სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი და პრაქტიკულად მნიშვნელოვანი პროგნოზირებადი ფაქტორი ($\beta = 0.388$, $p = 0.003$). მეშვიდე, ციფრულმა სიმჭიდვრემ გაყიდვების ზრდასთან სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი დადებითი კავშირი აჩვენა ($\beta = 0.295$, $p = 0.012$), რაც მიუთითებს, რომ ციფრული ტრანსფორმაცია დაკავშირებულია უკეთეს კომერციულ შედეგებთან როგორც სინქრონიზაციის მეშვეობით, ისე უშუალოდ. ბოლოს, არც კომპანიის ზომა და არც ასაკი სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად

დაკავშირებული არ აღმოჩნდა არც სინქრონიზაციასთან და არც გაყიდვების ზრდასთან.

კვლევის თეორიული მნიშვნელობა. წინამდებარე კვლევის ყველაზე მნიშვნელოვანი თეორიული წვლილი არის იმის ჩვენება, რომ მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაციასა და გაყიდვების ზრდას შორის კავშირი, რომელიც ფართოდ არის დოკუმენტირებული დასავლურ B2B ლიტერატურაში, ქართული მცირე და საშუალო საწარმოების კონტექსტშიც იკვეთება.

საქართველო წარმოადგენს სპეციფიკურ ინსტიტუციურ გარემოს, რომელიც ხასიათდება განვითარებადი რეგულაციური ჩარჩოთი, ჯერ კიდევ ჩამოყალიბების პროცესში მყოფი ციფრული ინფრასტრუქტურით, ნდობაზე დაფუძნებული ბიზნესურთიერთობებითა და მცირე და საშუალო საწარმოების დომინირებით. ასეთ გარემოში MSA-სა და შედეგიანობას შორის კავშირის გამოვლენა ხელს უწყობს არსებული თეორიული მიგნებების კულტურული და ინსტიტუციური განზოგადებადობის შეფასებას და აფართოებს არსებული ცოდნის ფარგლებს განვითარებული ეკონომიკების მიღმა.

კვლევის პრაქტიკული შედეგები. კვლევის შედეგები მნიშვნელოვან პრაქტიკულ გზავნილს შეიცავს ქართული მცირე და საშუალო საწარმოების მენეჯერებისთვის. მარკეტინგისა და გაყიდვების სინქრონიზაცია არ წარმოადგენს მხოლოდ მსხვილი და რესურსებით მდიდარი ორგანიზაციების პრივილეგიას. მისი მიღწევა შესაძლებელია ორი შედარებით ხელმისაწვდომი და მიზნობრივი ორგანიზაციული ინიციატივის განხორციელებით: მარკეტინგისა და გაყიდვების ფუნქციებს შორის საერთო შემოსავლების მიზნებისა და გაზიარებული პასუხისმგებლობის სისტემის ფორმალიზებით; საერთო CRM პლატფორმისა და ერთიანი ციფრული ინფრასტრუქტურის დანერგვით. კვლევის შედეგები მიუთითებს, რომ ორივე მიმართულება ორგანიზაციებისთვის დაკავშირებულია გაზომვად და სტატისტიკურად მნიშვნელოვან კომერციულ სარგებელთან.

კვლევის შეზღუდვები. მიუხედავად კვლევის მეთოდოლოგიური სიზუსტისა, აუცილებელია მისი გარკვეული შეზღუდვების აღიარება. პირველი, მიღებული შერჩევა ($n = 55$) ჩამოუვარდებოდა თავდაპირველად დაგეგმილ 100 რესპონდენტს, რამაც შესაძლოა შეამცირა სტატისტიკური ძალა. მეორე, კვლევა ეფუძნება კროს-სექციურ დიზაინს, რომელიც საშუალებას იძლევა გამოვლინდეს კავშირები, მაგრამ არა მიზეზ-შედეგობრივი დამოკიდებულებები. არ არის გამორიცხული, რომ წარმატებული კომპანიები უფრო მეტ ინვესტიციას ახორციელებდნენ სინქრონიზაციის მექანიზმებში და არა პირიქით. მესამე, კომუნიკაციის ხარისხის კონსტრუქტმა ვერ დააკმაყოფილა სანდოობის მოთხოვნები ($\alpha = 0.471$), რის გამოც H2 ჰიპოთეზის ტესტირება შეუძლებელი გახდა. მეოთხე, კვლევა შემოიფარგლა მხოლოდ თბილისში მოქმედი B2B სადისტრიბუციო მცირე და საშუალო საწარმოებით. შესაბამისად, შედეგების განზოგადება სხვა სექტორებზე ან რეგიონებზე სიფრთხილით უნდა მოხდეს. ასევე, გაყიდვების ზრდა შეფასდა რესპონდენტების თვითშეფასების საფუძველზე და არა აუდიტირებული ფინანსური მონაცემებით. მეხუთე, თითოეული კომპანიიდან მონაცემები მიღებული იყო მხოლოდ ერთი უფროსი მენეჯერისგან, რაც ზრდის ერთი რესპონდენტის აღქმით განპირობებული მიკერძოების რისკს.

მომავალი კვლევების მიმართულებები. კვლევის შედეგები რამდენიმე მნიშვნელოვან მიმართულებას აყალიბებს მომავალი კვლევებისთვის: გრძელვა-

დიანი (Longitudinal) კვლევების ჩატარება, რომლებიც დაადგენს მიზეზ-შედეგობრივ კავშირებს სინქრონიზაციასა და გაყიდვების ზრდას შორის; კომუნიკაციის ხარისხის ახალი, ქართულ კონტექსტზე მორგებული საზომი ინსტრუმენტის შექმნა; ლიდერობის, კულტურის, საერთო მიზნებისა და ტექნოლოგიების შუამავლური ეფექტების შემოწმება სტრუქტურული განტოლებების მოდელირების (SEM) გამოყენებით; სხვადასხვა სექტორს შორის შედარებითი კვლევების ჩატარება; საქართველოს, სომხეთისა და აზერბაიჯანის კომპანიების შედარებითი ანალიზი; ციფრული სიმწიფის, როგორც მოდერატორი ცვლადის, როლის შესწავლა MSA-სა და გაყიდვების ზრდის ურთიერთობაში.

მადლობა

განსაკუთრებულ მადლობას ვუხდით სამეცნიერო ხელმძღვანელს, ასოცირებულ პროფესორ დავით ჩქოტუას, კვლევის ყველა ეტაპზე გაწეული მხარდაჭერისა და ღირებული რეკომენდაციებისთვის. მადლობას ვუხდით აგრეთვე გამოკითხვაში მონაწილე კომპანიების მენეჯერებს, რომელთა ჩართულობამ ემპირიული მასალის შეგროვება შესაძლებელი გახადა.

დათქმა

სტატიაში გამოთქმული მოსაზრებები და დასკვნები ეკუთვნის ავტორს და შესაძლოა არ ასახავდეს ბიზნესისა და ტექნოლოგიების უნივერსიტეტის პოზიციას. ნაშრომში დაშვებულ შესაძლო უზუსტობებზე პასუხისმგებლობა მთლიანად ავტორს ეკისრება. ავტორი აცხადებს, რომ ინტერესთა კონფლიქტი არ არსებობს.

გამოყენებული ლიტერატურა

- Almeida, Marcos Inácio Severo de, Valter Afonso Vieira, Juliano Domingues da Silva, Xialu Liu, and Valter da Silva Faia. 2026. “Sales Funnel Structures in B2B Digital Platforms: Dynamic Effects of Online Sentiment and Sales Strategies on Marketing Performance.” *Industrial Marketing Management* 132: 135–149. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.12.005>.
- Baruch, Yehuda, and Brooks C. Holtom. 2008. “Survey Response Rate Levels and Trends in Organizational Research.” *Human Relations* 61 (8): 1139–1160. <https://doi.org/10.1177/0018726708094863>.
- Biemans, Wim, Avinash Malshe, and Jordan S. Johnson. 2022. “The Sales–Marketing Interface: A Systematic Literature Review and Directions for Future Research.” *Industrial Marketing Management* 102: 324–337. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.001>.
- Chernetsky, Victor V., Douglas E. Hughes, and Wyatt A. Schrock. 2022. “A Synthesis of Research on the Marketing–Sales Interface (1984–2020).” *Industrial Marketing Management* 105: 159–181. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.05.014>.
- Clark, Lee Anna, and David Watson. 1995. “Constructing Validity: Basic Issues in Objective Scale Development.” *Psychological Assessment* 7 (3): 309–319. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.7.3.309>.
- Cycyota, Cynthia S., and David A. Harrison. 2006. “What (Not) to Expect When Surveying Executives: A Meta-Analysis of Top Manager Response Rates and Techniques over Time.” *Organizational Research Methods* 9 (2): 133–160. <https://doi.org/10.1177/1094428105280770>.

- Davis, Fred D. 1989. “Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology.” *MIS Quarterly* 13 (3): 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>.
- Dewsnap, Belinda, Milena Micevski, John W. Cadogan, and Selma Kadic-Magljalic. 2020. “Flexibility in Marketing and Sales Interfacing Processes.” *Industrial Marketing Management* 91: 285–300. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.09.005
- Fornell, Claes, and David F. Larcker. 1981. “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error.” *Journal of Marketing Research* 18 (1): 39–50.
- Graesch, Jan Philip, Susanne Hensel-Börner, and Jörg Henseler. 2024. “Customer Success Management through Alignment of Marketing, Sales and IT.” *Industrial Marketing Management* 116: 1–13.
- Guenzi, Paolo, and Gabriele Troilo. 2007. “The Joint Contribution of Marketing and Sales to the Creation of Superior Customer Value.” *Journal of Business Research* 60 (2): 98–107.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, and Rolph E. Anderson. 2019. *Multivariate Data Analysis*. 8th ed. Cengage.
- Homburg, Christian, and Ove Jensen. 2007. “The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference?” *Journal of Marketing* 71 (3): 124–142.
- Homburg, Christian, Ove Jensen, and Harley Krohmer. 2008. “Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy.” *Journal of Marketing* 72 (2): 133–154. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.2.133>.
- Hughes, Douglas E., Joel Le Bon, and Avinash Malshe. 2012. “The Marketing–Sales Interface at the Interface: Creating Market-Based Capabilities through Organizational Synergy.” *Journal of Personal Selling and Sales Management* 32 (1): 57–72.
- ISSET Policy Institute. 2025. *SME Digitalization in Georgia: 2024 Snapshot*. ISSET Research Note #2025/10. <https://isett-pi.ge/storage/media/other/2025-09-15/d14138b0-9234-11f0-9205-a3ee28231f11.pdf>.
- Itani, Omar S., Nawar N. Chaker, Mohd Atif Aman, Khashayar Kash Afshar Bakeshloo, and Samer El Hajjar. 2026. “The Paradox of Ambidexterity: Marketing and Service-Sales in the Spotlight.” *Journal of Business Research*. Volume 208, 116069, [10.1016/j.jbusres.2026.116069](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2026.116069)
- Keszeý, Tamara, and Wim Biemans. 2016. “Sales–Marketing Encroachment Effects on Innovation.” *Journal of Business Research* 69 (9): 3698–3705.
- Kline, Rex B. 2011. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 3rd ed. Guilford Press.
- Kotler, Philip, Neil Rackham, and Suj Krishnaswamy. 2006. “Ending the War between Sales and Marketing.” *Harvard Business Review* 84 (7): 68–78.
- Le Meunier-FitzHugh, Kenneth, and Nigel F. Piercy. 2007. “Does Collaboration between Sales and Marketing Affect Business Performance?” *Journal of Personal Selling and Sales Management* 27 (3): 207–220.
- Madhani, Pankaj M. 2016. “Competitiveness and Sustaining Performance: Integrating Sales and Marketing.” *SCMS Journal of Indian Management* 13 (1): 19–36.
- Malshe, Avinash, Douglas E. Hughes, Valerie Good, and Scott B. Friend. 2022. “Marketing Strategy Implementation Impediments and Remedies: A Multi-Level Theoretical

- Framework within the Sales–Marketing Interface.” *International Journal of Research in Marketing* 39 (3): 824–846. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.10.002>.
- Malshe, Avinash, Scott B. Friend, Jamal Al-Khatib, Mohammed I. Al-Habib, and Hamed M. Al-Torkistani. 2017. “Strategic and Operational Alignment of Sales–Marketing Interfaces: Dual Paths within an SME Configuration.” *Industrial Marketing Management* 66: 145–158. DOI: 10.1016/j.indmarman.2017.08.004.
- Malshe, Avinash, and Rajesh S. Sohi. 2009. “What Makes Strategy Making across the Sales–Marketing Interface More Successful?” *Journal of the Academy of Marketing Science* 37 (4): 400–421. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0132-6>.
- Morgan, Robert M., and Shelby D. Hunt. 1994. “The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing.” *Journal of Marketing* 58 (3): 20–38.
- OECD. 2022. *SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2022*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/sme-policy-index_24136883.html.
- Patterson, Laura. 2007. “Marketing and Sales Alignment for Improved Effectiveness.” *Journal of Digital Asset Management* 3 (4): 185–189.
- Peterson, Robert M., Geoffrey L. Gordon, and Vijaykumar Krishnan Palghat. 2015. “When Sales and Marketing Align: Impact on Performance.” *Journal of Selling* 15 (1): 29–43.
- Saunders, Mark, Philip Lewis, and Adrian Thornhill. 2019. *Research Methods for Business Students*. 8th ed. Pearson Education.
- Zhang, Jing, Ei Ei Nyein, and Monica Ren. 2026. “How to Cope with Conflicts at the Sales–Marketing Interface in the Context of B2B Firm Digitalization: A Tension-Based View.” *Industrial Marketing Management* 134: 118–133. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2026.02.017>.

Vakhtang Berulava

Master of Business Administration

MARKETING–SALES ALIGNMENT AND ITS LINK TO SALES GROWTH IN GEORGIAN B2B DISTRIBUTOR SMES

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.05](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.05)

Expanded Summary

The two main income-generating functions in most companies are marketing and sales. Yet for a long time these two functions operate as separate units both structurally and culturally, having different time horizons, performance metrics and professional outlooks. The academic literature suggests that the marketing sales alignment (MSA), which reflects the degree to which these functions share their goals, technology, processes, communications data and accountability for results, is directly related to shorter sales cycles, higher lead conversion rates and greater sales growth. However, these findings come mainly from developed Western markets. The evidence of the relationship between MSA and firm’s sales performance is relatively scarce for emerging economies. In Georgia, characterized by a rapidly developing private sector, uneven digital infrastructure and a relationship-based business culture, this relationship has not been studied previously. Yet the specific characteristics of Georgian business environment may

cause alignment mechanisms that differ substantially from those examined in developed countries. This study is exactly exploring the organizational factors that are associated with MSA and the link between the MSA and sales performance of Georgian companies.

The study draws on the conceptual framework, which comprises the concept of the Sales–Marketing Interface continuum developed by Kotler et al. (2006) and extended and empirically validated by Biemans et al. (2022), as well as on the antecedent literature on cross-functional integration. In this study we identify five antecedents of MSA, i.e. leadership support, communication quality, goal interdependence, shared technology, and cultural orientation toward collaboration. Sale growth represents and outcome variable. We elaborate and test six research hypotheses.

The study employs cross-section survey design. The target population comprised active B2B distributor SMEs with 1-249 employees working in B2B markets. The sampling frame was drawn from the JSC BIA database, which contained 1,823 qualifying firms, of which 95.3% were small and 4.7% medium sized. We applied a stratified random sampling techniques since simple random sampling would have yielded an almost entirely small-firm sample. The response rate was 45.8% (out of 120 questionnaires distributed to owners, directors and senior managers responsible for marketing and/or sales, 55 usable responses were obtained). Measurement tools were adapted from existing international scales via translation and independent back-translation, measured using five-point Likert scales, and conducted online in Georgian. The procedure included exploratory factor analysis, reliability testing, and two OLS regressions run in SPSS.

The reliability analysis revealed that only five of six constructs met reliability and validity requirements. Since, Communication quality construct showed a low reliability index ($\alpha = 0.471$) we could not use it as a composite index. Thus, we were not able to test formally H2 hypotheses. The goodness-of-fit of the antecedents model was satisfactory, the predictors and controls jointly explained approximately 62% of the variance in alignment (adjusted $R^2 = 0.622$; $F(6,48) = 15.796$, $p < 0.001$). The strongest predictor is Goal interdependence ($\beta = 0.419$, $p = 0.001$), followed by shared technology ($\beta = 0.263$, $p = 0.016$). Leadership support and collaborative cultural orientation were not significant in the multivariate model despite strong bivariate correlations with alignment ($r = 0.597$ and $r = 0.640$). This outcome indicates that the latter two factors operate as underlying enabling conditions expressed through shared goals and technological mechanisms rather than as direct operational levers. In the outcome model, alignment was a significant predictor of sales growth ($\beta = 0.388$, $B = 0.585$, $p = 0.003$; adjusted $R^2 = 0.383$). The significance of the effect was retained after controlling for digital maturity, which was also statistically significant ($\beta = 0.295$, $p = 0.012$). Neither firm size nor firm age was significant in either model.

The results show that the alignment is not something that is a privilege of large, well-endowed corporations but an organizational capability developed via two easy to implement managerial actions: formalization of a revenue objective and joint responsibility between the two departments, as well as implementation of a CRM or similar digital platform. The main contribution of the research is that it provides evidence of the existence of the same link between performance and alignment observed in developed countries in transition economies.

The research is constrained by its cross-sectional methodology, use of a small sample of firms, single-source reporting, and focus only on the Tbilisi-based distributors. The study establishes several important directions for future research: conducting longitudinal studies that will establish cause-and-effect relationships between synchronization and sales growth; creating a new communication quality measurement tool adapted to the Georgian context; examining the mediating effects of leadership, culture, shared goals, and technology using structural equation modeling (SEM).

Keywords: marketing–sales alignment (MSA); sales growth; B2B markets; SMEs; Georgia.

Javanshir Burhanzadeh

PhD Student at the Institute of Economics, Juni
or Research at the Scientific

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

ECONOMIC RECOVERY IN POST-CONFLICT AREAS OF AZERBAIJAN: INVESTMENT POTENTIAL AND MANAGEMENT STRATEGIES

DOL: [10.52340/ekonomisti.2026.03.17](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.17)

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

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

Introduction

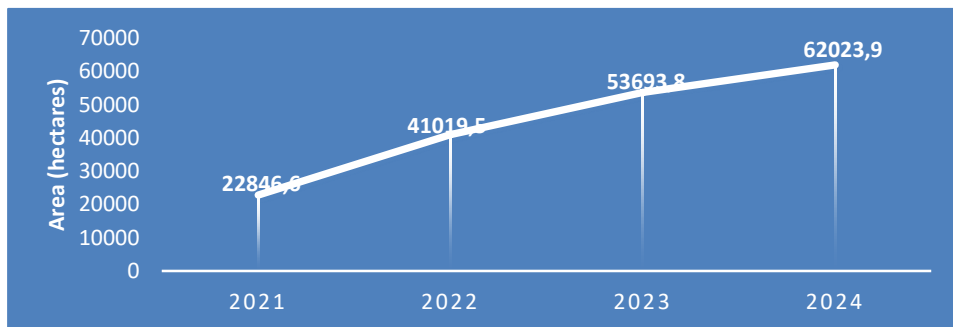
Economic recovery in our post-conflict areas is of paramount importance for the long-term development of Azerbaijan after its independence. The economic security of the Karabakh and East Zangezur regions is directly linked to the diversification of the non-oil sector. Post-war recovery activities are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

Main part

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

Chart 1

Areas cleared of mines in our post-conflict areas



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

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

Table 1. Completed highways in our post-conflict areas

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

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

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

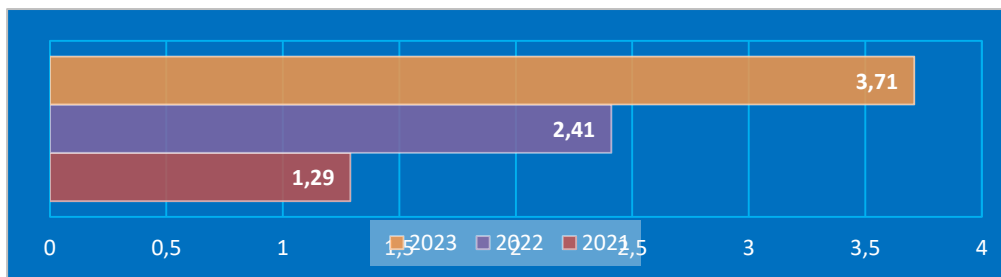
OJSC. By the end of 2024, 32 hydroelectric power stations were commissioned in the region, and a total of up to 550 million kilowatt-hours of environmentally friendly, renewable “green energy” were produced through these stations. Next year, i.e. in 2025, an additional 11 new hydroelectric power stations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

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

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

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

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

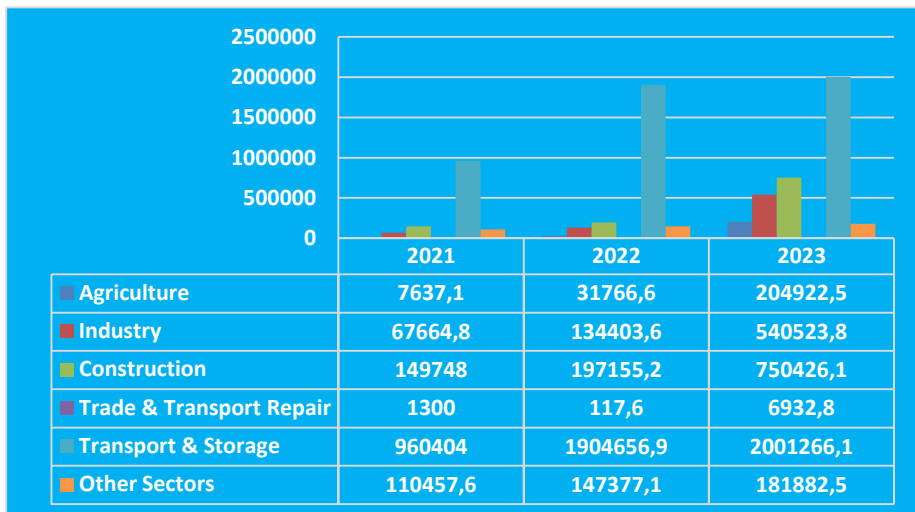


Source: Compiled by the author based on the indicators of the Statistical Bulletin “Construction in Azerbaijan” / 2024.

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

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

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



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

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

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

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

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

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

Conclusion

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

References

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

ჯავახიშვილი ბურჰანზადე

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

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

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.17](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.17)

რეზიუმე

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

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

მედეა ზურაბიშვილი

ქართულ-ამერიკული უნივერსიტეტი, დოქტორანტი

ESG ანგარიშგების მარწმუნებელი მომსახურება საქართველოში:

მარეგულირებელი გარემო, აუდიტორული სექტორის მზაობა და გამოწვევები

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.16](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.16)

ანოტაცია. გარემოსდაცვითი, სოციალური და მმართველობითი (ESG) საკითხების ინტეგრაციამ კორპორაციულ ანგარიშგებაში გ

აზარდა მდგრადობასთან დაკავშირებული ინფორმაციის სანდოობის მნიშვნელობა. შესაბამისად, დღის წესრიგში დადგა არა მხოლოდ ESG ინფორმაციის გამჟღავნება, არამედ მისი დამოუკიდებელი მარწმუნებელი მომსახურებით დადასტურებაც, რაც სულ უფრო მეტად უკავშირდება კომპანიების დაფინანსებაზე წვდომას, ინვესტირებასთან ურთიერთობასა და საერთაშორისო ღირებულების ჯაჭვში მონაწილეობას.

ნაშრომის მიზანია საქართველოში ESG ანგარიშგების მარწმუნებელი მომსახურების მარეგულირებელი გარემოს შეფასება, აუდიტორული სექტორის პროფესიული მზაობის ანალიზი და ძირითადი გამოწვევების იდენტიფიცირება. კვლევა ეფუძნება ევროკავშირის, IFRS-ისა და IAASB-ის მარეგულირებელი დოკუმენტების, საქართველოს ეროვნული ბანკისა და SARAS-ის მასალების, აგრეთვე აკადემიური ლიტერატურის ანალიზს. შედეგები აჩვენებს, რომ საქართველოში ESG მარწმუნებელი მომსახურება ჯერ კიდევ ჩამოყალიბების ეტაპზეა. მის განვითარებას აფერხებს სპეციალიზებული ცოდნისა და გამოცდილების ნაკლებობა, ბაზრის შეზღუდული მოთხოვნა და მეთოდოლოგიური მხარდაჭერის საჭიროება. ამ ვითარებაში აუცილებელია, ISSA 5000-ის დანერგვასთან ერთად, გაძლიერდეს პროფესიული კომპეტენციები, გაუმჯობესდეს ESG მონაცემთა ხარისხი და მათი მატერიალურობის შეფასების მეთოდები, ასევე უზრუნველყოფილ იქნას მარეგულირებელი ინსტიტუტების კოორდინირებული მოქმედება.

საკვანძო სიტყვები: ESG ანგარიშგება; მდგრადობის ანგარიშგება; მარწმუნებელი მომსახურება; აუდიტი; აუდიტორული სექტორი; საქართველო.

შესავალი

კორპორაციული ანგარიშგების მიმართ თანამედროვე მოთხოვნები სცდება მხოლოდ ფინანსური შედეგების წარდგენას: ინვესტირები, კრედიტორები და სხვა დაინტერესებული მხარეები კომპანიების შეფასებისას სულ უფრო მეტად ითვალისწინებენ გარემოსდაცვით, სოციალურ და მმართველობით ფაქტორებს, რაც ზრდის მოთხოვნას ხარისხიან და სანდო ინფორმაციაზე, მაგრამ ზრდის მათი გადაჭარბებული ან შერჩევითი წარმოჩენის, მათ შორის „greenwashing“-ის, რისკსაც. ამ პირობებში დამოუკიდებელი მარწმუნებელი მომსახურება ESG ინფორმაციის სანდოობის მთავარი მექანიზმია: ის ამცირებს ინფორმაციულ ასიმეტრიას და ზრდის დაინტერესებული მხარეების ნდობას (Simnett et al., 2009; Cohen & Simnett, 2015).

საქართველოსთვის ეს საკითხი განსაკუთრებით აქტუალურია: ინსტიტუციური ჩარჩო ბოლო წლებში ვითარდება, თუმცა ESG ინფორმაციის დამოუკიდებელი დამოწმება ჯერ ფართოდ გავრცელებული არ არის (Pirveli & Thompson, 2022), ხოლო ფინანსურ სექტორში ESG მოთხოვნების გაძლიერება ზრდის მოთხოვნას მდგრადო-

ბის მონაცემების ხარისხზე (National Bank of Georgia, 2020). შესაბამისად, ნაშრომის ძირითადი კვლევითი კითხვაა: რამდენად არის მზად საქართველოს აუდიტორული სექტორი ESG მარწმუნებელი მომსახურების ეფექტიანად განსახორციელებლად, მარეგულირებელი გარემოს, პროფესიული მზაობისა და განვითარების ბარიერების კუთხით?

ლიტერატურის მიმოხილვა

ESG ინფორმაციის ზრდასთან ერთად მისი სანდოობის საკითხი ცენტრალურ პრობლემად იქცა, ხოლო მარწმუნებელი მომსახურება დაინტერესებულ მხარეებს აძლევს საფუძველს, კომპანიის არაფინანსური ინფორმაცია სანდო და დამოუკიდებლად გადამოწმებულად მიიჩნიონ. მისი პროფესიული ლეგიტიმაცია დამოკიდებულია გამოყენებული მეთოდოლოგიისა და პრაქტიკოსის დამოუკიდებლობის ხარისხზე (O'Dwyer et al., 2011); ბაზარზე მონაწილეობენ როგორც ტრადიციული აუდიტორული ფირმები, ისე სპეციალიზებული საკონსულტაციო ორგანიზაციები, რაც აუდიტის უნარებთან ერთად მდგრადობის, კლიმატისა და სოციალურ-მმართველობითი საკითხების ცოდნასაც მოითხოვს (Farooq & De Villiers, 2017).

ევროპული გამოცდილება აჩვენებს, რომ რეგულირების გამკაცრება მნიშვნელოვნად ცვლის კომპანიების ანგარიშგების პრაქტიკასა და აუდიტორული სექტორის კომპეტენციების მოთხოვნებს. Krasodomska et al. (2020) პოლონეთის მაგალითზე აჩვენებენ, რომ პროფესიული ცოდნის დონე ESG/CSR საკითხებში თავდაპირველად შეზღუდული იყო და მზაობაზე გამოცდილების ხანგრძლივობაზე მეტად მიზნობრივი ტრენინგები მოქმედებდა, ხოლო Zarzycka and Krasodomska (2021) მიუთითებენ, რომ არაფინანსური KPI-ების ხარისხისა და რაოდენობის განსხვავებები გამჟღავნების პრაქტიკის მრავალფეროვნებას უკავშირდება, ამიტომ საჭიროა არა მხოლოდ პროფესიონალი აუდიტორი, არამედ მკაფიო საგანი, კრიტერიუმები და მეთოდოლოგია.

Pirveli and Thompson (2022) დაახლოებით 100 კომპანიის 2018–2020 წლების მონაცემებზე დაყრდნობით აჩვენებენ, რომ საქართველოში მდგრადობის ანგარიშგების პრაქტიკა ჯერ ადრეულ ეტაპზეა: საშუალო დონე 33%-ს შეადგენდა, არსებობდა მნიშვნელოვანი სექტორული განსხვავებები და მესამე მხარის დამოწმება შეზღუდულად იყო გავრცელებული.

საქართველოს ფინანსურ სექტორში ESG სტანდარტების დანერგვაზე ჩატარებული კვლევა აჩვენებს, რომ მისი განვითარება მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია მარეგულირებელ მოთხოვნებსა და პროფესიულ მზაობაზე (Zurabishvili et al., 2026), ხოლო მდგრადი დაფინანსების ინსტრუმენტების განვითარება ზრდის ESG მონაცემების მნიშვნელობას კომპანიების დაფინანსებაზე ხელმისაწვდომობისთვის (Zurabishvili, 2026).

ESG მარწმუნებელი მომსახურების მარეგულირებელი გარემო: საერთაშორისო გამოცდილება და საქართველოს რეალობა

ESG ანგარიშგების საერთაშორისო არქიტექტურა ბოლო წლებში მნიშვნელოვნად გაძლიერდა: ევროკავშირის CSRD ითვალისწინებს მდგრადობის ინფორმაციის მარწმუნებელ მომსახურებას, თავდაპირველად შეზღუდული, შემდგომში კი გონივრული რწმუნების მიმართულებით (European Parliament & Council of the European Union, 2022), ხოლო მასთან დაკავშირებული ESRS და EU Taxonomy 2015 წლის TCFD-ის მმართველობის, სტრატეგიის, რისკებისა და საკვანძო მაჩვენებლების ჩარჩოზეა აგებული (Sabauri & Kvatashidze, 2023).

გლობალურ დონეზე IFRS Foundation-ის 2023 წლის IFRS S1/S2 მდგრადობის ფინანსური გამჟღავნების საერთო საფუძველს ქმნის (IFRS Foundation, 2023), ხოლო მარწმუნებელი პრაქტიკისთვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს IAASB-ის 2024 წელს დამტკიცებულ ISSA 5000-ს, რომელიც შეზღუდულ და გონივრულ რწმუნებას მოიცავს და სავალდებულო ხდება 2026 წლის 15 დეკემბერს ან მის შემდეგ დაწყებული პერიოდებისთვის (ვადამდელი გამოყენება 2024 წლიდან შესაძლებელი იყო) (IAASB, 2024, 2025). ამ მიმართულებით მნიშვნელოვანია აგრეთვე Accountancy Europe-ის (2022) რეკომენდაციები აუდიტის კომიტეტების ESG ზედამხედველობისა და გრინვოშინგის წინააღმდეგ კონტროლის შესახებ.

საქართველოში ანგარიშგებისა და აუდიტის მარეგულირებელი გარემოს ძირითადი საყრდენებია SARAS და საქართველოს ეროვნული ბანკი (NBG). სამართლებრივ საფუძველს ქმნის კანონი „ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის შესახებ“, რომლის მიხედვითაც არაფინანსური ინფორმაციის (ამჟამად – მდგრადობის ანგარიშგების) წარდგენა მმართველობითი ანგარიშგების ნაწილია, თუმცა სავალდებულოა მხოლოდ საზოგადოებრივი დაინტერესების პირისთვის (სდპ), რომელიც პირველი კატეგორიის საწარმოს კრიტერიუმებს აკმაყოფილებს და საშუალოდ 500-ზე მეტი დასაქმებული ჰყავს (საქართველოს პარლამენტი, 2016; SARAS, 2025).

ქართული კომპანიების ნაწილი ESG ინფორმაციას ნებაყოფლობით აქვეყნებს რეპუტაციული სარგებლისა და დაფინანსებაზე ხელმისაწვდომობის გაუმჯობესების მიზნით (Pirveli & Thompson, 2022), ეს საკითხი მცირე და საშუალო საწარმოებისთვისაც მნიშვნელოვანია: თუნდაც კონკრეტული ქართული კომპანია ევროკავშირის მოთხოვნებს პირდაპირ არ ექვემდებარებოდეს, მასზე გავლენას ახდენს მსხვილი ევროპული პარტნიორის ESG მოთხოვნები, რასაც კიდევ უფრო აქტუალურს ხდის ევროკომისიის 2026 წლის 3 ივლისის განახლებული ESRS და მცირე კომპანიების ნებაყოფლობითი სტანდარტი, value-chain cap-ის ჩათვლით (European Commission, 2026).

SARAS-ის მიერ საერთაშორისო სტანდარტების ეტაპობრივი დანერგვა მნიშვნელოვან ინსტიტუციურ საფუძველს ქმნის: 2025 წელს სამოქმედოდ შემოვიდა IAASB-ის განახლებული საერთაშორისო დოკუმენტები 2023–2024 წლების გამოცემების შესაბამისად (SARAS, 2025), ხოლო სტრატეგიული დოკუმენტები ხაზს უსვამს IFRS მდგრადობის და IAASB-ის ახალი მარწმუნებელი სტანდარტების დანერგვის საჭიროებას (SARAS, 2023).

აუდიტორული სექტორის მზაობა საქართველოში

ESG მარწმუნებელი მომსახურების პოტენციალის შეფასებისას მნიშვნელოვანია აუდიტორული ბაზრის სტრუქტურა: SARAS-ის 2025 წლის რეესტრის მიხედვით საქართველოში რეგისტრირებული იყო 239 აუდიტორული ფირმა, ხოლო სდპ-ის ფინანსური ანგარიშგების აუდიტის უფლება მხოლოდ 15-ს ჰქონდა (დაახლ. 6%), მათ შორის ოთხივე Big Four ქსელი, საერთაშორისო საშუალო ზომის რვა ქსელი და ორი ადგილობრივი ფირმა (SARAS, 2025).

ასეთი კონცენტრაცია ერთი მხრივ ხელს უწყობს ESG მარწმუნებელი მომსახურების სწრაფ განვითარებას, რადგან საერთაშორისო ქსელების ფირმებს გლობალურ მეთოდოლოგიებსა და რესურსებზე წვდომა აქვთ, მეორე მხრივ კი ზრდის ბაზარზე შესვლის ბარიერებს მცირე ფირმებისთვის; სდპ-ის ხარისხის მართვისა და გარიგების ხარისხის მიმოხილვის მოთხოვნები ინფრასტრუქტურას ქმნის, რომელ-

საც მომავალში ESG მარწმუნებელი მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფაც შეიძლება დაეყრდნოს.

საერთაშორისო აუდიტორულ ქსელებში ESG მიმართულება მრავალკომპონენტური მომსახურებად ჩამოყალიბდა და აღარ შემოიფარგლება მხოლოდ ანგარიშის მომზადებით (BDO, 2026; Deloitte, 2026; EY, 2026; Grant Thornton, 2026; KPMG, 2026; PwC, 2026). ცხრილი 1 ადარებს ექვსი ქსელისა და საქართველოს წარმომადგენლობების ESG მომსახურებებს.

ცხრილი 1. აუდიტორული ქსელების ESG მომსახურებების შედარება, სახეობების მიხედვით.

მომსახურების სახე	BDO	PwC	EY	KPMG	Deloitte	Grant Thornton
ESG/მდგრადობის ანგარიშგება	●○	●	●○	●○	●	●
მარწმუნებელი მომსახურება (assurance)	●○	●	●○	●○	●○	●
CSRD/ESRS შესაბამისობა	●	●	●	●	●	●
ESG მონაცემები	●	●	●	—	—	—

წყარო: ავტორის მიერ შედგენილი ცხრილი აუდიტორული ქსელებისა და საქართველოს წარმომადგენლობების ოფიციალური ვებგვერდების საფუძველზე. ● საერთაშორისო ქსელს აქვს; ○ საქართველოს წარმომადგენლობას აქვს.

ცხრილიდან ჩანს, რომ ანგარიშგება, მარწმუნებელი მომსახურება და CSRD/ESRS ექვსივე ქსელის ბირთვს წარმოადგენს, ხოლო ESG მონაცემთა ცალკე მომსახურება მხოლოდ BDO-ს, PwC-სა და EY-ს აქვთ; საქართველოს წარმომადგენლობებზე საჯარო ინფორმაცია მწირია: მხოლოდ BDO, EY, KPMG და Deloitte Georgia ასახელებენ კონკრეტულ ESG მომსახურებას.

საქართველოში ამ მიმართულებას მარეგულირებელი ცვლილებებიც უწყობს ხელს: IAASB-მა 2024 წელს დაამტკიცა ISSA 5000, ხოლო 2026 წლის მაისში SARAS-მა მიიღო 2025 წლის ეთიკის კოდექსი, სადაც ეს ცვლილებები უკვე ასახულია (SARAS, 2024, 2026). შესაბამისად, სექტორის მზაობა არა მხოლოდ საკონსულტაციო მომსახურების არსებობაზეა დამოკიდებული, არამედ პროფესიულ კომპეტენციებზე, მონაცემთა ხარისხის კონტროლსა და შიდა კონტროლების სისტემებზეც.

ძირითადი გამოწვევები

პირველი გამოწვევა მარეგულირებელ მოთხოვნასა და ბაზრის რეალობას შორის ასინქრონულობაა: CSRD-ის ფარგლებში ევროკავშირში მარწმუნებელი მომსახურების მოთხოვნა პროგნოზირებადია, მაშინ როცა საქართველოში ESG მონაცემების დამოწმება ჯერ ძირითადად ნებაყოფლობითია და ფართოდ დამკვიდრებული პრაქტიკა არ არის (Pirveli & Thompson, 2022), რაც ამცირებს ფირმების სტიმულს, შექმნან სპეციალიზებული გუნდები და განახორციელონ შესაბამისი ინვესტიციები. შედეგად, აუდიტორული ფირმებისათვის ESG მომსახურების განვითარება შეიძლება გრძელვადიან ინვესტიციად აღიქმებოდეს, რომლის მოკლევადიანი

კომერციული სარგებელი ჯერ შეზღუდულია. პირველის (Pirveli, 2020) თანახმად, გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში, მათ შორის საქართველოში, ბაზრის მოთხოვნა ფინანსურ ინფორმაციაზე ისტორიულად შეზღუდული იყო, რაც პირდაპირ აისახება არაფინანსური/ESG ინფორმაციის მარწმუნებელ მომსახურებაზე მოთხოვნის ნელ ფორმირებაზეც.

მეორე გამოწვევაა სპეციალიზებული ცოდნისა და მეთოდოლოგიური მხარდაჭერის დეფიციტი: ESG მარწმუნებელი მომსახურება აუდიტის ცოდნასთან ერთად მოითხოვს კლიმატის, გარემოსდაცვითი, სოციალური და მმართველობითი საკითხების და KPI-ების შეფასების უნარს, ხოლო ერთიანი კრიტერიუმების ნაკლებობა ზრდის პროფესიული განსჯის როლს (Zarzycka & Krasodomska, 2021) და მიზნობრივი ტრენინგების მნიშვნელობას (Krasodomska et al., 2020). პოლონეთის მაგალითი ამას ადასტურებს: PANA-ს 2025 წლის შემოწმებით, სდპ-ის უფლების მქონე 47 ფირმიდან მხოლოდ 16-ს ჰქონდა გაწეული მდგრადობის მარწმუნებელი მომსახურება, ხოლო შემოწმებამ გამოავლინა ინტერპრეტაციისა და კვალიფიკაციის პრობლემები (PANA, 2025). ეს აჩვენებს, რომ რეგულირების გამკაცრება ავტომატურად არ ნიშნავს სრულ მზაობას და პრევენციული მომზადება რეაგირებაზე ეფექტიანია.

მესამე გამოწვევაა ESG ინფორმაციის ხარისხისა და greenwashing-ის რისკი: ნებაყოფლობითი გამჟღავნება ტოვებს შერჩევითობის შესაძლებლობას, ამიტომ განვითარებად ბაზარზე დამოუკიდებელ მარწმუნებელ მომსახურებას განსაკუთრებული ღირებულება აქვს, რადგან ხარისხიანი აუდიტი ამცირებს მცდარი წარმოდგენის რისკს (Yahaya, 2026).

დასკვნა და რეკომენდაციები

კვლევის შედეგები აჩვენებს, რომ საქართველოში ESG მარწმუნებელი მომსახურების ინსტიტუციური საფუძვლები ყალიბდება, თუმცა პრაქტიკული ბაზარი ჯერ ადრეულ ეტაპზეა: საერთაშორისო დონეზე CSRD, IFRS S1/S2 და ISSA 5000 მკაფიო ჩარჩოს ქმნის, ხოლო NBG-ისა და SARAS-ის საქმიანობა ამ პროცესებთან დაახლოებას უწყობს ხელს, თუმცა განვითარებას ზღუდავს მოთხოვნის დაბალი დონე, კომპეტენციების დეფიციტი და მეთოდოლოგიური მხარდაჭერის საჭიროება. ISSA 5000-ის ამოქმედება 2026 წლის დეკემბრიდან ამ პროცესს დააჩქარებს, თუმცა პრაქტიკაში გადასატანად საჭიროა ინფრასტრუქტურის შექმნა ოთხი მიმართულებით: SARAS-ის მიერ ISSA 5000-ის ეტაპობრივი დანერგვა, რათა ფირმებმა წინასწარ მოამზადონ პროცედურები და სპეციალისტები; მიზნობრივი სასწავლო პროგრამები მცირე და საშუალო ფირმებისთვის; NBG-სა და SARAS-ს შორის მეთოდოლოგიური კოორდინაცია; და ბაზრის მოთხოვნის სტიმულირება საუკეთესო პრაქტიკის წახალისებით.

გამოყენებული ლიტერატურა

- Accountancy Europe. (2022). ESG governance: Recommendations for audit committees.
- BDO. (2026). ESG assurance. BDO Global.
- BDO Georgia. (2026). Sustainable business. BDO Georgia.
- Cohen, J. R., & Simnett, R. (2015). CSR and assurance services: A research agenda. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 34(1), 59–74. <https://doi.org/10.2308/ajpt-50876>
- Deloitte. (2026). Sustainability & emerging assurance. Deloitte Georgia.
- European Commission. (2026, July 3). Updated ESRS and voluntary standard for small and medium-sized enterprises. European Commission.

- European Parliament, & Council of the European Union. (2022). Directive (EU) 2022/2464 ... as regards corporate sustainability reporting (CSRD). Official Journal of the European Union, L 322/15.
- EY. (2026). Sustainability reporting and assurance services. EY Global.
- Farooq, M. B., & De Villiers, C. (2017). The market for sustainability assurance services: A comprehensive literature review and future avenues for research. *Pacific Accounting Review*, 29(1), 79–106. <https://doi.org/10.1108/PAR-10-2016-0093>
- Grant Thornton. (2026). Sustainability assurance. Grant Thornton Global.
- IAASB. (2025). Handbook of International Quality Management, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements, 2025 Edition, Volume III. International Auditing and Assurance Standards Board.
- IFRS Foundation. (2023). IFRS S1 General requirements for disclosure of sustainability-related financial information & IFRS S2 Climate-related disclosures. International Sustainability Standards Board.
- KPMG. (2026). ESG. KPMG Georgia.
- Krasodomska, J., Michalak, J., & Świetla, K. (2020). Directive 2014/95/EU: Accountants' understanding and attitude towards mandatory non-financial disclosures in corporate reporting. *Meditari Accountancy Research*, 28(5), 751–779. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-06-2019-0504>
- National Bank of Georgia. (2020). ESG reporting and disclosure guide for financial institutions in Georgia. National Bank of Georgia.
- National Bank of Georgia. (2025). Rule on granting, maintaining and revoking the status of green, social, sustainability and sustainability-linked bonds. National Bank of Georgia.
- O'Dwyer, B., Owen, D., & Unerman, J. (2011). Seeking legitimacy for new assurance forms: The case of assurance on sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 36(1), 31–52. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.01.002>
- PANA (Polska Agencja Nadzoru Audytowego / Polish Audit Supervision Agency). (2025). Sustainability reporting assurance: Thematic inspections report. Warsaw: PANA.
- Pirveli, E. (2020). Earnings persistence and predictability within the emerging economy of Georgia. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 18(3), 563–589.
- Pirveli, E., & Thompson, P. (2022). ESG indicators of sustainability reporting in emerging Georgia: Application levels, determinants and the impact. In 5th International Conference on Applied Research in Management, Economics and Accounting (pp. 70–102). Barcelona, Spain.
- PwC. (2026). Sustainability assurance services. PwC Global.
- Sabauri, L., & Kvatashidze, N. (2023). Sustainability reporting issues. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 11(2), 282–289. [https://doi.org/10.9770/jesi.2023.11.2\(19\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2023.11.2(19))
- SARAS. (2023). Report on the accounting, reporting and auditing sector oversight in Georgia. Service for Accounting, Reporting and Auditing Supervision.
- SARAS. (2024, November 26). IAASB-მა მდგრადობის მარწმუნებელი საერთაშორისო სტანდარტი (ISSA 5000) დაამტკიცა. ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახური.
- SARAS. (2025). აუდიტორული ფირმებისა და აუდიტორების სახელმწიფო რეესტრი [მონაცემთა ბაზა]. ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახური. <https://saras.gov.ge/ka/Companies>
- SARAS. (2026, May 14). Updated auditing standards has been adopted for implementation. ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახური.
- Simnett, R., Vanstraelen, A., & Chua, W. F. (2009). Assurance on sustainability reports: An international comparison. *The Accounting Review*, 84(3), 937–967. <https://doi.org/10.2308/accr.2009.84.3.937>

Yahaya, O. A. (2026). Audit quality and the reliability of sustainable development goals-related disclosures in Nigeria. *Journal of Accounting and Sustainability Studies*, 17(02), 771–799.

Zarzycka, E., & Krasodomska, J. (2021). Non-financial key performance indicators: What determines the differences in the quality and quantity of the disclosures? *Journal of Applied Accounting Research*, 23(1), 139–162. <https://doi.org/10.1108/JAAR-02-2021-0036>

Zurabishvili, M. (2026). Modern financial markets and sustainable finance instruments. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, (1), 9–13. <https://doi.org/10.29013/EJHSS-26-1-9-13>

Zurabishvili, M., Sesadze, N., & Khorguashvili, T. (2026). ESG standards in the Georgian financial sector: An analysis of the current situation. *European Science Review*, (5–6), 17–20. <https://doi.org/10.29013/ESR-26-5.6-17-20>

საქართველოს პარლამენტი. (2016). საქართველოს კანონი „ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის შესახებ“ (N 2604-I). საქართველოს საკანონმდებლო მაცნე.

Medea Zurabishvili

Georgian-American University, PhD Candidate

ESG REPORTING ASSURANCE IN GEORGIA: REGULATORY ENVIRONMENT, AUDIT SECTOR READINESS AND CHALLENGES

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.16](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.16)

Expanded Summary

Introduction. Corporate reporting is no longer judged solely on financial results. Investors, creditors and other stakeholders increasingly weigh environmental, social and governance factors when they assess a company, which raises the value of reliable ESG information and, at the same time, the risk that some of it is inflated or selectively presented, including outright greenwashing. Independent assurance addresses this risk directly: it narrows the information gap between preparers and users and increases confidence among stakeholders (Simnett et al., 2009; Cohen & Simnett, 2015). Georgia's reporting and audit framework has developed steadily over the past several years, yet independent verification of ESG information is still uncommon (Pirveli & Thompson, 2022), and tightening ESG expectations in the financial sector are pushing demand for higher-quality sustainability data (National Bank of Georgia, 2020). Against this background, the paper asks how prepared Georgia's audit sector is to deliver ESG assurance, examining the regulatory environment, professional readiness and the main barriers to development.

Literature review. Assurance gives users a basis for treating non-financial disclosures as credible and independently checked; how far that credibility extends depends on the methodology applied and the practitioner's independence (O'Dwyer et al., 2011). Both traditional audit firms and specialised advisory firms compete in this market, and both need sustainability, climate and governance expertise on top of standard audit skills (Farooq & De Villiers, 2017). Evidence from the European Union shows how quickly regulation reshapes both what companies report and what auditors are expected to know. In Poland, accountants' initial grasp of ESG and CSR requirements was limited, and targeted training did more for readiness than years on the job (Krasodomska et al., 2020); Zarzycka and Krasodomska (2021) find that gaps in the quality and volume of non-financial KPIs trace back to unclear subject matter and criteria as much as to auditor competence. Georgian evidence points the same way: across roughly

100 companies observed between 2018 and 2020, average sustainability reporting scored just 33 percent, with wide variation by sector and little third-party assurance (Pirveli & Thompson, 2022). A parallel strand of research on Georgia's financial sector links the pace of ESG adoption to regulatory pressure and professional capacity (Zurabishvili et al., 2026), while the growth of sustainable finance instruments is raising the stakes of ESG data quality for companies seeking financing (Zurabishvili, 2026).

International regulatory framework. Internationally, the architecture around ESG reporting has hardened considerably. The EU's Corporate Sustainability Reporting Directive requires assurance on sustainability information, moving from limited to reasonable assurance over time (European Parliament & Council of the European Union, 2022), and the related European Sustainability Reporting Standards and EU Taxonomy build on the governance, strategy, risk and metrics structure set out in the 2015 TCFD framework (Sabauri & Kvatachidze, 2023). At the global level, the IFRS Foundation's 2023 IFRS S1 and S2 standards give sustainability-related financial disclosure a common basis (IFRS Foundation, 2023). For assurance specifically, the IAASB's ISSA 5000, approved in 2024, covers both limited and reasonable assurance engagements and becomes mandatory for reporting periods beginning on or after 15 December 2026, with early adoption available from 2024 (IAASB, 2024, 2025). Accountancy Europe (2022) has added practical guidance for audit committees on ESG oversight and on guarding against greenwashing.

Georgia's regulatory environment. Georgia's reporting and audit framework rests on two institutions: the Service for Accounting, Reporting and Auditing Supervision (SARAS) and the National Bank of Georgia. Under the Law on Accounting, Reporting and Auditing, management reporting, which now includes sustainability disclosure, is mandatory only for public-interest entities in the first size category, meaning those with an average of more than 500 employees (Parliament of Georgia, 2016; SARAS, 2025). Some Georgian companies disclose ESG information voluntarily, mainly for reputational reasons and to improve access to finance (Pirveli & Thompson, 2022), and the pressure to do so reaches beyond companies directly covered by EU rules: many are affected indirectly through the ESG requirements of larger European partners. The European Commission's updated ESRS and voluntary standard for small and medium-sized enterprises, adopted on 3 July 2026 and including a value-chain cap, makes this indirect pressure more concrete (European Commission, 2026). SARAS has been adopting IAASB's updated standards in stages, bringing the 2023 to 2024 editions into effect during 2025 (SARAS, 2025), and its strategic documents flag the need to implement both IFRS sustainability standards and IAASB's new assurance standards (SARAS, 2023).

Audit sector readiness. The structure of the audit market shapes how ESG assurance can develop. SARAS's 2025 register lists 239 audit firms in Georgia, but only 15, about 6 percent, are licensed to audit public-interest entities: the four Big Four networks, eight mid-sized international networks and two local firms (SARAS, 2025). This concentration cuts both ways. Firms tied to international networks can draw on established global methodologies and resources, which should support faster ESG assurance development, but the same concentration raises the bar for smaller firms trying to enter the market. A comparison of the six international networks operating in Georgia, BDO, PwC, EY, KPMG, Deloitte and Grant Thornton, shows that ESG reporting, assurance and CSRD/ESRS compliance services are now standard offerings across all of them (BDO, 2026; Deloitte, 2026; EY, 2026; Grant Thornton, 2026; KPMG, 2026; PwC, 2026), while dedicated ESG data services are offered by only three: BDO, PwC and EY. Public information on what the Georgian representations of these networks actually offer is thin; only BDO, EY, KPMG and Deloitte Georgia mention specific ESG services on their local sites. SARAS's quality management and engagement quality review requirements for public-interest entity audits already provide an infrastructure that ESG assurance quality control could eventually build on, and sector readiness, following the adoption of ISSA 5000 and SARAS's updated Code of Ethics in May 2026, will depend as much on professional com-

petence, data quality control and internal control systems as on the mere availability of consulting services (SARAS, 2024, 2026).

Key challenges. Three challenges stand out. The first is a mismatch in timing between regulatory pressure and market demand: EU firms face a predictable, CSRD-driven timetable for assurance, while in Georgia verification of ESG data remains largely voluntary and not yet an established practice (Pirveli & Thompson, 2022), leaving firms with little incentive to build dedicated ESG teams ahead of demand. The second is a shortage of specialised knowledge and methodological support. ESG assurance calls for climate, environmental, social and governance expertise on top of standard audit skills, and the absence of shared criteria puts more weight on individual professional judgement (Zarzycka & Krasodomska, 2021) and on targeted training (Krasodomska et al., 2020). Poland offers a cautionary example: of 47 firms licensed to audit public-interest entities, only 16 had actually provided sustainability assurance by the time Poland's Audit Supervision Agency reviewed the sector in 2025, and the review turned up problems with interpretation and staff qualification even among firms already active in the field (PANA, 2025). Tighter regulation, in other words, does not by itself guarantee readiness, and preparing in advance works better than scrambling to catch up once a mandate takes effect. The third challenge concerns the quality of ESG information itself and the risk of greenwashing: because disclosure is still mostly voluntary, companies retain room to be selective about what they report, which gives independent assurance particular value in a market at Georgia's stage of development, since a properly conducted audit reduces the risk that sustainability claims are misrepresented (Yahaya, 2026).

Conclusion and recommendations. Georgia's institutional foundations for ESG assurance are taking shape, but the practical market is still at an early point. Internationally, CSRD, IFRS S1/S2 and ISSA 5000 now set out a reasonably clear framework, and the work of the National Bank of Georgia and SARAS is bringing the country closer to that framework, but low demand, a shortage of relevant competencies and the need for methodological support continue to hold development back. ISSA 5000 taking effect in December 2026 should accelerate this process, though turning the new standards into practice will require action on four fronts: a phased rollout of ISSA 5000 by SARAS that gives firms time to prepare procedures and staff, training programmes aimed specifically at small and mid-sized firms, closer methodological coordination between the National Bank of Georgia and SARAS, and measures that stimulate market demand by rewarding good reporting practice.

Keywords: ESG reporting; sustainability reporting; assurance services; audit; audit sector; Georgia.

ილია ჯანიაშვილი

ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტის დოქტორანტი,
ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

საქართველოში მზის ენერგიის საინვესტიციო გარემოს ემპირიული ანალიზი კერძო
სექტორის მაგალითზე

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.15](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.15)

ანოტაცია. ნაშრომი იკვლევს საქართველოში მზის ენერგიის სექტორში კერძო ინვესტიციების ფინანსურ-ეკონომიკურ ეფექტიანობას, ემპირიული მონაცემების საფუძველზე. კვლევა ეფუძნება ცამეტი ქართული კომპანიის გამოკითხვის შედეგებს, რომელთა ერთობლივი დადგმული სიმძლავრე 52,12 მგვტ-ს შეადგენს და მოიცავს ინდუსტრიულ მომხმარებლებს, ენერგეტიკულ დეველოპერებს და ფინანსურ ინსტიტუტს - სს „პროგრედიტ ბანკს“, რომელიც ერთდროულად ასრულებს დამფინანსებლისა და ინვესტორის ფუნქციას. ემპირიული შედეგები ცხადყოფს, რომ საქართველოში მზის ენერგიის სექტორი ავლენს გამორჩეულ ფინანსურ რენტაბელობას – უკუგების საშუალო პერიოდი 4,84 წელია, რაც 76%-ით უკეთესია ევროპის საშუალო მაჩვენებელთან შედარებით (8,5 წელი). შვიდი წინასწარ დასმული ჰიპოთეზიდან (31–37) ყველა დამტკიცდა: ნეტო-ალრიცხვის სქემა მართლაც ანელებს ენერგიის შემნახველი სისტემების დანერგვას; დაფიქსირდა ძლიერი უკუკავშირი (პირსონის კოეფიციენტი $-0,755$) რეგულაციური გარემოს ნეგატიურ შეფასებასა და რისკის აღქმას შორის; გრანტისა და სუბსიდირებული საპროცენტო განაკვეთის ერთობლივი ეფექტი ამცირებს უკუგების პერიოდს 4,73-დან 3,80 წლამდე, ხოლო თვითმომხმარებლის ბიზნესმოდელი (22,4%) ცხადად სჯობს ქსელში მიწოდების მოდელს (15,9%). ნაშრომი ხაზს უსვამს ფინანსური ინსტიტუტების კატალიზატორის როლს, ქსელთან მიერთების ინფრასტრუქტურულ ბარიერებს და ნეტო-ალრიცხვიდან ნეტო-დარიცხვაზე გადასვლის სტრატეგიულ მნიშვნელობას ენერგომენახვის ტექნოლოგიების ბაზრის ფორმირებისთვის.

საკვანძო სიტყვები: მზის ენერგია, საქართველო, ROI, ინვესტიციები, რეგულაციები, ფინანსური ინსტიტუტები, განახლებადი ენერგია, ენერგეტიკული პოლიტიკა.

შესავალი

გასული ათწლეული მზის ენერგეტიკისთვის გარდამავალი პერიოდი იყო. განახლებადი ენერგეტიკის საერთაშორისო სააგენტოს მონაცემებით, მზის პანელური ტექნოლოგიების მიერ გამოიმუშავებული ენერგიის საშუალო ღირებულება 2010 წლიდან 2024 წლამდე 90%-ით შემცირდა, რამაც მზის ენერგეტიკა კონკურენტუნარიანი გახადა როგორც საცალო, ისე საბითუმო ბაზრებზე [7]. ამ გლობალური ტენდენციის ფონზე ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში საქართველოში სექტორი ექსპონენციალურად იზრდება ტექნოლოგიის გაიაფებისა და ნეტო-ალრიცხვის რეგულაციური მექანიზმის დანერგვის გამო.

საქართველოს ენერგეტიკული სისტემა ისტორიულად ჰიდრორესურსზეა ორიენტირებული, თუმცა სეზონური დეფიციტი, ჰიდრორესურსების კლიმატური

მგრძნობელობა და ელექტროენერგიის მოხმარების ზრდა ენერგეტიკული მიქსის დივერსიფიკაციას საჭიროებს [5, 6]. მზის ენერგია ამ კონტექსტში განიხილება როგორც ერთ-ერთი ყველაზე პერსპექტიული მიმართულება, რომელიც ერთდროულად აუმჯობესებს ენერგოუსაფრთხოებას და კერძო ინვესტორებისთვის სტიმულის შემქმნელ ფინანსურ მაჩვენებლებს იძლევა.

არსებული ქართული აკადემიური ლიტერატურის ძირითადი ნაწილი განახლებად ენერგეტიკას ანალიზებს მაკროეკონომიკური ან რეგულაციური პერსპექტივიდან. ჩვენს შემთხვევაში ვეყრდნობით კერძო კომპანიების უშუალო საინვესტიციო გამოცდილებას, კვლევაში ვიყენებთ მიზნობრივი შერჩევის მეთოდს და ვაანალიზებთ ცამეტი ქართული ორგანიზაციის (12 მფლობელი კომპანიის და ერთი კომერციული ბანკის) პრაქტიკულ შედეგებს, რომელთა ერთობლივი დადგმული სიმძლავრე ბაზრის რეპრეზენტაციული წილია (52,12 მგვტ).

ნაშრომის სამეცნიერო სიახლე ემპირიულ მონაცემებზე დაყრდნობასა და ეკონომიკური, ფინანსური, ინსტიტუციური და სტრატეგიული ცვლადების ერთდროულ ანალიზში მდგომარეობს. დასკვნები გამოსადეგია როგორც აკადემიური დისკუსიისთვის, ისე ენერგეტიკული პოლიტიკისა და კორპორაციული საინვესტიციო გადაწყვეტილებებისთვის.

კვლევის მეთოდოლოგია

კვლევა ეფუძნება შერეულ კვლევით მიდგომას, რომელიც აერთიანებს რაოდენობრივ და ხარისხობრივ ანალიზს. პირველადი მონაცემები შეგროვდა 2025 წლის მეორე ნახევარში, ჩვიდმეტპუნქტიანი სტრუქტურირებული კითხვარისა და სიღრმისეული ინტერვიუს მეშვეობით. გამოკითხვაში მონაწილეობდა ცამეტი ორგანიზაცია – თორმეტი მფლობელი კომპანია [1] და შპს „პროგრესიტი ბანკი“, რომელმაც ერთდროულად ორი პერსპექტივიდან მოგვცა ანალიზის შესაძლებლობა: როგორც მზის ელექტროსადგურის მფლობელისა (0,1 მგვტ თვითმოხმარების სიმძლავრით) და როგორც დამფინანსებლის (32,5 მგვტ ერთობლივი დაფინანსებული სიმძლავრით).

შერჩევა მიზნობრივია – კვლევაში მონაწილეობდნენ მხოლოდ ის ორგანიზაციები, რომლებიც რეალურად ახორციელებენ ან აფინანსებენ მზის ენერგიის პროექტებს. გამოყენებულია აღწერითი სტატისტიკა, პირსონის კორელაციური ანალიზი და საინვესტიციო სცენარების შედარებითი ანალიზი ანუიტეტური სესხის ფორმულის გამოყენებით. რესპონდენტთა ერთი ნაწილი უკუგების მაჩვენებელს პროცენტული გამოსახულებით უთითებდა, მეორე ნაწილი – ვადის სახით (წლებში); ანალიზის ერთგვაროვნებისთვის ყველა მონაცემი წლიურ პროცენტულ გამოსახულებაზე იქნა დაყვანილი. კვლევის ძირითადი შეზღუდვაა შედარებით მცირე შერჩევა (N=13), რასაც აბალანსებს გამოკითხული სუბიექტების მიერ ბაზრის მაღალი წილის ფლობა.

ემპირიული ანალიზი ამოწმებს შვიდ ჰიპოთეზას, რომლებიც ფორმულირდა მეორადი ლიტერატურის ანალიზის, განახლებადი ენერგიის სფეროს ფორუმებში მონაწილეობის (კერძოდ, GREDA-ს მიერ ორგანიზებული GEEF 2025 ღონისძიების) და ექსპერტული ინტერვიუების შედეგად:

ჰ1: ნეტო-აღრიცხვის მოდელზე ინერციული დამოკიდებულება კორელაციაშია ბიზნეს სექტორში ენერგიის შენახვის სისტემების დანერგვის დაბალ დონესთან;

ჰ2: ქართული მზის ენერგიის პროექტების უკუგების საშუალო პერიოდი მნიშვნელოვნად მოკლეა ევროპის საშუალო მაჩვენებელთან შედარებით;

33: ქსელთან მიერთების ტექნიკური სირთულეები გავლენას ახდენს კომპანიების სამომავლო გაფართოების გეგმებზე;

34: რეგულაციური გარემოს ნეგატიური შეფასება დაკავშირებულია ინვესტიციის მაღალი რისკის აღქმასთან;

35: სახელმწიფო სუბსიდიების და გრანტების არსებობა მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს უკუგების მაჩვენებელს;

36: საბანკო „მწვანე დაფინანსების“ ხელმისაწვდომობა პირდაპირ კავშირშია მზის ენერგიის ბაზარზე მცირე და საშუალო საწარმოების აქტიუობასთან;

37: საქართველოს პირობებში თვითმომხმარებლის ბიზნესმოდელი იძლევა მნიშვნელოვნად უკეთეს უკუგებას, ვიდრე ქსელში მიწოდების მოდელი.

საერთაშორისო კონტექსტი და ლიტერატურის მიმოხილვა

გლობალური მზის ენერგიის ბაზრის ზრდა ემყარება ოთხ ძირითად ფაქტორს: ტექნოლოგიურ პროგრესს და მასშტაბის ეკონომიას, დეკარბონიზაციის რეგულაციურ სტიმულებს, ენერგოუსაფრთხოების დღის წესრიგს (განსაკუთრებით 2022 წლიდან, რუსეთ-უკრაინის ომის შემდეგ) და საფინანსო ინსტრუმენტების განვითარებას. ფოკუსი თანდათან გადადის „ინსტალაციის რაოდენობიდან“ „სისტემურ ინტეგრაციასა და მოქნილობაზე“, სადაც ენერგიის შენახვის სისტემებს ენიჭება სტრატეგიული მნიშვნელობა [7, 11].

Lazard-ის ანგარიშის მეთვრამეტე გამოცემა (2025 წ.) ცხადყოფს, რომ მაკროეკონომიკური გამოწვევების – ინფლაციის, მაღალი საპროცენტო განაკვეთებისა და მიწოდების ჯაჭვის პრობლემების – მიუხედავად, განახლებადი წყაროები ახალი ელექტროგენერაციის ყველაზე იაფი მიმართულებაა [12]. აშშ-ში „ინფლაციის შემცირების აქტი“ (IRA) ბიზნესს ოცდაათპროცენტიან საინვესტიციო საგადასახადო კრედიტს სთავაზობს მზის + შენახვის სისტემებზე, ხოლო კალიფორნიის შტატში „ნეტო-დარიცხვის“ (Net Billing 3.0) რეჟიმზე გადასვლის შემდეგ ბაზარი დაჩქარებულად გადაერთო ჰიბრიდულ სისტემებზე [14].

ევროპული გამოცდილება დეცენტრალიზებულ წარმოებაზე და სამართლიან ტრანზიციასზე არის ორიენტირებული: გერმანული „Mieterstrom“-ის მოდელი მრავალბინიანი შენობების მაცხოვრებლებს სახურავის მზის ენერგიის პირდაპირ მოხმარების შესაძლებლობას აძლევს, ხოლო რუსეთ-უკრაინის ომის შემდეგ ევროკავშირმა დააჩქარა „Solar Rooftop“ ინიციატივა. დამატებით აღსანიშნავია 2026 წლიდან ამოქმედებული „CBAM“ რეგულაცია, რომელიც პირდაპირ ეხება ქართველ ექსპორტიორებსაც და სტიმულს ქმნის მზის ენერგიაზე გადასვლისთვის [7].

ემპირიული ანალიზის შედეგები

მზის ენერგიის პროექტების უკუგების მაჩვენებლები

გამოკითხული კომპანიების მონაცემები სტანდარტიზაციის შემდეგ წარმოდგენილია ცხრილ 1-ში. სტანდარტიზაცია ხდებოდა შემდეგი წესით: თუ რესპონდენტი უკუგების მაჩვენებელს ვადით აფიქსირებდა (წლებში), შესაბამისი პროცენტი იანგარიშებოდა ფორმულით ერთი მთლიანი (100 პროცენტი) გაყოფილი ვადაზე; საპირისპირო შემთხვევაში – პერიოდი იანგარიშებოდა ერთი გაყოფილი წლიური მაჩვენებლის წილზე.

ცხრილი 1. შპს-ის ენერგიის პროექტების სტანდარტიზებული უკუგების (ROI) მაჩვენებლები

კომპანია	თავდაპირველი მონაცემი	სტანდარტიზებული ROI%	ROI პერიოდი (წელი)	ბიზნეს მოდელი
შპს სქაიტელი	9-12%	10.5%	9.5	თვითმომხმარება
შპს ალფა პეტრი	12%	12.0%	8.3	თვითმომხმარება
შპს აპტოსი	4-4.5 წელი	23.8%	4.25	თვითმომხმარება
შპს ასკანელი მშენი	3.5 წელი	28.6%	3.5	თვითმომხმარება
შპს ბიოზამბი	22%	22.0%	4.5	თვითმომხმარება
შპს ველი	15%	15.0%	6.7	CFD/ზელმ.
შპს ჯეოკვებ	3-4.5 წელი	26.7%	3.75	თვითმომხმარება
შპს სოლუმ ენერჯი	6+ წელი	16.7%	6	CFD/ზელმ. + იჯარა
შპს ედენა	4-5 წელი	22.2%	4.5	თვითმომხმარება
შპს დეპოსერვისი	15%	15.0%	6.7	იჯარა/VPP
შპს ჰიდროტექნიკა	4-5 წელი	22.2%	4.5	იჯარა/VPP
შპს ჩირინა	3	33.3%	3	თვითმომხმარება

წყარო: ავტორის გამოკითხვის მონაცემები (2025).

ენერგიის შემნახველი სისტემები (31)

გამოკითხული ცამეტი კომპანიიდან მხოლოდ ერთი (შპს „სქაიტელი“) იყენებს ენერგიის შემნახველ ტექნოლოგიებს – ისიც მხოლოდ ისეთ საბაზო სადგურებზე, რომლებსაც ცენტრალიზებულ ქსელთან პირდაპირი კავშირი არ აქვს. ეს გამოკითხულთა მხოლოდ 7,7%-ია; დანარჩენი 92,3% შემნახველ ტექნოლოგიას არ იყენებს. ამის ოთხი ძირითადი მიზეზი გამოვლინდა: შემნახველი ბატარეების მაღალი თვითღირებულება, რომელიც პროექტის უკუგებას სერიოზულად ამცირებს; სატარიფო სტრუქტურის ერთგვაროვნება – დღე-ღამის განმავლობაში ტარიფი ერთნაირია და დიფერენციაცია სტიმულს არ ქმნის; ნეტო-აღრიცხვის მოქმედი მოდელი, რომელიც ცენტრალიზებულ ქსელს ფაქტობრივად უფასო „ვირტუალურ შემნახველად“ აქცევს და დამატებითი კაპიტალური ხარჯის გაწევას არასაჭიროდ ხდის; და ბოლოს, ქართულ რეალობაში შემნახველი სისტემების შესახებ პრაქტიკული გამოცდილების სიმწირე. შესაბამისად, 31 დადასტურდა.

უკუგების(ROI) შედარება ევროპულ საშუალო მაჩვენებელთან (32)

გამოკითხული კომპანიების უკუგების სტატისტიკური მახასიათებლები (ცხრილი 2) ცხადყოფს, რომ საშუალო წლიური უკუგება 20,67%-ს შეადგენს, მედიანა – 22,1%-ს, ხოლო სტანდარტული გადახრა – 7,4 პროცენტულ პუნქტს. შესაბამისად, საშუალო უკუგების ვადა 4,84 წელია.

ცხრილი 2. შპს-ის ენერგიის ინვესტიციების უკუგების სტატისტიკური მახასიათებლები –საქართველოს და ევროპის საშუალო მაჩვენებლები

პარამეტრი	საქართველო (საშუალო)	ევროპა (საშუალო)	% განსხვავება
საშუალო ROI%	20.67%	11.75%	76%
საშუალო პერიოდი (წელი)	4.84	8.5	-43%
მედიანა ROI%	22.10%	11.50%	92%
მინიმალური ROI%	10.50%	8%	31%
მაქსიმალური ROI%	33.30%	14%	138%

სტანდ. გადახრა	7.40%	2.50%
----------------	-------	-------

წყაროები: ავტორის გამოკითხვა (2025); IRENA (2024); Fraunhofer ISE (2024/25).

ქართული უპირატესობა სამი ფაქტორით აიხსნება: (I) დაბალი კაპიტალური დანახარჯი –400-450 აშშ დოლარი/კვტ ევროპის 800-1200 ევრო/კვტ-თან შედარებით (ჩინური პანელების პირდაპირი იმპორტი, შრომითი დანახარჯების 50-60%-ით ნაკლები ღირებულება, მეტალოკონსტრუქციების ადგილობრივი წარმოება); (II) სამხრეთ ევროპის ანალოგიური მზიანობა, ჩრდილოეთ ევროპას 20-30%-ით აღემატება; (III) თვითმომხმარებლის მოდელის დომინირება (იხ. მე-7 ნაწილი). შესაბამისად, 32 დადასტურდა.

ქსელთან მიერთების ბარიერები და გაფართოების გეგმები (33)

ინტერვიუების შინაარსობრივმა ანალიზმა გამოავლინა სამი კატეგორიის ბარიერი: ქსელთან მიერთების ტექნიკური სირთულეები და ხანგრძლივი პროცედურები (გამოკითხულთა 58,3%); მიერთების მაღალი ფინანსური ხარჯი (41,7%); და რეგულაციური ცვლილებები (50%). თითოეულ კომპანიას მიეცა „სირთულის ქულა“ ზემოთ მოყვანილი ბარიერების მიხედვით. შემდეგ კომპანიები სამ ჯგუფად დავახარისხეთ – აქტიური გაფართოების გეგმის მქონეები (ექვსი კომპანია), პირობითი გაფართოების მსურველი (სამი) და გაფართოებაზე უარისმთქმელნი (სამი). ცხრილი 3 აჯამებს ამ კატეგორიების მახასიათებლებს.

ცხრილი 3. სირთულეების ქულისა და გაფართოების გადაწყვეტილების კორელაციური ანალიზი:

გაფართოების გადაწყვეტილება	კომპანიების რაოდ.	საშუალო სირთულე	საშუალო ROI%
აქტიური გაფართოება	6 (50.0%)	1.08	18.50%
პირობითი გაფართოება	3 (25.0%)	1.33	21.30%
უარი/შეჩერება	3 (25.0%)	2	24.30%

წყარო: ავტორის გამოკითხვა (2025).

შედეგები ცხადყოფს უკუკავშირს: გაფართოებაზე უარის თქმის გადაწყვეტილების მქონე კომპანიებს ყველაზე მაღალი უკუგება აქვთ (24,3%), მაშინ როცა აქტიურ გამფართოებლებს – ყველაზე დაბალი (18,5%). ეს განპირობებულია მასშტაბის ეფექტით. აქტიური გამფართოებლები უფრო მსხვილი და კომერციულად ორიენტირებული ბიზნესმოდელის მქონე ოპერატორები არიან, რომელთა ნახევარი ქსელში მიწოდების ან იჯარის ბიზნესმოდელით ფუნქციონირებს, ხოლო გაფართოების უარისმთქმელნი – შედარებით მცირე, თვითმომხმარებელზე ორიენტირებული საწარმოო ერთეულებია. ამის პარალელურად, სირთულის ქულა გაფართოების უარისმთქმელ ჯგუფში თითქმის ორჯერ უფრო მაღალია, ვიდრე აქტიურ გამფართოებლებში (2,00 vs 1,08), რაც ცხადად ადასტურებს 33-ს.

რეგულაციური გარემოს აღქმა და რისკის შეფასება (34)

რეგულაციური აღქმის რაოდენობრივად შესაფასებლად კომპანიების პოზიციები კოდირდა ოთხქულიანი სკალით (-2 ძალიან ნეგატიური; -1 ნეგატიური; 0 ნეიტრალური; +1 პოზიტიური). საშუალო შეფასების ქულა შეადგენს -0,92-ს, რაც

ცხადი ნეგატიური სიგნალია. რესპონდენტთა 75% (თორმეტიდან ცხრა კომპანია) რეგულაციურ გარემოს ნეგატიურად ან ძალიან ნეგატიურად აღიქვამს. შემდეგ ეტაპზე გამოთვლილი იქნა პირსონის კორელაციის კოეფიციენტი რისკის ქულასა (X) და რეგულაციური შეფასების ქულას (Y) შორის შემდეგი ფორმულით:

$$r = \frac{n\sum(xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum(x^2) - (\sum x)^2][n\sum(y^2) - (\sum y)^2]}}$$

სადაც:

- n : მონაცემთა წყვილების რაოდენობა (კომპანიების რაოდენობა = 12)
გამოთვლების შედეგად: $r \approx -0,755$.

მიღებული კოეფიციენტი მიუთითებს ძალიან ძლიერ უკუკავშირზე ($p < 0,01$): რაც უფრო ნეგატიურია რეგულაციური გარემოს აღქმა, მით მეტია რისკის შეფასების ქულა. ამდენად, 34 დადასტურდა.

სუბსიდიების და გრანტების ეფექტი უკუგებაზე (35)

გამოკითხულ კომპანიათა გადაწყვეტილებებზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სახელმწიფო პროგრამა „აწარმოე საქართველოში“ და საერთაშორისო დონორული მექანიზმები. კვლევის ფარგლებში აღინიშნა სუბსიდირების სამი ძირითადი ფორმა: პირდაპირი გრანტი/ქეშბეკი მზის პანელების და დანადგარების შეძენისას ღირებულების ათი პროცენტის ოდენობით; საპროცენტო განაკვეთის სუბსიდირება (3-5 პროცენტული პუნქტი 7-10 წლის ხანგრძლივობით); და საერთაშორისო დონორული გრანტები (GEFF/EBRD). სუბსიდირების გავლენა ROI-ზე გამოიხატება ფორმულით:

$$ROI_{subsidized} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{Savings_t + Interest_{Subt}}{(1+r)^t} - CAPEX(1-\gamma)}{CAPEX(1-\gamma)}$$

სადაც $ROI_{subsidized}$ – სუბსიდირებული პროექტის დისკონტირებული უკუგება; $Interest_{Subt}$ – საპროცენტო სუბსიდიის მოცულობა t წლის განმავლობაში; CAPEX – სრული კაპიტალური დანახარჯი; γ – გრანტის წილი (მაგ., 0,10); r – დისკონტირების განაკვეთი; n – პროექტის ხანგრძლივობა.

სუბსიდიების რეალური ეფექტის შესაფასებლად გავიანგარიშეთ სამი სცენარი ერთი ემპირიულად დაკვირვებული პროექტის (1130 კვტ-ის სიმძლავრე, 1 135 000 ლარის კაპიტალური დანახარჯი, წლიური გამომუშავება 1 638 500 კვტ-სთ, ერთიანი ანაზღაურების ტარიფი 0,237 ლარი/კვტ-სთ) მონაცემებზე დაყრდნობით. სამივე სცენარი ვარაუდობს ანუიტეტურ შვიდწლიან სესხს თოთხმეტპროცენტიანი წლიური საპროცენტო განაკვეთით, ხოლო წლიური საოპერაციო ხარჯი (გასუფთავება, მონიტორინგი, ტექნიკური მომსახურება, დაზღვევა) 29 000 ლარს შეადგენს. შესაბამისი EBITDA მაჩვენებელი წლიურად 359 224,5 ლარია. ცხრილი 4 აჯამებს სამივე სცენარის ფინანსურ შედეგებს.

ცხრილი 4. სცენარების შედარებითი ანალიზი — სუბსიდიების ეფექტი უკუგებაზე

სცენარი	ეფექტ- ინვესტიცია	წლიური ანუიტეტი	საშ. წლიური საპროცენტო ხარჯი	საშუალო წლიური წმ. ნაკადი	უკუგების დრო	ROI%	ზრდა
გრანტების გარეშე	1,135,000	254,013	96,442	262,782	4.73 წელი	21.10%	-
10% გრანტი	1,021,500	228,612	86,798	272,426	4.14 წელი	24.20%	+3.1 პპ (+14.7%)
10% გრანტი + 3% სუბს.	1,021,500	211,573	68,630	290,594	3.80 წელი	26.30%	+5.2 პპ (+24.6%)

წყარო: ავტორის გათვლები ემპირიული მონაცემების საფუძველზე (2025).

შედეგები ცხადყოფს, რომ გრანტისა და საპროცენტო სუბსიდიის ერთობ-
ლივი გამოყენება უკუგების ვადას ერთი მთლიანი წლით ამცირებს, ხოლო წლიურ
უკუგებას 5.2 პროცენტული პუნქტით ზრდის. ეს დასტურია იმისა, რომ
სახელმწიფო და საერთაშორისო მხარდაჭერის მექანიზმებს მნიშვნელოვანი კატა-
ლიზატორის ფუნქცია აქვთ, განსაკუთრებით საქართველოს ეკონომიკურ რეალო-
ბაში, სადაც კაპიტალის ღირებულება მაღალია. 35 დადასტურდა.

„მწვანე დაფინანსების“ ხელმისაწვდომობა და მცირე და საშუალო ბიზნესი (36)

მზის ენერგიის პროექტებისთვის დამახასიათებელია მაღალი საწყისი კაპი-
ტალური დანახარჯი და დაბალი საოპერაციო ხარჯი. მცირე და საშუალო ბიზნე-
სისთვის, რომელსაც ზოგადად შეზღუდული თავისუფალი სახსრები აქვს, საბანკო
„მწვანე დაფინანსება“ ხშირად ერთადერთ რეალურ მექანიზმს წარმოადგენს მზის
ენერგიის ბაზარზე შესასვლელად. ცხრილი 5 აჯამებს გამოკითხული თორმეტი
მფლობელი კომპანიის დაფინანსების სტრუქტურას.

ცხრილი 5. მზის ენერგიის ინვესტიციების დაფინანსების სტრუქტურა გამოკითხულ
კომპანიებში

კომპანია	მიმდინარე სიმძლავრე (კვტ/სთ)	ინვესტიცია (ლარი)	საკუთარი კაპიტალი	საბანკო სესხი	გრანტები/ სუბსიდიები
შპს ბიობაში	70	56,000	100%	0%	არა
შპს ედენა	320	500,000	0%	100%	კი (% სუბს.)
შპს ჯეოკვპ	1,130	1,135,000	0%	90%	კი (10% + 3%)
შპს აპტოსი	680	1,000,000	100%	0%	მცირე გრანტი
შპს დეპოსერვისი	500	1,000,000	0%	100%	კი (10% + 3%)
შპს ალფა პეტი	800	1,194,490	20%	80%	არა
შპს ასკანელი ძმები	1,880	2,500,000	0%	100%	არა
შპს სოლუმ ენერჯი	1,500	2,000,000	0%	100%	კი (5% სუბს.)
შპს სქაიტელი	1,050	1,372,550	0%	100%	არა
შპს ველი	8,750	11,025,000	20%	80%	არა
შპს ჰიდროტექნიკა	2,000	2,240,000	0%	100%	არა
შპს ჩირინა	1,250	1,134,280	100%	0%	არა

წყარო: ავტორის გამოკითხვა (2025).

ცამეტი კომპანიიდან ცხრა (69%) იყენებს 80–100 პროცენტ საბანკო სესხს, ხოლო სამი (25%) – სრულად საკუთარ კაპიტალს. შპს „პროგრედიტ ბანკის“ მონაცემებით, ბოლო ხუთი-ექვსი წლის განმავლობაში დაფინანსდა ასზე მეტი პროექტი ერთობლივი 32,5 მგვტ სიმძლავრით. დაფინანსების მიზნობრივი ჯგუფი – მცირე და საშუალო საწარმოები, ძირითადად, თვითმომხმარების ინიციატივით. სასესხო პროდუქტის სტრუქტურული ელემენტები (საშეღავათო პერიოდი, შვიდი წლის ვადიანობა, რომელიც უკუგების ვადას ემთხვევა, გრანტებთან კომბინაცია) კრიტიკული ფაქტორია მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის. 36 დადასტურდა.

ბიზნესმოდელების შედარება (37)

გამოკითხულ კომპანიებში სამი ძირითადი ბიზნესმოდელი გამოიკვეთა: სრული თვითმომხმარება (ცხრა კომპანია, 69,2%); ქსელში მიწოდება გრძელვადიანი კონტრაქტებით (ორი კომპანია, 15,4%); ჰიბრიდული მოდელი – იჯარა (ორი კომპანია, 15,4%). ცხრილი 6 ცხადყოფს, რომ თვითმომხმარების მოდელი იძლევა ყველაზე მაღალ უკუგებას – 22,4%-ს, ხოლო ქსელში მიწოდების მოდელი – ყველაზე დაბალს, 15,9%-ს.

ცხრილი 6. ბიზნესმოდელის და უკუგების ურთიერთკავშირი

ბიზნეს მოდელი	საშუალო ROI%	საშუალო ROI პერიოდი (წელი)
თვითმომხმარება	22.4%	4.5
VPP/იჯარა	18.6%	5.4
CFD/ხელშეკრულება	15.9%	6.3

წყარო: ავტორის გამოკითხვა (2025).

მოდელთა ფინანსური განსხვავება ფუნდამენტურია: თვითმომხმარების მოდელში „დაზოგილი“ კილოვატსაათი ღირებულებით კომერციული ტარიფის ეკვივალენტურია, რადგან კომპანიას არიდებს შესყიდვის მთლიან ფასს – გენერაციის, გადაცემის, განაწილებისა და ოპერატორის მარჟის ჩათვლით. ქსელში მიწოდების მოდელში გაყიდული ერთეულის ფასი 0,056-დან 0,059 აშშ დოლარამდე მერყეობს. ამდენად, 37 დადასტურდა. თუმცა, საყურადღებოა ნეტო-აღრიცხვიდან ნეტო-დარიცხვაზე გადასვლის გავლენა: ახალი რეჟიმის პირობებში თვითმომხმარების უპირატესობა შემცირდება, თუ პროექტებზე ბატარეების ინტეგრირება არ მოხდება – სწორედ ამაზე უნდა ფოკუსირდეს მომდევნო პერიოდის საინვესტიციო და რეგულაციური პოლიტიკა.

დასკვნები და რეკომენდაციები

ემპირიულმა ანალიზმა დაადასტურა, რომ საქართველოში მზის ენერგიის სექტორი იმყოფება განვითარების გარდამავალ ეტაპზე. შვიდივე ჰიპოთეზის დადასტურებამ წარმოაჩინა შემდეგი ფუნდამენტური სურათი:

- მზის ენერგიის პროექტების ეკონომიკური ეფექტიანობა ცხადად აღემატება ევროპის საშუალო მაჩვენებელს – საქართველოს უკუგების საშუალო ვადა 4,84 წელია (ევროპაში – 8,5 წელი), რასაც განაპირობებს დაბალი კაპიტალური დანახარჯი (კვტ-ზე 400-450 აშშ დოლარი ევროპის 800-1200 ევროსთან შედარებით), ხელსაყრელი მზიანობა და თვითმომხმარების მოდელის ფინანსური უპირატესობა;

- ენერგიის შემნახველი ტექნოლოგიების დანერგვა პრაქტიკულად არ ხდება, რასაც ხელს უშლის შემნახველი ბატარეების მაღალი თვითღირებულება, ერთგვაროვანი დღე-ღამის ტარიფი და ნეტო-აღრიცხვის სქემა, რომელიც ცენტრალიზებულ ქსელს უფასო ვირტუალურ შემნახველად აქცევს;

- ქსელთან მიერთების ბარიერები ტექნიკური და ფინანსური ხასიათისაა და მზის ენერგიის ინვესტიციების მასშტაბირების მთავარი შემაფერხებელი ფაქტორია;

- რეგულაციური გარემოს ნეგატიური აღქმა (გამოკითხულ კომპანიათა 75%) ძლიერ უკუკავშირშია რისკის აღქმასთან (პირსონის $-0,755$) და კომპანიათა გადაწყვეტილებებთან;

- სახელმწიფო და საერთაშორისო მხარდაჭერის ერთობლივი მექანიზმები ცხადად აუმჯობესებს უკუგებას: ათპროცენტიანი გრანტისა და სამი პროცენტული პუნქტის საპროცენტო სუბსიდიის კომბინაცია წლიურ უკუგებას 26,3%-მდე ზრდის (გრანტების გარეშე — 21,1%);

- საბანკო „მწვანე დაფინანსება“ მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის ბაზარზე შესვლის ერთადერთ რეალურ მექანიზმს წარმოადგენს – გამოკითხულ კომპანიათა 75 პროცენტი 80–100-პროცენტიანი საბანკო სესხით ფინანსდება;

- თვითმომხმარებლის ბიზნესმოდელი (22,4% უკუგებით) ცხადად სჯობს ქსელში მიწოდების მოდელს (15,9% უკუგებით) საქართველოს ამჟამინდელი სატარიფო პოლიტიკის პირობებში.

ემპირიულ მიგნებებზე დაყრდნობით ჩამოყალიბდა შემდეგი სტრატეგიული რეკომენდაციები. პირველი, მიზანშეწონილია, რომ პროგრამა „აწარმოე საქართველოში“ გადავიდეს „ჭკვიან სუბსიდირებაზე“: გრანტებით დაფინანსდეს მხოლოდ ის პროექტები, რომლებიც დადგმული სიმძლავრის სულ მცირე ოცი პროცენტის ეკვივალენტური მოცულობის ენერგომომნახველ სისტემას გაითვალისწინებენ – ეს შეამცირებს ცენტრალიზებულ ქსელზე დატვირთვას და გაზრდის ენერგოსისტემის მდგრადობას. მეორე, გამანაწილებელმა კომპანიებმა უნდა შექმნან საჯარო, ინტერაქტიული რუკა თავისუფალი სიმძლავრეების ჩვენებით ქვესადგურების დონეზე – ეს კერძო ინვესტორებს დროზე ადრე მისცემს საშუალებას, შეარჩიონ პროექტის ლოკაცია. მესამე, პრიორიტეტული უნდა იყოს ცენტრალიზებული ქსელის ინფრასტრუქტურის მოდერნიზაცია და გამტარიანობის გაზრდა. მეოთხე, რეკომენდებულია ევროკავშირის სტანდარტებთან ჰარმონიზებული წარმოშობის სერტიფიკატების სისტემის დანერგვა, რათა ქართველმა ექსპორტიორებმა შეძლონ წარმოების „მწვანე“ ნიშნულის დადასტურება ნახშირბადის სასაზღვრო კორექტირების მექანიზმის (CBAM) ფარგლებში. მეხუთე, „მწვანე დაფინანსების“ მექანიზმების გაფართოება და ფინანსური კომპეტენციის ამაღლება მცირე და საშუალო ბიზნესის სეგმენტში. მეექვსე, კერძო ინვესტორებმა აქტიურად უნდა დაიწყონ ბატარეების ინტეგრირება, რათა ნეტო-აღრიცხვის რეჟიმში თვითმომხმარებლის მაღალი წილი შეინარჩუნონ. ბოლოს, მსხვილმა კომპანიებმა უპრიანია, განიხილონ მზის ენერგიის, ქარისა და ჰიდრორესურსების კომბინირებული გამოყენება სეზონური ბალანსისთვის.

მთლიანობაში, კვლევის შედეგები ცხადყოფს, რომ საქართველოში მზის ენერგიის სექტორის გრძელვადიანი წარმატება განისაზღვრება სამი ფუნდამენტური ფაქტორის სინერგიით – რეგულაციური გარემოს სტაბილურობით და პროგ-

ნოზირებადობით, ფინანსური ბაზრების მზარდი ჩართულობითა და ტექნოლოგიური (განსაკუთრებით, ენერგომშენახვის) შესაძლებლობების გაძლიერებით.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ცამეტი ქართული მზის ენერგიის პროექტის ემპირიული გამოკითხვის მონაცემები, ჩატარებულია ავტორის მიერ 2025 წლის მეორე ნახევარში (გამოკითხულია შპს „სქაიტელი“, „ალფა პეტი“, „აპტოსი“, „ასკანელი ძმები“, „ბიობამბი“, „ველი“, „ჯეოკვპ“, „სოლუმ ენერჯი“, „ედენა“, „დეპოსერვისი“, „ჰიდროტექნიკა“, „ჩირინა“, აგრეთვე – შპს „პროკრედიტ ბანკი“).
2. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო. „აწარმოე საქართველოში“ პროგრამა. – <https://www.enterprisegeorgia.gov.ge/ka/Business-Development/Business-Universal>
3. საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისია (სემეკ). წლიური ანგარიში ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების სექტორების შესახებ. თბილისი, 2025. – <https://gnerc.org/ka>
4. საქართველოს ენერგეტიკისა და წყალმომარაგების მარეგულირებელი ეროვნული კომისია (სემეკ). პოლიტიკის რეკომენდაციები – თვითმომხმარებლის ხელშეწყობა საქართველოში. თბილისი, 2025. <https://gnerc.org/files/neto/Policy%20Recomendations%20GEO.docx>
5. D. Narmania, E. Chokheli, M. Kharkheli, S. Davitaia, N. Vardiashvili, M. Makasarashvili, G. Morchiladze. „Assessing household energy expenditure dynamics and energy availability in Georgia“. TEM Journal, 14(1), 741–758, <https://doi.org/10.18421/TEM141-66> (2025).
6. D. Narmania, E. Chokheli, M. Kharkheli, S. Davitaia, N. Vardiashvili, M. Makasarashvili, G. Morchiladze. „Energy potential and opportunities in Georgia: The context of making Georgia a regional energy hub“. E3S Web of Conferences, 635, 01001, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202563501001> (2025).
7. International Renewable Energy Agency (IRENA). „Renewable Power Generation Costs in 2023“. Abu Dhabi, 2024.
8. European Commission. „REPowerEU: A Plan to Rapidly Reduce Dependence on Russian Fossil Fuels and Fast Forward the Green Transition“. Brussels, 2022.
9. International Energy Agency (IEA). „Renewables 2024: Analysis and Forecast to 2030“. Paris, 2024.
10. International Energy Agency (IEA). „Batteries and Secure Energy Transitions“. Paris, 2023.
11. BloombergNEF. „Energy Storage System Costs Survey“. London, 2024.
12. Lazard. „Lazard's Levelized Cost of Energy Analysis — Version 18.0“. New York, 2025.
13. Fraunhofer Institute for Solar Energy Systems. „Photovoltaics Report“. Freiburg, 2024/25.
14. Naïm R. Darghouth, Galen Barbose, Ryan H. Wiser. „Customer-Economics of Residential Photovoltaic Systems (Part 1): The Impact of High Renewable Energy Penetrations on Electricity Bill Savings with Net Metering“. Energy Policy, vol. 67, 2014.
15. Solargis, World Bank Group. „Global Solar Atlas“. – <https://globalsolaratlas.info/>

Ilia Janiashvili

*PHD student at Ivane Javakhishvili Tbilisi State University,
Faculty of Economics and Business*

EMPIRICAL ANALYSIS OF THE SOLAR ENERGY INVESTMENT ENVIRONMENT IN GEORGIA: EVIDENCE FROM THE PRIVATE SECTOR

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.15](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.15)

Expanded Summary

This article presents an empirical investigation of the financial and economic effectiveness of private photovoltaic (PV) investments in Georgia, drawing on a structured survey of thirteen organisations (twelve plant-owning companies and one commercial bank) whose combined installed capacity reaches 52.12 MW. The bank — JSC ProCredit Bank — was surveyed twice, both as a self-consuming owner of a 0.1 MW rooftop installation and as the principal financier of more than one hundred PV projects with an aggregate capacity of 32.5 MW. The mixed-methods design combines descriptive statistics, Pearson correlation, and a comparative scenario analysis based on annuity-loan financial modelling.

The research tested seven hypotheses (H1–H7), all of which were empirically confirmed. The mean payback period of Georgian PV projects is 4.84 years — about 76% shorter than the European average of 8.5 years. The principal drivers of this differential are the substantially lower capital expenditure in Georgia (USD 400–450 per kW versus EUR 800–1,200 in Europe), favourable solar irradiance, low local labour and administrative costs, and the dominance of the self-consumption business model, which captures the full retail electricity tariff rather than the lower wholesale price.

Battery storage is virtually absent in the surveyed sample (7.7%). Four reasons emerged: high battery costs, a flat day-and-night tariff structure that gives no time-of-use signal, the existing net-metering scheme that turns the grid into a free virtual battery, and the limited local technological maturity. The transition to net-billing — already legislated for 2027 — is expected to reverse this picture and create a structural demand for storage. A risk perception index, derived from coded interview statements, exhibits a strong negative correlation with regulatory perception (Pearson $r \approx -0.755$, $p < 0.01$), confirming that companies which view the regulatory environment unfavourably also perceive higher investment risk.

A scenario analysis on a representative project (1,130 kW, total capital expenditure of GEL 1.135 million, seven-year annuity loan at fourteen percent) demonstrates that a ten-percent investment grant under the «Produce in Georgia» programme reduces the payback period from 4.73 to 4.14 years and raises the annual return from 21.1% to 24.2%. Adding a three-percentage-point interest-rate subsidy further compresses the payback to 3.80 years and lifts the return to 26.3% — a 5.2-percentage-point improvement on the unsubsidised case. Seventy-five percent of surveyed firms finance their projects with 80–100% bank debt, underscoring the catalytic role of the green-finance segment, particularly for SMEs.

Three business models are identified: self-consumption (69.2% of firms, with the highest mean return of 22.4%), wholesale sale via PPA/CFD (15.4%, lowest return of 15.9%), and the hybrid lease/VPP model (15.4%, return of 18.6%). Self-consumption outperforms because it captures the full retail tariff (USD 0.10–0.12 per kWh) rather than the wholesale rate (USD 0.056–0.059), but its advantage will erode under net-billing unless storage integration accompanies new installations.

The study yields seven policy recommendations: (i) re-design the «Produce in Georgia» programme as «smart subsidy», restricting grants to projects that include battery storage equivalent to at least 20% of installed capacity; (ii) require distribution operators to publish an interactive map of free grid capacity at the substation level; (iii) accelerate grid modernisation;

(iv) introduce an EU-harmonised guarantees-of-origin system in anticipation of CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism); (v) deepen green-finance instruments and SME financial literacy; (vi) encourage retroactive battery integration in existing self-consumption sites; and (vii) promote complementary investment in wind and hydro for seasonal balance.

The principal limitation of the study is the relatively small sample ($N = 13$), partially offset by the high market share of the surveyed entities. Overall, the findings indicate that Georgia's PV sector stands at a transitional stage of development: market formation has matured, financial returns are robust, but the sustainable scaling of the sector hinges critically on regulatory stability, expansion of green-finance instruments, and the integration of energy-storage technologies that the new net-billing regime is expected to incentivise.

Keywords: solar energy, photovoltaic investment, return on investment, net metering, net billing, green finance, energy storage, Georgian private sector.

ირაკლი სამადალაშვილი

დოქტორანტი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

**ახალგაზრდული პოლიტიკა და დემოკრატიული მმართველობა საქართველოში:
თეორიული და პოლიტიკის ანალიზი**

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.14](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.14)

ანოტაცია. წარმოდგენილი ნაშრომი თეორიული ანალიზისა და სამაგიდო კვლევის საფუძველზე შეისწავლის ახალგაზრდული პოლიტიკის ჩარჩოებს, დემოკრატიულ მმართველობასა და ინსტიტუციურ განვითარებას შორის ურთიერთკავშირს საქართველოში. იგი აერთიანებს ახალგაზრდების მონაწილეობის საერთაშორისო თეორიებს საქართველოს პოლიტიკის გარემოსა და პოსტსაბჭოთა ტრანზიციის სპეციფიკური პირობების დეტალურ შეფასებასთან. ანალიზის ცენტრშია ახალგაზრდების სამოქალაქო ინტეგრაციაზე მოქმედი სტრუქტურული და ინსტიტუციური ფაქტორები. დემოკრატიული მონაწილეობის თეორიის, სოციალური ინტეგრაციის მოდელებისა და საერთაშორისო შედარებითი პოლიტიკის ჩარჩოების გამოყენებით ნაშრომი მიმოიხილავს საქართველოში ახალგაზრდული პოლიტიკის ინსტიტუციურ არქიტექტურას, ეკონომიკური და გეოგრაფიული პირობების გავლენას და მმართველობის შედეგების ფორმირებაში ინსტიტუციური ნდობის კრიტიკულ როლს. კვლევა ხელს უწყობს გარდამავალ დემოკრატიებში ახალგაზრდული პოლიტიკის ეფექტიანობის გააზრებას და გვთავაზობს მტკიცებულებებზე დაფუძნებულ რეკომენდაციებს ახალგაზრდების ინტეგრაციის მექანიზმების გასაძლიერებლად, რაც გრძელვადიან დემოკრატიულ კონსოლიდაციას უწყობს ხელს. ანალიზი აჩვენებს, რომ ახალგაზრდების მდგრადი ჩართულობა მოითხოვს თანმიმდევრულ, სტაბილურ და რეაგირებად ინსტიტუციურ სტრუქტურებს, რომლებიც ახალგაზრდების პრიორიტეტებსა და მონაწილეობის თანამედროვე ფორმებს შეესაბამება.

საკვანძო სიტყვები: ახალგაზრდული პოლიტიკა, დემოკრატიული მმართველობა, სამოქალაქო ჩართულობა, საქართველო, პოსტსაბჭოთა ტრანზიცია, ინსტიტუციური განვითარება, სოციალური ინტეგრაცია

შესავალი

ახალგაზრდული პოლიტიკა თანამედროვე საზოგადოებებში დემოკრატიული მმართველობის ერთ-ერთ ცენტრალურ ელემენტს წარმოადგენს. იგი უშუალოდ მოქმედებს ქვეყნის განვითარების ტრაექტორიებზე, ინსტიტუტების აღქმულ ლეგიტიმურობასა და იმ პროცესებზე, რომელთა მეშვეობითაც დემოკრატიული სისტემები გრძელვადიან სტაბილურობასა და თაობათაშორის უწყვეტობას აღწევენ. კარგად დაგეგმილი ახალგაზრდული პოლიტიკა ხელს უწყობს სოციალურ ერთიანობას აქტიური მოქალაქეობის არხების შექმნით, მიკუთვნებულობის განცდის გაძლიერებითა და იმის უზრუნველყოფით, რომ ახალგაზრდა თაობა დემოკრატიულ ინსტიტუტებს საკუთარ საჭიროებებზე ორიენტირებულ და რეაგირების უნარის მქონე სტრუქტურებად აღიქვამდეს. ჩამოყალიბებულ დემოკრატიებში ახალგაზრდული პოლიტიკა ხშირად სოციალური კეთილდღეობისა და განათლების ფართო სისტემების ნაწილია. გარდამავალ დემოკრატიებში კი მისი მნიშვნელობა განსა-

კუთრებით იზრდება: იგი ერთდროულად არის ინსტიტუციური ადაპტაციის უნარის გამოცდა და პოლიტიკური, ეკონომიკური და კულტურული გარდაქმნების პირობებში საზოგადოებრივი მდგრადობის განმტკიცების მექანიზმი.

საქართველო ამ დინამიკის შესასწავლად განსაკუთრებით საინტერესო შემთხვევაა. 1991 წელს დამოუკიდებლობის აღდგენის შემდეგ ქვეყანამ გაიარა რთული პოსტსაბჭოთა ტრანზიცია, რომელიც მოიცავდა სახელმწიფოს მშენებლობას, ეკონომიკურ რესტრუქტურიზაციას, შეიარაღებულ კონფლიქტებსა და ევროატლანტიკური ინტეგრაციის თანმიმდევრულ კურსს. ამ კონტექსტში ახალგაზრდული პოლიტიკა დამოუკიდებლობის შემდგომი ფრაგმენტული ინიციატივებიდან 2010-იან და 2020-იან წლებში უფრო სტრუქტურირებულ ჩარჩოებამდე განვითარდა. დემოგრაფიული მონაცემები და ახალგაზრდების სოციალური მდგომარეობა ამ პროცესს დამატებით მნიშვნელობას ანიჭებს.

საერთაშორისო ლიტერატურა ახალგაზრდების სამოქალაქო და პოლიტიკური ჩართულობის ხარისხსა და დემოკრატიის საერთო მდგომარეობას შორის ძლიერ ემპირიულ და თეორიულ კავშირს ადასტურებს. საზოგადოებები, რომლებიც ახალგაზრდებს რეალური მონაწილეობის შესაძლებლობას აძლევენ, როგორც წესი, გამოირჩევიან ინსტიტუციური რეაგირების უფრო მაღალი დონით, მეტი სოციალური კაპიტალითა და მმართველობის სტრუქტურების გაძლიერებული ლეგიტიმურობით. საპირისპიროდ, გადაწყვეტილების მიღების პროცესებიდან ახალგაზრდების სისტემურმა გამორიცხვამ ან მარგინალიზაციამ შეიძლება შეამციროს ნდობა, წარმომადგენლობითობის გაცნა და გრძელვადიან არასტაბილურობას შეუწყოს ხელი. კვლევები ასევე მიუთითებს, რომ ახალგაზრდების მოჩვენებითი პოლიტიკური პასიურობა ხშირად არა შინაგანი აპათიის, არამედ სტრუქტურული დაბრკოლებების შედეგია – გავლენის შეზღუდული შესაძლებლობები, ეკონომიკური წნეხი, გეოგრაფიული უთანასწორობა და არარეაგირებადი ინსტიტუტების გამოცდილება მონაწილეობას არაეფექტიან ან ზედმეტად ძვირადღირებულ საქმიანობად აქცევს.

საქართველოში ეს გლობალური კანონზომიერებები ქვეყნისთვის სპეციფიკურ ფაქტორებს ერწყმის. ახალგაზრდების საბჭოთა ცენტრალიზებული მობილიზაციის მემკვიდრეობა, მათ შორის კომკავშირის ტიპის სტრუქტურები, უპირისპირდება პლურალისტური დემოკრატიისთვის აუცილებელი ავტონომიური და კრიტიკული სამოქალაქო ჩართულობის ფორმების განვითარების საჭიროებას. ამავე დროს, ევროპული ინტეგრაციის მისწრაფებებმა გავლენა მოახდინა პოლიტიკის დისკურსზე და ხელი შეუწყო ახალგაზრდების მონაწილეობის, ინკლუზიისა და სექტორ-თაშორისი კოორდინაციის ევროპულ სტანდარტებთან დაახლოებას. სოციალურ-ეკონომიკურმა ტრანზიციამ არათანაბარი შესაძლებლობების სტრუქტურა წარმოშვა; ახალგაზრდული უმუშევრობა, არასტაბილური დასაქმება და რეგიონული უთანასწორობა სამოქალაქო ჩართულობის მუდმივ ბარიერებად რჩება. ეს ფაქტორები ახალგაზრდული პოლიტიკის განვითარებისთვის ერთდროულად ქმნის გამოწვევებსა და შესაძლებლობებს.

ნაშრომი წარმოადგენს თეორიულად დასაბუთებულ, სამაგიდო კვლევაზე დაფუძნებულ ანალიზს ახალგაზრდული პოლიტიკისა და საქართველოში დემოკრატიულ მმართველობაზე მისი გავლენის შესახებ. კვლევა შეგნებულად არ იყენებს პირველად ემპირიულ მონაცემებს, როგორცაა გამოკითხვები ან ინტერვიუები, და აერთიანებს არსებულ აკადემიურ ლიტერატურას, პოლიტიკის დოკუმენტებსა და შედარებით ჩარჩოებს. კვლევას ოთხი ძირითადი მიზანი აქვს: (1) დემოკრატიულ

კონტექსტში ეფექტიანი ახალგაზრდული პოლიტიკის ძირითადი თეორიული საფუძვლების გამოკვეთა; (2) საქართველოს ახალგაზრდული პოლიტიკის გარემოს აღწერა და შეფასება საერთაშორისო შედარებითი მოდელებისა და პოსტსაბჭოთა შეზღუდვების გათვალისწინებით; (3) ეკონომიკურ პირობებს, გეოგრაფიულ თანასწორობას, ინსტიტუციურ ნდობასა და სამოქალაქო ჩართულობის ფორმებს შორის ურთიერთკავშირის ანალიზი; და (4) პოლიტიკის თანმიმდევრულობის, ინკლუზიურობისა და ეფექტიანობის გასაძლიერებლად კონკრეტული სისტემური რეკომენდაციების შემუშავება. ანალიზი პოლიტიკურად ნეიტრალურ პოზიციას ინარჩუნებს და ეყრდნობა დოკუმენტირებულ ინსტიტუციურ მახასიათებლებს, სტრუქტურულ დინამიკასა და სამეცნიერო და ოფიციალურ წყაროებს.

ლიტერატურის მიმოხილვა და თეორიული ჩარჩო

ახალგაზრდული პოლიტიკისა და დემოკრატიული მონაწილეობის თეორიები

დემოკრატიული მონაწილეობის თეორია ახალგაზრდული პოლიტიკის გააზრების ერთ-ერთი ძირითადი ჩარჩოა. მონაწილეობითი დემოკრატიის ტრადიციამ დაფუძნებული ეს მიდგომა ამტკიცებს, რომ რეალური სამოქალაქო ჩართულობა მხოლოდ ინფორმაციის მიწოდებას ან სიმბოლურ კონსულტაციას არ გულისხმობს. აუცილებელია გავლენის, დღის წესრიგის ფორმირებისა და გადაწყვეტილების მიღებაში რეალური მონაწილეობის შესაძლებლობა. ლენსდაუნის მსგავსი ავტორები მონაწილეობას საფეხურებრივ კონტინუუმად განიხილავენ: ერთ ბოლოში ახალგაზრდები მხოლოდ ინფორმირებულნი არიან, ხოლო მეორე ბოლოში ისინი რეალური უფლებამოსილების მქონე თანაგადაწყვეტილების მიმღებებად გვევლინებიან. ამ მიდგომას მხარს უჭერს ადამიანის უფლებათა საერთაშორისო სტანდარტები, განსაკუთრებით გაეროს ბავშვის უფლებათა კონვენციის მე-12 მუხლი, რომელიც ადგენს ბავშვისა და ახალგაზრდის უფლებას თავისუფლად გამოხატოს მოსაზრება და მისი შეხედულება სათანადოდ იქნეს გათვალისწინებული მასთან დაკავშირებულ საკითხებში.

სოციალური ინტეგრაციის თეორია ამ ნორმატიულ მიდგომას სტრუქტურული ხედვით ავსებს. მისი მიხედვით, ახალგაზრდების საზოგადოებრივ და დემოკრატიულ ცხოვრებაში ეფექტიანი ინტეგრაცია ორ პარალელურ პროცესს მოითხოვს: გამორიცხვის გამომწვევი ბარიერების – ეკონომიკური უთანასწორობის, სამართლებრივი დისკრიმინაციის ან ინსტიტუციური მიკერძოების – შემცირებას და მონაწილეობის ინდივიდუალური და კოლექტიური შესაძლებლობების აქტიურ განვითარებას. გარდამავალ გარემოში, სადაც ინსტიტუციური მემკვიდრეობა ხშირად კვლავ წარმოქმნის გამორიცხვის პრაქტიკებს, ეს ორმაგი აქცენტი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია. თეორიის თანამედროვე გამოყენებები ხაზს უსვამს სოციალური ერთიანობის როლს ახალი დემოკრატიული სისტემების სტაბილიზაციაში და მიუთითებს, რომ ახალგაზრდულმა პოლიტიკამ მიზანმიმართულად უნდა გააძლიეროს თაობათაშორისი და თემთაშორისი კავშირები. სოციალური ინტეგრაცია აქ არ ნიშნავს მხოლოდ ინდივიდის მორგებას არსებულ სტრუქტურებზე; თავად სტრუქტურებიც უნდა გარდაიქმნას ახალგაზრდების მრავალფეროვანი საჭიროებებისა და პერსპექტივების გათვალისწინებით.

მოქალაქეობრივი განათლების თეორიები ამ ჩარჩოს განვითარების განზომილებას მატებს. ისინი იკვლევს, როგორ აყალიბებს ფორმალური განათლება, არაფორმალური სწავლება და ყოველდღიური გამოცდილება სამოქალაქო იდენტობას,

დემოკრატიულ ღირებულებებს, კრიტიკული აზროვნების უნარებსა და პოლიტიკური ეფექტიანობის განცდას. პოსტსაბჭოთა გარემოში, სადაც სამოქალაქო განათლებამ მნიშვნელოვანი რეფორმები გაიარა, ეს თეორიები ხაზს უსვამს დაზიანებაზე დაფუძნებული სწავლების ჩანაცვლებას ისეთი პედაგოგიკით, რომელიც კითხვების დასმას, მსჯელობასა და აქტიურ მონაწილეობას უწყობს ხელს. კვლევები მიუთითებს, რომ ეფექტიანმა მოქალაქეობრივმა განათლებამ საკლასო სწავლება პრაქტიკული სამოქალაქო მოქმედების შესაძლებლობებთან უნდა დააკავშიროს და ცოდნის მიღებიდან აქტიურ მონაწილეობამდე თანმიმდევრული გზა შექმნას. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია გარდამავალ საზოგადოებებში, სადაც დემოკრატიული ნორმები და პრაქტიკები ჯერ კიდევ მყარდება და ახალგაზრდებს ეფექტიანი სამოქალაქო ჩართულობის ისტორიული მაგალითები ან როლური მოდელები შესაძლოა ნაკლებად ჰქონდეთ.

ერთობლიობაში ეს თეორიული მიდგომები აჩვენებს, რომ ახალგაზრდული პოლიტიკა ყველაზე ეფექტიანია მაშინ, როდესაც ახალგაზრდებს არა მხოლოდ ბენეფიციარებად ან „მომავალ მოქალაქეებად“, არამედ უკვე არსებულ უფლებების მატარებელ და დემოკრატიული ცხოვრების სრულფასოვან მონაწილეებად განიხილავს. ასეთი ხედვა პოლიტიკის დიზაინში მოითხოვს მექანიზმებს, რომლებიც ახალგაზრდებს მათზე მოქმედ გადაწყვეტილებებზე რეალურ გავლენას აძლევს.

ახალგაზრდული პოლიტიკის შედარებითი საერთაშორისო მოდელები

ჩამოყალიბებული დემოკრატიები ახალგაზრდული პოლიტიკის განვითარებისთვის მნიშვნელოვან საორიენტაციო მოდელებს გვთავაზობს. სკანდინავიური მოდელები – ფინეთი, დანია და შვედეთი – გამოირჩევა ყოვლისმომცველი, სექტორთაშორისი მიდგომით. ახალგაზრდული პოლიტიკა აქ განათლებას, შრომის ბაზრის ღონისძიებებს, სოციალურ მომსახურებებსა და კულტურულ პროგრამებს ერთიან ეროვნულ სტრატეგიებში აერთიანებს. მმართველობა მრავალდონიანია: ეროვნული ჩარჩოები ადგენს პრიორიტეტებსა და სტანდარტებს, მუნიციპალიტეტები კი მნიშვნელოვანი ავტონომიითა და რესურსებით ახორციელებენ პროგრამებს. განმსაზღვრელი მახასიათებელია ახალგაზრდული საბჭოებისა და პარლამენტების ინსტიტუციონალიზაცია, რომლებსაც საკონსულტაციო და ზოგ შემთხვევაში ნაწილობრივი გადაწყვეტილების მიმღები უფლებამოსილება აქვთ, მათ შორის ადგილობრივ ახალგაზრდულ ბიუჯეტებზე გავლენა.

ევროკავშირის ახალგაზრდობის სტრატეგია 2019–2027 კიდევ ერთი გავლენიანი მოდელია. იგი ხელს უწყობს მტკიცებულებებზე დაფუძნებულ პოლიტიკის ციკლს, სტრუქტურირებულ დიალოგს, რომლის მეშვეობითაც ახალგაზრდების წარმომადგენლები რეგულარულად ურთიერთობენ პოლიტიკის შემქმნელებთან, და ახალგაზრდული პერსპექტივის ინტეგრირებას პოლიტიკის ყველა სფეროში. მხარდამჭერ ინსტრუმენტებს შორისაა Youth Wiki-ის შედარებითი მონიტორინგის მონაცემთა ბაზა და მობილობის, მოხალისეობისა და ინკლუზიის პროექტების დაფინანსება. სტრატეგია ერთდროულად უსვამს ხაზს მონაწილეობასა და გაძლიერებას: ახალგაზრდებს სჭირდებათ არა მხოლოდ მოსმენის შესაძლებლობა, არამედ რესურსები და მხარდაჭერა საკუთარი იდეებისა და პრიორიტეტების განსახორციელებლად.

ამ მოდელებში განმეორებით გვხვდება წარმატების რამდენიმე ფაქტორი: პოლიტიკის თანმიმდევრულობა – ახალგაზრდობაზე ორიენტირებული ღონისძიე-

ბების შესაბამისობა დასაქმების, განათლებისა და სოციალური კეთილდღეობის ეროვნულ მიზნებთან; ინსტიტუციური სტაბილურობა – მუდმივი მანდატის, საკმარისი დაფინანსებისა და პოლიტიკური ცვლილებების მიუხედავად უწყვეტობის მქონე სპეციალიზებული უწყებები; მონაწილეობითი მექანიზმები – ახალგაზრდების სტრუქტურირებული ჩართვა დაგეგმვაში, განხორციელებაში, მონიტორინგსა და შეფასებაში; და დეცენტრალიზებული, თანასწორი მიწოდება – პროგრამების ხელმისაწვდომობა სოფლის, პერიფერიული და მოწყვლადი ჯგუფებისთვის. ეს ელემენტები განსხვავდება მრავალი გარდამავალი გარემოსგან, სადაც ინსტიტუციური ცვალებადობა, რესურსების სიმწირე და კონკურენტული პრიორიტეტები მსგავს შედეგებს ზღუდავს.

გასათვალისწინებელია, რომ ეს მოდელები ათწლეულების განმავლობაში შედარებითი პოლიტიკური სტაბილურობისა და ეკონომიკური კეთილდღეობის პირობებში ჩამოყალიბდა. გარდამავალ დემოკრატიებს მათი პირდაპირი გადმოტანა არ შეუძლიათ; მიდგომები უნდა მოერგოს კონკრეტულ ინსტიტუციურ შესაძლებლობებს, რესურსულ შეზღუდვებსა და კულტურულ კონტექსტს. მიუხედავად ამისა, ძირითადი პრინციპები – თანმიმდევრულობა, სტაბილურობა, მონაწილეობა და თანასწორობა – ფართოდ გამოყენებადია და დასავლეთევროპული მოდელების სრულად დანერგვის გარეშეც შეიძლება პოლიტიკის განვითარების გზამკვლევად იქცეს.

საქართველოს ახალგაზრდული პოლიტიკის ჩარჩო

საქართველოში ახალგაზრდული პოლიტიკის ფუძემდებლურ დოკუმენტად რჩება საქართველოს ახალგაზრდული პოლიტიკის კონცეფცია 2020–2030, რომელიც პარლამენტმა 2020 წელს დაამტკიცა. კონცეფცია განსაზღვრავს ახალგაზრდული პოლიტიკის გრძელვადიან ხედვასა და ძირითად მიმართულებებს.

განხორციელება ძირითადად ეფუძნება სახელმწიფო ახალგაზრდობის სტრატეგიას 2023–2026, რომელიც მთავრობის დადგენილებით 2022 წლის დეკემბერში დამტკიცდა, და შესაბამის წლიურ სამოქმედო გეგმებს. სტრატეგია კონცეფციას კონკრეტულ ღონისძიებებად, ინდიკატორებად და სამინისტროებს შორის პასუხისმგებლობებად გარდაქმნის. ეს მრავალდონიანი ჩარჩო შეესაბამება საერთაშორისო კარგ პრაქტიკას: გრძელვადიანი ხედვა გამიჯნულია საშუალოვადიანი დაგეგმვისა და წლიური განხორციელებისგან, რაც საერთო მიმართულების სტაბილურობასა და კონკრეტული აქტივობების მოქნილობას ერთდროულად უზრუნველყოფს.

წამყვანი ინსტიტუტია სსიპ ახალგაზრდობის სააგენტო, რომელიც განათლების, მეცნიერებისა და ახალგაზრდობის სამინისტროს სისტემაში ფუნქციონირებს. სააგენტოს მანდატი მოიცავს სახელმწიფო ახალგაზრდული პოლიტიკის კოორდინაციას, ახალგაზრდული ინიციატივების საგრანტო კონკურსების ადმინისტრირებას, არასამთავრობო ახალგაზრდული ორგანიზაციების მხარდაჭერას, რეგიონული ახალგაზრდული ცენტრების ქსელის მართვასა და ახალგაზრდული პარლამენტის მსგავსი საკონსულტაციო მექანიზმების ხელშეწყობას. ასეთი ინსტიტუციური მოწყობა ახალგაზრდული პოლიტიკის განათლების სისტემასთან დაკავშირების გავრცელებულ მოდელს ასახავს, თუმცა ახალგაზრდობის საკითხების სექტორთაშორისი ბუნებიდან გამომდინარე სხვა სფეროებთან აქტიურ კოორდინაციასაც მოითხოვს.

ძირითადი პროგრამები მოიცავს კონკურენტულ საგრანტო სქემებს სამოქალაქო აქტივიზმის, მეწარმეობის, კულტურისა და თემის განვითარების ახალგაზრ-

დული პროექტებისთვის; რეგიონულ ახალგაზრდულ ცენტრებს, რომლებიც უზრუნველყოფს არაფორმალურ განათლებას, უნარების განვითარებას, რეკრეაციულ აქტივობებსა და უსაფრთხო სივრცეებს; ასევე ახალგაზრდულ პარლამენტს, რომელიც სიმულაციური დებატებისა და კომიტეტების მუშაობის გზით საკანონმდებლო პროცესების პრაქტიკულ გაცნობას უწყობს ხელს. ეკოსისტემაში მნიშვნელოვანი როლი აქვთ საერთაშორისო პარტნიორებსა და ადგილობრივ არასამთავრობო ორგანიზაციებსაც, რომლებიც ახორციელებენ შესაძლებლობების გაძლიერებას, საპილოტე მიდგომებს და პროგრამებს თემებამდე ავრცელებენ. მრავალაქტორიანი სისტემა ზრდის მეთოდოლოგიურ მრავალფეროვნებასა და რესურსებს, თუმცა კოორდინაციის დამატებით გამოწვევებსაც წარმოშობს.

ახალგაზრდული პოლიტიკის პოსტსაბჭოთა გამოწვევები

პოსტსაბჭოთა სახელმწიფოებს ახალგაზრდული პოლიტიკის განვითარებაზე მოქმედი რამდენიმე საერთო სტრუქტურული შეზღუდვა ახასიათებს. ადმინისტრაციული რეორგანიზაციები არღვევს უწყვეტობას და ასუსტებს ინსტიტუციურ მეხსიერებას, რადგან ერთი სტრუქტურის ფარგლებში დაგროვილი ცოდნა და პარტნიორული კავშირები ცვლილებებისას იკარგება. საჭიროებებთან შედარებით ქრონიკული არასაკმარისი დაფინანსება ასახავს როგორც შეზღუდულ სახელმწიფო შესაძლებლობებს, ისე მოკლევადიანი ეკონომიკური და უსაფრთხოების საკითხების უპირატესობას გრძელვადიან ახალგაზრდულ ინვესტიციებზე. საბჭოთა სახელმწიფოებრივი მობილიზაციის ნორმებს, გლობალურ ახალგაზრდულ კულტურებსა და დემოკრატიული მოქალაქეობის პრინციპებს შორის მიმდინარე მოლაპარაკება პოლიტიკის დაგეგმვასა და განხორციელებაში დაძაბულობას ქმნის.

საქართველოს შემთხვევა ამ საერთო გამოწვევებს სპეციფიკურ ეროვნულ ფაქტორებს უმატებს. ევროკავშირში ინტეგრაციის ძლიერი ორიენტაცია გავლენას ახდენს პოლიტიკის ენასა და პროგრამირებაზე და ევროპული ჩარჩოების დანერგვისკენ უბიძგებს ქვეყანას, თუმცა ეს პოსტსაბჭოთა ინსტიტუციურ რეალობაში ხდება. საბაზრო ტრანზიციიდან მომდინარე სოციალურ-ეკონომიკური უთანასწორობა ნიშნავს, რომ ახალგაზრდულმა პოლიტიკამ დემოკრატიულ მონაწილეობასთან ერთად საბაზისო შესაძლებლობების სტრუქტურებიც უნდა მოიცვას. ეთნიკურად და რეგიონულად მრავალფეროვან მოსახლეობაში ინკლუზიური სამოქალაქო იდენტობის შექმნის საჭიროება პოლიტიკას დამატებით სირთულეს მატებს: იგი ერთდროულად კულტურულად მგრძნობიარე და საერთო ეროვნული იდენტობის მხარდამჭერი უნდა იყოს.

კომკავშირის საბჭოთა მემკვიდრეობა ორმაგ ეფექტს ქმნის – ორგანიზებული ახალგაზრდული საქმიანობის გამოცდილებას და, ამავე დროს, თანამედროვე პოლიტიკის ზემოდან ქვემოთ კონტროლისგან მკაფიოდ გამიჯვნის აუცილებლობას. საჭიროა ახალგაზრდული ორგანიზებისა და მონაწილეობის ისეთი მოდელების განვითარება, რომლებიც ავტონომიას, პლურალიზმსა და რეალურ გავლენას უსვამს ხაზს და არა წინასწარ განსაზღვრული მიზნებისკენ სახელმწიფოებრივ მობილიზაციას. ამოცანაა კოლექტიური მოქმედებისა და ორგანიზებული ახალგაზრდული აქტივობის დადებითი მხარეების შენარჩუნება დემოკრატიული, ქვემოთ ზემოთ პროცესების ფარგლებში.

ეკონომიკური პრობები და სამოქალაქო ჩართულობა

ეკონომიკური ფაქტორები ძლიერ გავლენას ახდენს ახალგაზრდების სამოქალაქო მონაწილეობის შესაძლებლობაზე. უმუშევრობა, არასრული დასაქმება, არასტაბილური კონტრაქტები და სიღარიბე ამცირებს მონაწილეობისთვის საჭირო დროს, ფინანსურ რესურსებსა და ფსიქოლოგიურ შესაძლებლობას. სამოქალაქო აქტივობას ხშირად ახლავს ირიბი ხარჯები – ტრანსპორტი, ინტერნეტი, ანაზღაურებადი სამუშაოდან ან ოჯახური ვალდებულებებიდან დაკარგული დრო – რის გამოც ეკონომიკურად მოწყვლადი ჯგუფებისთვის ჩართულობა შეიძლება „ფუფუნებად“ იქცეს. ეკონომიკური დაუცველობა ასევე ამცირებს მოქმედების უნარის განცდას, ზრდის უშუალო გადარჩენის საჭიროებებზე კონცენტრაციას და ამცირებს გაურკვეველი ან გრძელვადიანი სარგებლის მქონე აქტივობებში დროის ინვესტირების სურვილს.

საქართველოში ტრანზიციის პერიოდის რეფორმებმა არაერთგვაროვანი შედეგები გამოიღო: ზოგი სექტორი სწრაფად გაიზარდა, თუმცა სტრუქტურული ახალგაზრდული უმუშევრობა და ქალაქ-სოფლის განსხვავებები შენარჩუნდა. სოციალური გამორიცხვის თეორიები აღწერს, როგორ შეიძლება ეკონომიკური მარგინალიზაცია გადაიზარდოს პოლიტიკურ და სოციალურ განრიდებაში და შექმნას მანკიერი წრე: ეკონომიკური შესაძლებლობების ნაკლებობა ამცირებს სამოქალაქო ჩართულობას, ხოლო დაბალი ჩართულობა ზღუდავს იმ ქსელებსა და ინფორმაციაზე წვდომას, რომლებიც ეკონომიკურ პერსპექტივებს გააუმჯობესებდა.

შესაბამისად, ეფექტიანი ახალგაზრდული პოლიტიკა შრომის ბაზრის, პროფესიული განათლებისა და ეკონომიკური განვითარების პოლიტიკებთან ინტეგრირებული უნდა იყოს და არა იზოლირებული. ინტეგრაცია შეიძლება მოიცავდეს სამოქალაქო მონაწილეობის დასაქმებისთვის საჭირო უნარების განვითარებად წარმოდგენას; სტიპენდიებს ან კომპენსაციას მონაწილეობის ეკონომიკური ბარიერების შესამცირებლად; სათემო პროექტების მეწარმეობასთან დაკავშირებას; და ახალგაზრდების ჩართვას მათ ეკონომიკურ პერსპექტივებზე პირდაპირ მოქმედი გადაწყვეტილებების მიღებაში. ასეთი მიდგომა აღიარებს, რომ ბევრი ახალგაზრდისთვის რეალური მონაწილეობა მხოლოდ პოლიტიკურ საკითხებზე სიმბოლური კონსულტაცია კი არა, საკუთარი ცხოვრების მატერიალურ პრობებზე გავლენასაც ნიშნავს.

საქართველოში სტრუქტურული და ინსტიტუციური ფაქტორების ანალიზი

ინსტიტუციური სტრუქტურა და უწყვეტობა

დამოუკიდებლობის შემდეგ საქართველოში ახალგაზრდული პოლიტიკის ინსტიტუციურმა მოწყობამ არაერთი ცვლილება განიცადა – ცალკეული სამინისტროებიდან უფრო დიდ სტრუქტურებში გაერთიანებამდე და სააგენტოს მოდელამდე. ასეთი ცვალებადობა არღვევს პროგრამების უწყვეტობას, ფანტავს დაგროვილ გამოცდილებას, ასუსტებს არასამთავრობო ორგანიზაციებსა და საერთაშორისო დონორებთან პარტნიორობას და ახალგაზრდებს ინსტიტუციური არასტაბილურობის სიგნალს უგზავნის. საჯარო ადმინისტრირების ლიტერატურა სტაბილურობას ნდობისა და სტრატეგიული დაგეგმვის წინაპირობად მიიჩნევს. ხშირი რეორგანიზაციებისას თანამშრომლები ენერგიას ახალ სტრუქტურებთან ადაპტაციაზე ხარჯავენ, ხოლო გარე პარტნიორები ერიდებიან ურთიერთობებში ინვესტირებას, რომლებიც მალე შესაძლოა კვლავ შეიცვალოს.

დღევანდელი სტრუქტურა ახალგაზრდობის სააგენტოს განათლების, მეცნიერებისა და ახალგაზრდობის სამინისტროს სისტემაში ათავსებს, რაც განათლებასა და უნარების განვითარებასთან სინერგიას ქმნის, თუმცა შრომის, ჯანმრთელობის, რეგიონული განვითარების და კულტურის სფეროებთან მყარ უწყებათაშორის კოორდინაციას მოითხოვს. 2023–2026 წლების სტრატეგია კოორდინაციის მექანიზმებს შეიცავს, მაგრამ მათი ეფექტიანობა თანმიმდევრულ განხორციელებასა და რესურსების გამოყოფაზე დამოკიდებული. საერთაშორისო გამოცდილება აჩვენებს, რომ წარმატებულ კოორდინაციას ფორმალურ სტრუქტურებთან ერთად თანამშრომლობის სტიმულები, საერთო შედეგობრივი ინდიკატორები და მაღალი დონის პოლიტიკური მხარდაჭერაც სჭირდება.

სტაბილურობა არ ნიშნავს სიხისტეს. ინსტიტუტები უნდა ერგებოდეს ცვალებად პირობებს, ახალ მტკიცებულებებსა და ახალგაზრდების განვითარებად საჭიროებებს. თუმცა ადაპტაცია შეფასებასა და კონსულტაციაზე დაფუძნებული გააზრებული რეფორმის გზით უნდა მოხდეს და არა პოლიტიკური ციკლებით გამოწვეული რეაქტიული რეორგანიზაციებით. ინსტიტუციური მექანიზმების შექმნა – მიღებული გამოცდილების დოკუმენტირება, პროფესიული კადრების შენარჩუნება და ეფექტიანი პარტნიორობების გაგრძელება – პოლიტიკის შედეგების დაგროვებითი გაუმჯობესებისთვის აუცილებელია.

პოლიტიკის დიზაინი და განხორციელება

სტრატეგიული დოკუმენტები ამბიციურ და საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამის მიზნებს აყალიბებს. პრაქტიკაში მათი გადატანა ოთხ ძირითად გამოწვევას წარმოშობს: ხელმისაწვდომობა – გეოგრაფიული, ეკონომიკური და ენობრივი ბარიერების დაძლევა; რელევანტურობა – პროგრამების ახალგაზრდების მიერ დასახელებულ პრიორიტეტებთან, განსაკუთრებით დასაქმებასა და განათლებასთან, შესაბამისობა; მდგრადობა – გრძელვადიანი დაფინანსებისა და მასშტაბირების უზრუნველყოფა; და მონაწილეობის ხარისხი – ახალგაზრდების თანადაგეგმვისა და რეალური გავლენის დონე. ეს გამოწვევები ერთმანეთთან არის დაკავშირებული: არარელევანტურ პროგრამას ხელმისაწვდომობის შემთხვევაშიც გაუჭირდება მონაწილეთა მოზიდვა, ხოლო არამდგრადი ინიციატივა ვერ შექმნის ღრმა ჩართულობისთვის საჭირო ხანგრძლივ ურთიერთობებს.

საგრანტო პროგრამები ახალგაზრდების მიერ მართული სამოქალაქო საზოგადოების გაძლიერებას და ადგილობრივი შესაძლებლობების შექმნას უწყობს ხელს, როდესაც შერჩევა გამჭვირვალე და ინკლუზიურია. მათი ეფექტიანობა დამოკიდებულია განაცხადის მართვით პროცედურებზე, რათა ნაკლები გამოცდილების მქონე ჯგუფები არ გამოირიცხონ; აპლიკანტებისთვის შესაძლებლობების განვითარების მხარდაჭერაზე; სხვადასხვა ზომისა და ტიპის გრანტებზე; და გეოგრაფიული და დემოგრაფიული მრავალფეროვნების უზრუნველყოფაზე. ამ პირობების გარეშე საგრანტო პროგრამებმა შესაძლოა არსებული უთანასწორობა გააძლიეროს და უპირატესობა უკვე გამოცდილ, ურბანულ და უკეთ დაკავშირებულ ჯგუფებს მიაწიოს.

ახალგაზრდული ცენტრები ქმნის არაფორმალური განათლებისა და თემის გაძლიერებისთვის საჭირო ფიზიკურ ინფრასტრუქტურას, პროგრამების ჰაბებსა და უსაფრთხო სივრცეებს. მათი გავლენა დამოკიდებულია პერსონალზე, პროგრამების ხარისხსა და აუთრიჩზე. ეფექტიან ცენტრებს სჭირდება ახალგაზრდულ განვითარებაში მომზადებული თანამშრომლები, ადგილობრივ ინტერესებზე მორგებული

მრავალფეროვანი პროგრამები, ძლიერი კავშირები სკოლებსა და თემის ორგანიზაციებთან და მარგინალიზებული ჯგუფების პროაქტიური ჩართვა. ცენტრები არ უნდა ფუნქციონირებდეს მხოლოდ ზემოდან ქვემოთ მომსახურების მიმწოდებლად; ისინი ახალგაზრდების მიერ თანამართული სივრცეები უნდა იყოს, სადაც ახალგაზრდებს პროგრამირებასა და მმართველობაზე მნიშვნელოვანი გავლენა აქვთ.

ახალგაზრდული პარლამენტი საკანონმდებლო პროცესების პრაქტიკული შესწავლის ღირებულ შესაძლებლობას ქმნის, თუმცა ტოკენიზმის თავიდან ასაცილებლად რეალურ პოლიტიკის პროცესებთან უფრო ძლიერი კავშირი სჭირდება. როდესაც ახალგაზრდულ პარლამენტებს გადაწყვეტილებებზე გავლენა არ აქვთ, ისინი შეიძლება „სამოქალაქო თეატრად“ გადაიქცეს და ახალგაზრდებს დაანახოს, რომ მათი ხმა არაფერს ცვლის. ეფექტიანი მოდელები ახალგაზრდულ პარლამენტებს ფორმალური პასუხის ვალდებულებით საკონსულტაციო უფლებამოსილებას ანიჭებს, გარკვეულ ახალგაზრდულ ბიუჯეტებზე გავლენას აძლევს და რეალურ პოლიტიკის შემქმნელებთან რეგულარულ ურთიერთობას უზრუნველყოფს.

კოორდინაცია მრავალპეტორიან სისტემაში

საქართველოს ახალგაზრდულ სექტორში მოქმედებს მრავალფეროვანი აქტორები: სახელმწიფო ინსტიტუტები, საერთაშორისო ორგანიზაციები, ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაციები და არაფორმალური ახალგაზრდული ჯგუფები. ეს პლურალიზმი იძლევა მეთოდოლოგიურ მრავალფეროვნებას, დამატებით დაფინანსებასა და ადგილობრივ ცოდნას. საერთაშორისო ორგანიზაციებს შემოაქვთ ტექნიკური ექსპერტიზა და გლობალური პრაქტიკა; ადგილობრივი არასამთავრობოები – თემებთან კავშირი და ინოვაცია; არაფორმალური ჯგუფები კი ახალგაზრდულ პრიორიტეტებსა და მონაწილეობის ფორმებს გამოხატავენ.

ამიტომ სახელმწიფო ლიდერობა პირდაპირი მომსახურების მიწოდებას უნდა გასცდეს და ეკოსისტემის მართვაც მოიცვას: რეგულარული საკოორდინაციო პლატფორმების შექმნა ინფორმაციის გასაზიარებლად და აქტივობების შესათანხმებლად; საერთო ხარისხის სტანდარტების დაწესება ადგილობრივი ადაპტაციის მოქნილობის შენარჩუნებით; ინფორმაციის გაზიარების სისტემების განვითარება დუბლირების შესამცირებლად; და დონორული მხარდაჭერის ეროვნულ პრიორიტეტებთან სტრატეგიული შესაბამისობის უზრუნველყოფა ისე, რომ ინოვაცია და სამოქალაქო საზოგადოების ავტონომია არ შეიზღუდოს.

ეფექტიან კოორდინაციას სპეციალური რესურსები და მექანიზმები სჭირდება. შესაძლო ინსტრუმენტებია ახალგაზრდობის სააგენტოში ეკოსისტემის მართვაზე პასუხისმგებელი საკოორდინაციო ერთეული; ყველა ძირითადი აქტორის რეგულარული, მაგალითად კვარტალური ან ნახევარწლიური შეხვედრები; საქმიანობებისა და რესურსების საერთო ონლაინ რუკა; და ერთობლივი შეფასებები, რომლებიც ცალკეული პროგრამების ნაცვლად ეკოსისტემის დონეზე შედეგებს ზომავს. ასეთი კოორდინაცია სამოქალაქო საზოგადოების ავტონომიას უნდა აძლიერებდეს და არა ზღუდავდეს.

გეოგრაფიული და სოციალურ-ეკონომიკური თანასწორობა

შესაძლებლობების თბილისზე კონცენტრაცია აძლიერებს ქალაქსა და სოფელს შორის განსხვავებებს. სოფლის ახალგაზრდებს ადგილობრივ პროგრამებზე ნაკლები წვდომა, უფრო მაღალი ეკონომიკური წნეხი და ეროვნულ ინიციატივებთან შედარებით სუსტი კავშირი აქვთ. გეოგრაფიულ ბარიერებს ინფრასტრუქტურული პრობლემებიც ემატება: ინტერნეტის დაბალი ხარისხი, პროგრამის ადგილამდე

უფრო ხანგრძლივი და ძვირი მგზავრობა და ახალგაზრდული პროგრამების განმახორციელებელი ადგილობრივი ორგანიზაციების სიმცირე. ეს ფაქტორები სოფლის ახალგაზრდების სისტემურ გამორიცხვას ქმნის იმ შესაძლებლობებიდან, რომლებიც ქალაქში მცხოვრები თანატოლებისთვის უფრო ხელმისაწვდომია.

სოციალურ-ეკონომიკური სტრატეგიკაცია გეოგრაფიულ უთანასწორობას კიდევ უფრო აძლიერებს. დაბალი შემოსავლის მქონე, ეთნიკური უმცირესობის და NEET – განათლების, დასაქმებისა და ტრენინგის მიღმა მყოფი – ახალგაზრდები ერთმანეთზე გადაჯაჭვულ მრავალ ბარიერს აწყდებიან. დაბალი შემოსავლის შემთხვევაში მონაწილეობის ალტერნატიული ღირებულება შეიძლება იმდენად მაღალი იყოს, რომ უფასო პროგრამაც მიუწვდომელი გახდეს. ეთნიკურ უმცირესობებს შესაძლოა ენობრივი ბარიერები, პროგრამის შინაარსთან კულტურული დისტანცია ან დისკრიმინაცია შეხვდეთ. NEET ახალგაზრდებს ხშირად აკლიათ ის ქსელები და საინფორმაციო არხები, რომლითაც შესაძლებლობების შესახებ ცნობები ვრცელდება. ამიტომ პოლიტიკამ მრავალგანზომილებიანი უთანასწორობა კომპლექსური მიდგომებით უნდა უპასუხოს.

თანასწორი პოლიტიკის დიზაინი პროაქტიურ ზომებს მოითხოვს: მომსახურების დეცენტრალიზაციას მობილური გუნდების, რეგიონული ჰაბებისა და ადგილობრივ ორგანიზაციებთან პარტნიორობის გზით; მიზნობრივ აუთრიქს მრავალფეროვანი საკომუნიკაციო არხებით, მათ შორის სათემო ქსელებითა და თანატოლების რეკომენდაციებით; დისტანციის შემცირებას ონლაინ პლატფორმებით, რომელსაც ციფრულ წვდომასა და წიგნიერებაზე მხარდაჭერა ახლავს; მოწყვლადი აპლიკანტებისთვის კვოტებს ან შეწონილ შეფასებას კონკურენტულ პროგრამებში; და ეთნიკური უმცირესობის ახალგაზრდებისთვის მრავალენოვან კომუნიკაციას.

ციფრული ჩართულობა

საქართველოში ახალგაზრდებს შორის ინტერნეტისა და სმარტფონების ფართო გავრცელება ახალგაზრდული პოლიტიკისთვის მნიშვნელოვან შესაძლებლობებს ქმნის. ციფრული არხები იძლევა ინფორმაციის დაბალფასიან გავრცელებას, ონლაინ კონსულტაციებს, ვირტუალურ ღონისძიებებსა და თანატოლთა ქსელებს, რაც გეოგრაფიული იზოლაციისა და მონაწილეობის ხარჯების შემცირებას უწყობს ხელს. სოციალური მედია ახალგაზრდებთან იქ მისვლის საშუალებას იძლევა, სადაც ისინი უკვე აქტიურობენ, ნაცვლად იმისა, რომ მათ მხოლოდ სახელმწიფო სივრცეებში მისვლა მოეთხოვოთ. ციფრული ინსტრუმენტები ასევე შესაძლებელს ხდის იდეების crowdsourcing-ს, მონაწილეობით ბიუჯეტირებასა და სწრაფ უკუკავშირს.

თუმცა მნიშვნელოვანი გამოწვევები რჩება. ციფრული უთანასწორობა კვლავ არსებობს კავშირის ხარისხის, მოწყობილობებზე წვდომისა და ციფრული უნარების მხრივ და ხშირად იმავე სოციალურ-ეკონომიკურ და გეოგრაფიულ ხაზებს მიჰყვება, რაც სხვა უთანასწორობებს. მხოლოდ ციფრულ არხებზე დაყრდნობამ შეიძლება ოფლაინ მოსახლეობა – განსაკუთრებით სოფლის, დაბალი შემოსავლის მქონე და ზოგი ეთნიკური უმცირესობის ახალგაზრდა – გამორიცხო. პრობლემაა ციფრული ურთიერთობის ზედაპირულობაც: „ლაიქების“ და მოკლე კომენტარების რაოდენობა თავისთავად რეალურ მონაწილეობას არ ნიშნავს და ასეთი ინდიკატორების გადაჭარბებულმა გამოყენებამ ჩართულობის მცდარი სურათი შეიძლება შექმნას.

ეფექტიანი ციფრული სტრატეგია რამდენიმე ელემენტს მოითხოვს: სახელმწიფო ინსტიტუტების ციფრული კომუნიკაციის შესაძლებლობებში ინვესტირებას, მათ შორის სოციალური მედიისა და კონტენტის შექმნის სპეციალისტებს; ონლაინ უსაფრთხოებისა და ციფრული მოქალაქეობის განათლებას; ჰიბრიდულ ონლაინ-ოფლაინ მოდელებს, სადაც ციფრული ინსტრუმენტები პირისპირ ჩართულობას ავსებს და არ ანაცვლებს; და ხელმისაწვდომობაზე ყურადღებას – მობილურზე მორგებულ პლატფორმებს, მრავალენოვან კონტენტსა და შშმ პირებისთვის ადაპტაციას. ციფრული ტრანსფორმაცია ტრადიციული მონაწილეობის ფორმების ჩანაცვლებად კი არა, მათი გაფართოებად უნდა განიხილებოდეს.

სინთეზი და განხილვა

ანალიზი ავლენს ურთიერთდაკავშირებულ დამაბულობებსა და შესაძლებლობებს, რომლებიც საქართველოს დემოკრატიულ მმართველობაში ახალგაზრდების ინტეგრაციას განსაზღვრავს. ეს დინამიკა ინსტიტუციურ, პროგრამულ და ინდივიდუალურ დონეებზე მოქმედებს და იზოლირებული ინტერვენციების ნაცვლად ინტეგრირებულ პასუხებს მოითხოვს.

ინსტიტუციური სანდოობა და ნდობა ფუნდამენტურ საკითხებად იკვეთება. ნდობა გროვდება თანმიმდევრული მუშაობის, პროცესების გამჭვირვალობის – მაგალითად, გრანტების განაწილების – თვალსაჩინო შედეგებისა და უკუკავშირზე რეაგირების შედეგად. ინსტიტუციური არასტაბილურობის, გაუმჭვირვალე გადაწყვეტილებების ან არაეფექტიანი პროგრამირების თითოეული შემთხვევა ნდობას ასუსტებს, რომლის აღდგენაც რთულია. ამიტომ სანდოობის გაძლიერება მოითხოვს დამოუკიდებელ ზედამხედველობას სამართლიანი პროცესების დასადასტურებლად, შედეგების საჯარო ანგარიშგებას და დამსახურებაზე დაფუძნებულ მექანიზმებს.

ახალგაზრდების პრიორიტეტებსა და პოლიტიკის დიზაინს შორის კავშირი კიდევ ერთი კრიტიკული განზომილებაა. ახალგაზრდებისთვის განათლების ხარისხი, დასაქმების პერსპექტივები და ეკონომიკური სტაბილურობა ხშირად აბსტრაქტულ სამოქალაქო ჩართულობაზე წინ დგას. პოლიტიკა უფრო რელევანტური ხდება, როდესაც სამოქალაქო ინიციატივები ამ პრაქტიკულ ინტერესებს უკავშირდება: მოხალისეობა შეიძლება დასაქმებისთვის საჭირო უნარების განვითარებად წარმოიჩნდეს; სათემო პროექტები – მეწარმეობასთან; ახალგაზრდული კონსულტაციები კი შრომის ბაზრისა და განათლების რეალურ რეფორმებს შეეხო. მნიშვნელოვანია ახალგაზრდების მატერიალური პრობლემების ლეგიტიმურობის აღიარება და ამავე დროს ფართო დემოკრატიული მონაწილეობის ინტერესის განვითარება.

პოლიტიკის დიზაინში კვლავ კრიტიკულია რეალური და სიმბოლური მონაწილეობის განსხვავება. საკონსულტაციო ორგანოებს სჭირდება ინკლუზიური შერჩევა, რომელიც მხოლოდ „ჩვეულ აქტივისტებს“ არ მოიცავს; მკაფიო მანდატი და გადაწყვეტილების უფლებამოსილების განსაზღვრა, მათ შორის შესაძლებლობის შემთხვევაში ბიუჯეტზე გავლენა; ფორმალური უკუკავშირის პროცედურები, რომლითაც ხელისუფლება განმარტავს, როგორ აისახა ახალგაზრდების მოსაზრება გადაწყვეტილებაზე ან რატომ ვერ იქნა გათვალისწინებული; და მონაწილეთა შესაძლებლობების გაძლიერება პოლიტიკის ანალიზის, ადვოკატირებისა და ჯგუფური ფასილიტაციის მიმართულებით. ციფრულ ინსტრუმენტებს მონაწილეობის მასშტაბის გაზრდა შეუძლია, მაგრამ ერთჯერადი გამოკითხვების ნაცვლად ხანგრძლივი დიალოგი სჭირდება.

ეკონომიკური და ტერიტორიული ინკლუზია თანასწორი ახალგაზრდული პოლიტიკის სტრუქტურული წინაპირობაა. ახალგაზრდული პოლიტიკა მაკროეკონომიკურ უთანასწორობას მარტო ვერ გადაჭრის, მაგრამ შეუძლია „ინკლუზია დიზაინიდანვე“ პრინციპის გამოყენება: თითოეული მნიშვნელოვანი პროგრამისთვის თანასწორობაზე გავლენის შეფასება; სტიპენდიები ან ტრანსპორტის მხარდაჭერა ეკონომიკური ბარიერების შესამცირებლად; ღონისძიებების ადგილმდებარეობის როტაცია; მოწყვლადი ჯგუფებისთვის მიზნობრივი კვოტები; ენობრივი ადაპტაცია და კულტურულად მგრძნობიარე პროგრამირება. ეს ზომები დამატებით ინვესტიციას მოითხოვს, თუმცა აუცილებელია იმისთვის, რომ პოლიტიკამ მხოლოდ უკვე პრივილეგირებულ ახალგაზრდებს არ მოუტანოს სარგებელი.

ციფრული ტრანსფორმაცია მასშტაბისა და თანამედროვე რელევანტურობის შესაძლებლობას იძლევა. ეროვნული ახალგაზრდული პორტალი, რომელიც სხვადასხვა სექტორის შესაძლებლობებს გააერთიანებს; აქტიური სოციალური მედია; მონაწილეობითი ბიუჯეტირების პლატფორმები და ელექტრონული კონსულტაციები ეფექტიანობასა და წვდომას გაზრდის. თუმცა ციფრული სტრატეგია უნდა შეივსოს საზოგადოებრივ სივრცეებში – ბიბლიოთეკებში, ახალგაზრდულ ცენტრებში, სკოლებში – ციფრული წვდომის გაუმჯობესებით და ციფრული წიგნიერების ტრენინგებით. მიზანი უნდა იყოს ჰიბრიდული მოდელი, რომელიც მონაწილეობის მრავალ გზას სთავაზობს ახალგაზრდებს.

საერთო ჯამში, საქართველოს ახალგაზრდული პოლიტიკის ჩარჩო აჩვენებს პროგრესს სტრატეგიული ფორმულირებისა და პროგრამული მრავალფეროვნების მხრივ. 2020–2030 წლების კონცეფცია გრძელვადიან ხედვას ქმნის, 2023–2026 წლების სტრატეგია – ოპერაციულ მიმართულებას, ხოლო პროგრამები ახალგაზრდული განვითარების სხვადასხვა ასპექტს მოიცავს. მიუხედავად ამისა, ინსტიტუციური უწყვეტობა, სექტორთაშორისი კოორდინაცია, გეოგრაფიული და სოციალურ-ეკონომიკური თანასწორობა და თანამედროვე ახალგაზრდულ რეალობებთან ადაპტაცია მუდმივ ყურადღებას მოითხოვს. ამ გამოწვევებზე პასუხი შესაძლებელია სისტემური რეფორმებით – ინსტიტუციური მოწყობის, კოორდინაციის, რესურსების განაწილებისა და პროგრამების დიზაინის ცვლილებით – და არა მხოლოდ ცალკეული მოკლევადიანი პროექტებით.

დასკვნა და რეკომენდაციები

საქართველოში ეფექტიანი ახალგაზრდული პოლიტიკა დამოკიდებულია თანმიმდევრული, სანდო და ადაპტირებადი ინსტიტუციური ეკოსისტემის შექმნაზე, რომელსაც შეუძლია სტრუქტურული ბარიერების დაძლევა, ახალგაზრდების რეალურ საჭიროებებთან შესაბამისობა და გავლენის ავთენტური არხების უზრუნველყოფა. 2020–2030 წლების კონცეფცია და 2023–2026 წლების სტრატეგია ასეთ განვითარებას მყარ საფუძველს უქმნის, თუმცა შედეგი დამოკიდებულია ინსტიტუციური უწყვეტობის, მრავალაქტორიანი კოორდინაციის, გეოგრაფიული და სოციალურ-ეკონომიკური თანასწორობისა და ციფრული ეპოქის მონაწილეობის ფორმებთან ადაპტაციის პრობლემების გადაჭრაზე. წარმატება მოითხოვს პოლიტიკის ფორმულირებიდან სისტემურ განხორციელებაზე, უწყვეტ შეფასებასა და რეაგირებად ადაპტაციაზე გადასვლას.

ქვემოთ მოცემული რეკომენდაციები, რომლებიც წინამდებარე ანალიზსა და საერთაშორისო შედარებით გამოცდილებას ეფუძნება, საქართველოს ახალგაზრდუ-

ლი პოლიტიკის ეფექტიანობისა და დემოკრატიული კონსოლიდაციის გაძლიერების გზებს გვთავაზობს:

1. ინსტიტუციური სტაბილურობისა და სექტორთაშორისი კოორდინაციის გაძლიერება. ახალგაზრდობის სააგენტოსთვის უნდა იყოს უზრუნველყოფილი უწყებათაშორისი კოორდინაციისთვის საკმარისი უფლებამოსილება და რესურსი. მიზანშეწონილია მუდმივი მრავალმხრივი საკოორდინაციო პლატფორმის შექმნა – სახელმწიფო ინსტიტუტების, საერთაშორისო დონორების, არასამთავრობო ორგანიზაციებისა და ახალგაზრდების წარმომადგენლების მონაწილეობით – რომელიც კვარტალურად განიხილავს პროგრესს, შეათანხმებს საქმიანობას და გამოავლენს ხარვეზებსა და დუბლირებას. სექტორებს შორის საერთო შედეგობრივი ინდიკატორები თანამშრომლობის სტიმულირებასა და ინტეგრირებული შედეგების შეფასებას შეუწყობს ხელს.

2. ახალგაზრდების ავთენტური მონაწილეობის ინსტიტუციონალიზაცია პოლიტიკის მთელ ციკლში. სამართლებრივ ან მარეგულირებელ დონეზე უნდა განისაზღვროს ახალგაზრდული საკონსულტაციო სტრუქტურების როლი საჭიროებების შეფასებაში, სტრატეგიის ფორმირებაში, განხორციელების ზედამხედველობასა და შეფასებაში. ახალგაზრდებისთვის საჭიროა პოლიტიკის ანალიზის, ადვოკატირებისა და ფასილიტაციის ტრენინგები, ხოლო საჯარო მოხელეებისთვის – კონსტრუქციული დიალოგისა და ძალაუფლების გაზიარების უნარების განვითარება. აუცილებელია საჯარო უკუკავშირის მექანიზმები, რომლებიც აჩვენებს, როგორ აისახა ახალგაზრდების წვლილი გადაწყვეტილებებზე, და მონაწილეობითი ბიუჯეტირების გზით ახალგაზრდებისთვის პროგრამული რესურსების ნაწილის პირდაპირი მართვის შესაძლებლობა.

3. თანასწორობისა და ინკლუზიის ძირითად დიზაინ-პრინციპებად დამკვიდრება. ყველა მნიშვნელოვან პროგრამას უნდა ახლდეს თანასწორობაზე გავლენის შეფასება, რათა გამოვლინდეს და შემცირდეს გეოგრაფიასთან, შემოსავალთან, ეთნიკურობასთან, ენასთან, გენდერსა და შეზღუდულ შესაძლებლობებთან დაკავშირებული ბარიერები. სოფლის, უმცირესობის, NEET და სხვა მარგინალიზებული ახალგაზრდებისთვის საჭიროა სპეციალური აუთრიზი და მხარდაჭერი ზომები – სტიპენდიები, კვოტები, მობილური სერვისები და თარგმანი. პროგრამების შეფასებისას შედეგები უნდა დაიშალოს ძირითად დემოგრაფიულ ჯგუფებად, რათა გაიზომოს არა მხოლოდ მონაწილეთა საერთო რაოდენობა, არამედ წვდომისა და გავლენის თანასწორობაც.

4. ყოვლისმომცველი ციფრული ახალგაზრდული ჩართულობის სტრატეგიის შემუშავება. საჭიროა ცენტრალიზებული და მომხმარებელზე ორიენტირებული ეროვნული ახალგაზრდული პორტალი, რომელიც ერთ სივრცეში გააერთიანებს გრანტებს, ღონისძიებებს, ტრენინგებსა და მოხალისეობის შესაძლებლობებს და ექნება ძლიერი ძიებისა და შეტყობინებების ფუნქციები. ახალგაზრდებისთვის პოპულარულ პლატფორმებზე აქტიური, ინტერაქტიული და ვიზუალური კონტენტი ახალგაზრდებთან კონსულტაციით უნდა შეიქმნას. ელექტრონული მონაწილეობა – ონლაინ კონსულტაციები, იდეების შეგროვების პლატფორმები და ციფრული მოხალისეობა – პირისპირ ჩართულობას უნდა ავსებდეს. ციფრულ გაფართოებას თან უნდა ახლდეს ახალგაზრდულ ცენტრებსა და ბიბლიოთეკებში ინფრასტრუქტურის გაძლიერება და ციფრული წიგნიერებისა და უსაფრთხოების კომპონენტები.

5. სამოქალაქო ჩართულობის სოციალურ-ეკონომიკურ მიზნებთან ინტეგრაცია. მოხალისეობის, სათემო პროექტებისა და ადვოკატირების პროგრამებმა მკაფიოდ უნდა წარმოაჩინოს გადატანადი უნარები – პროექტების მართვა, გუნდური მუშაობა, კომუნიკაცია, ლიდერობა – და ისინი დამსაქმებლებსა და საგანმანათლებლო დაწესებულებებთან პარტნიორობით დასაქმებადობას დაუკავშიროს. საჭიროა აღიარების მექანიზმები, როგორიცაა სერტიფიკატები, აკადემიურ ჩანაწერში ასახვა ან პროფესიული რეკომენდაციები. ახალგაზრდული სოციალური მეწარმეობა უნდა გაძლიერდეს გრანტებით, მენტორობითა და ინკუბაციის პროგრამებით, რომლებიც სამოქალაქო მოქმედებას ადგილობრივი პრობლემების გადაწყვეტასა და კარიერულ გზებს უკავშირებს.

6. ცოდნის გენერირებაში, მონიტორინგსა და ადაპტურ მართვაში ინვესტირება. პერიოდულად უნდა ჩატარდეს დამოუკიდებელი კვლევები – თვისებრივი და რაოდენობრივი მეთოდების კომბინაციით – ახალგაზრდების საჭიროებების, დამოკიდებულებების, მონაწილეობის ფორმებისა და პროგრამების შედეგების შესახებ. ყველა ინიციატივას უნდა ჰქონდეს მკაფიო ინდიკატორებზე დაფუძნებული მონიტორინგისა და შეფასების სისტემა, რეგულარული ანგარიშგება და შედეგების საჯარო გავრცელება. შეფასების შედეგები პროგრამების მტკიცებულებებზე დაფუძნებული კორექტირებისთვის უნდა გამოიყენებოდეს და არა მხოლოდ ფორმალური შესაბამისობისთვის. ეს მიდგომა აჩვენებს ანგარიშვალდებულებასა და ინსტიტუციური სწავლის უნარს, აძლიერებს ნდობას და პოლიტიკის უწყვეტ გაუმჯობესებას უზრუნველყოფს.

ამ რეკომენდაციების სისტემურმა განხორციელებამ ახალგაზრდული პოლიტიკა შეიძლება სექტორული საკითხიდან დემოკრატიული სიცოცხლისუნარიანობის სტრატეგიულ მამოძრავებლად გარდაქმნას. სანდო ინსტიტუტების, რეალური მონაწილეობის, თანასწორი წვდომისა და ახალგაზრდების პრიორიტეტებთან შესაბამისობის გაძლიერებით საქართველო უკეთ შეძლებს ახალგაზრდა მოსახლეობის შემოქმედებითი პოტენციალის, ენერგიისა და მისწრაფებების გამოყენებას მდგრადი განვითარებისა და უფრო ღრმა ევროპული ინტეგრაციისთვის. ამისთვის საჭიროა ხანგრძლივი პოლიტიკური მხარდაჭერა, საკმარისი რესურსები, განხორციელების გამოცდილებიდან უწყვეტი სწავლა და სახელმწიფოს, სამოქალაქო საზოგადოებისა და ახალგაზრდების რეალური პარტნიორობა. წარმატება უნდა გაიზომოს არა მხოლოდ პოლიტიკის დოკუმენტებითა და პროგრამების რაოდენობით, არამედ იმითაც, რამდენად რეალურად მონაწილეობენ ახალგაზრდები გადაწყვეტილებებში და რამდენად გრძნობენ საკუთარ გავლენას.

კვლევა [PHDF-25-938] განხორციელდა შოთა რუსთაველის საქართველოს ეროვნული სამეცნიერო ფონდის (SRNSFG) მხარდაჭერით.

გამოყენებული ლიტერატურა

- Bessant, J. (2004). Mixed messages: Youth participation and democratic practice. *Australian Journal of Political Science*, 39(2), 387–404.
- Bolshakov, N., Iarskaia-Smirnova, E., & Walker, C. (2025). Inclusive education in Eastern Europe and the South Caucasus: Comparing parental satisfaction. *Children and Youth Services Review*, 158, 107281.

- Cammaerts, B., Bruter, M., Banaji, S., Harrison, S., & Anstead, N. (2014). The myth of youth apathy: Young Europeans' critical attitudes toward democratic life. *American Behavioral Scientist*, 58(5), 645–664.
- Checkoway, B., & Aldana, A. (2013). Four forms of youth civic engagement for diverse democracy. *Children and Youth Services Review*, 35(11), 1894–1899.
- European Commission. (2021). EU Youth Strategy 2019-2027. Official Document.
- Forbrig, J. (Ed.). (2005). Revisiting youth political participation: Challenges for research and democratic practice in Europe. Council of Europe Publishing.
- Furlong, A. (2013). *Youth studies: An introduction*. Routledge.
- Government of Georgia. (2020). State Youth Policy Concept of Georgia 2020-2030. Official Document, Tbilisi.
- Gough, I., & Olofsson, G. (1999). *Capitalism and social cohesion: Essays on exclusion and integration*. Macmillan Press.
- Gvalia, G. (2023). Contesting or supporting? The EU integration project and the Georgian youth. In *Imagining Europe in times of war and crises: Youth responses and interpretations* (pp. 99–114). Springer International Publishing.
- Harris, A., Wyn, J., & Younes, S. (2010). Beyond apathetic or activist youth: 'Ordinary' young people and contemporary forms of participation. *Young*, 18(1), 9–32.
- Henn, M., & Foard, N. (2014). Social differentiation in young people's political participation: The impact of social and educational factors on youth political engagement in Britain. *Journal of Youth Studies*, 17(3), 360–380.
- Hilker, L. M., & Fraser, E. (2009). Youth exclusion, violence, conflict and fragile states. Social Development Direct.
- Honwana, A. (2012). *The time of youth: Work, social change, and politics in Africa*. Kumarian Press.
- Kahne, J., & Middaugh, E. (2008). Democracy for some: The civic opportunity gap in high school. CIRCLE Working Paper.
- Lansdown, G. (2011). Every child's right to be heard: A resource guide on the UN Committee on the Rights of the Child General Comment No. 12. UNICEF and Save the Children.
- Lara, L. (2024). Report CV: Policy brief on youth and diaspora inclusion in Georgia. Policy Commons.
- Mosora, L., & Kurus, R. (2024). Study of youth awareness of the specifics of the implementation of state youth policy in Ukraine. *Coordinates of Public Administration*, 7(1), 45–62.
- Norris, P. (2002). *Democratic phoenix: Reinventing political activism*. Cambridge University Press.
- Pickard, S. (2019). Politics, protest and young people: Political participation and dissent in 21st century Britain. Palgrave Macmillan.
- Roberts, K. (2022). Youth transitions and generations in the former Soviet Union. *Journal of Youth Studies*, 25(5), 577–592.
- Sloam, J. (2014). 'The outraged young': Young Europeans, civic engagement and the new media in a time of crisis. *Information, Communication & Society*, 17(2), 217–231.
- Theocharis, Y., & van Deth, J. W. (2018). *Political participation in a changing world: Conceptual and empirical challenges in the study of citizen engagement*. Routledge.

- Tukvadze, A., Abzianidze, A., & Gelashvili, E. (2025). Features of coexistence of power and opposition in Georgia. *Georgian Scientists*, 7(1), 23–39.
- United Nations. (2018). *World Youth Report: Youth and the 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations Department of Economic and Social Affairs.
- Walther, A., et al. (2020). *Youth transitions and social exclusion in Europe*. Policy Press.
- World Bank. (2023). *Georgia: Systematic country diagnostic update*. World Bank Group.
- Zubchenko, V. (2023). Youth civic engagement and democratic resilience in post-communist states. *Democratization*, 30(4), 789–807.

Irakli Samadalashvili

Doctoral Student, Georgian Technical University

YOUTH POLICY AND DEMOCRATIC GOVERNANCE IN GEORGIA: THEORETICAL AND POLICY ANALYSIS

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.14](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.14)

Expanded Summary

This study uses theoretical analysis and desk research to look at how youth policy frameworks, democratic governance, and institutional growth connect in Georgia. By pairing international youth participation theory with a close look at Georgia's specific post-Soviet transitional background, the paper focuses on the structural and institutional issues that shape how young people integrate into civic life. It builds on democratic participation theory, social integration models, and comparative policy frameworks to review Georgia's institutional setup for youth policy, the effects of local economic and geographic conditions, and how institutional trust influences governance. Ultimately, the paper helps explain what makes youth policy work in developing democracies and offers practical recommendations to strengthen youth integration and support lasting democratic growth. The findings show that keeping young people engaged over time requires steady, well-aligned, and responsive institutions that actually match youth priorities and modern ways of participating.

The conceptual foundation rests on three main perspectives: democratic participation theory, social integration models, and civic education frameworks. Democratic participation theory argues that real engagement means moving past superficial consultations and giving young people genuine influence and shared decision-making power over the decisions that affect them. Social integration models emphasize that meaningful civic inclusion requires two things at once: breaking down structural barriers like economic insecurity or institutional bias, and actively building up individual and collective skills for participation. Meanwhile, civic education theories stress moving away from memorization toward critical thinking and active involvement, which is crucial in post-authoritarian settings where historical democratic role models are scarce. Looking at broader international habits, the study examines established European models—like the cross-sectoral approach used in Scandinavian countries (Finland, Denmark, Sweden) and the EU Youth Strategy 2019–2027—pointing out key drivers of success such as policy continuity, stable institutions, multi-level management, and decentralized, fair service delivery.

In Georgia's case, the research identifies several structural and institutional hurdles to youth participation. Frequent restructurings of state youth agencies have broken institutional memory, disrupted long-term planning, and weakened external partnerships. At the same time, the lingering legacy of Soviet-style state mobilization (like the old Komsomol setup) makes it necessary to consciously encourage independent, bottom-up initiatives instead of relying on top-down state direction. Ongoing economic challenges—including high youth unemployment, unstable jobs, and regional wealth gaps—make civic participation feel like an unaffordable extra for young people who must focus on basic daily survival. Geographical and social divides make this problem worse, as most opportunities remain locked in Tbilisi, leaving rural, low-income, and ethnic minority communities behind. Furthermore, while widespread internet access opens up low-cost ways to reach people, digital divides and superficial online involvement (such as "clicktivism") mean digital tools cannot fully replace deep, long-term face-to-face dialogue.

To bridge these gaps and cultivate lasting trust in public institutions, the paper stresses that youth initiatives need to address the real-world priorities of young people—such as job opportunities, quality education, and economic security—while offering real avenues of influence so these efforts do not turn into mere "civic theatre". To make meaningful progress, the author lays out six core recommendations:

First, build institutional stability and coordination by giving the LEPL Youth Agency real cross-sectoral authority and setting up a permanent coordination platform that brings together government agencies, civil society, and international donors to align resources and prevent overlapping efforts. Second, institutionalize genuine participation by formally involving youth advisory groups throughout the entire policy process, introducing participatory budgeting, and creating required feedback channels that show exactly how youth input changes public policy. Third, build equity directly into policy design by running equity impact checks on major initiatives, alongside targeted measures like stipends, quotas, mobile teams, and multi-language outreach for rural and vulnerable youth. Fourth, roll out a practical digital youth strategy by launching a unified national youth portal and interactive tools that support—rather than replace—local physical spaces and digital literacy training. Fifth, tie civic engagement directly to practical economic goals by connecting volunteering, community projects, and social enterprise to real workplace skills, official certifications, and job market opportunities. Finally, invest in evidence-based management through independent, multi-method research on youth needs, backed by transparent monitoring systems to drive ongoing, adaptive policy updates.

The paper concludes that turning youth participation into a genuine driver of democratic strength requires moving past strategy documents and focusing on consistent, evidence-based execution. By establishing steady public institutions, ensuring fair access across regions and demographics, and treating young people as full partners in governance, Georgia can tap into the energy of its youth to drive national development and advance its European integration goals.

მიხეილ კოპლატაძე

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორანტი,
ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

**ადაპტაციური მარკეტინგული შესაძლებლობები ტურიზმში: აჭარის საჯარო და
კერძო ორგანიზაციების შედარებითი ანალიზი**

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.10](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.10)

ანოტაცია. კვლევა აანალიზებს აჭარის საჯარო და კერძო ტურისტული ორგანიზაციების ადაპტაციურ მარკეტინგულ შესაძლებლობებს 16 ნახევრადსტრუქტურირებული ინტერვიუს, 2015–2025 წლების სტრატეგიული დოკუმენტებისა და ოფიციალური სტატისტიკის საფუძველზე. გამოვლინდა ურთიერთშემავსებელი ასიმეტრია: საჯარო სექტორი ძლიერია სისტემურ კოორდინაციასა და ფართო საბაზრო ანალიზში, კერძო სექტორი – მოთხოვნის სწრაფ კომერციულ გარდაქმნაში. სამეცნიერო სიახლეა ამ ასიმეტრიის, ადაპტაციური თანხვედრის, ინფორმაციულ-ანალიტიკური ხარვეზისა და საბაზრო პორტფელის მედეგობის ერთიან ჩარჩოში დაკავშირება.

საკვანძო სიტყვები: ადაპტაციური მარკეტინგი; დინამიკური შესაძლებლობები; დესტინაციის მართვა; საჯარო-კერძო კოორდინაცია; საბაზრო პორტფელის მედეგობა.

შესავალი

ტურისტული დესტინაციის მარკეტინგი აღარ შემოიფარგლება მხოლოდ კომუნიკაციით. ვიზიტორისთვის ბრენდის დაპირება ყალიბდება დესტინაციის მართვის ორგანიზაციის (DMO), სასტუმროების, ტუროპერატორების, რესტორნების, სატრანსპორტო სერვისების, ციფრული პლატფორმებისა და საჯარო სივრცეების ერთობლივი მოქმედებით. ამიტომ კონკურენტული უპირატესობა დამოკიდებულია არა მხოლოდ ცნობადობაზე, არამედ იმაზეც, რამდენად სწრაფად გარდაიქმნება გარემოდან მიღებული სიგნალი ბაზრის არჩევანში, რეალურად ხელმისაწვდომ პროდუქტსა და სანდო გამოცდილებაში (Buhalis, 2000; Pike & Page, 2014; Idisondjaja et al., 2023).

პანდემიამ, გეოპოლიტიკურმა გაურკვევლობამ, ავიაკავშირების ცვალებადობამ, პლატფორმული ეკონომიკის გაძლიერებამ და მომხმარებლის მოთხოვნამ მოქნილობაზე ნათლად აჩვენა განსხვავება ერთჯერად რეაქციასა და მდგრად ადაპტაციურ შესაძლებლობას შორის. სტრუქტურული ადაპტაცია მოითხოვს გარემოს სიგნალების განმეორებით ამოცნობას, რესურსების მიზნობრივ გადანაწილებას, პარტნიორული ქსელების გამოყენებასა და ორგანიზაციული მეხსიერების ფორმირებას; წინააღმდეგ შემთხვევაში სწრაფი რეაგირება კრიზისის დასრულების შემდეგ ორგანიზაციულ რუტინად ვერ ყალიბდება (Pawłowska-Legwand et al., 2024; Tveteraas et al., 2024; Nguyen et al., 2023).

აჭარა ამ პროცესის შესასწავლად ინფორმაციულად მდიდარ შემთხვევას წარმოადგენს. 2015–2019 წლებში ზრდის ლოგიკაში დომინირებდა საერთაშორისო ცნობადობა, სანაპირო პროდუქტი და ტრადიციული წარმომქმნელი ბაზრები; „აჭარის ტურიზმის განვითარების სტრატეგია 2019–2025“ კი უკვე აერთიანებდა ოთხსეზონიანობას, მუნიციპალიტეტების პროდუქტულ დივერსიფიკაციას, საქმიან ტურიზმს (MICE), ღვინო-გასტრონომიას, ეკო- და სათავგადასავლო პროდუქტებს,

მომსახურების ხარისხსა და შედეგების საკვანძო მაჩვენებლებზე (KPI) დაფუძნებულ მართვას (აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტი, 2019). 2020–2021 წლების შოკმა კერძო სექტორში დააჩქარა მოქნილი შეთავაზებები, ფასების ოპერატიული გადახედვა და ციფრული გაყიდვები, ხოლო აღდგენის ეტაპზე საჯარო დონეზე უფრო მკაფიო გახდა ბაზრების პორტფელის, სატრანსპორტო კავშირების, სეზონურობისა და ეკონომიკური ღირებულების ერთიანი მართვის საჭიროება.

კვლევის პრობლემა მდგომარეობს იმაში, რომ საჯარო და კერძო სექტორის ადაპტაციური შესაძლებლობები ერთნაირი ბუნებისა არ არის. საჯარო ორგანიზაციას აქვს სისტემური ინფორმაცია ბაზრებზე, ავიაციაზე, ინფრასტრუქტურასა და დესტინაციის რეპუტაციაზე, მაგრამ უშუალოდ ვერ მართავს ფასს, სარეალიზაციო მარაგს ან დაჯავშნას; კერძო კომპანია კი ყოველდღიურად ხედავს ჯავშნების ტემპსა და კონვერსიას, თუმცა ვერ ცვლის დესტინაციის საერთო სატრანსპორტო წვდომასა და ინსტიტუციურ გარემოს. შესაბამისად, ცალკეული ორგანიზაციის მაღალი მოქნილობა ავტომატურად არ ნიშნავს მთლიანად დესტინაციის ოპერატიულ მოქნილობას (Idisondjaja et al., 2023; Wan et al., 2022; Laesser et al., 2025).

კვლევის მიზანია: (1) საჯარო და კერძო ტურისტული ორგანიზაციების მიერ გარემოს სიგნალების ამოცნობის, შესაძლებლობის ათვისებისა და რესურსებისა და პროცესების გარდაქმნის მექანიზმების შედარება; (2) 2015–2025 წლების მარკეტინგული ტრანსფორმაციის რეკონსტრუქცია; და (3) სექტორებს შორის იმ თანხვედრის ხარვეზების გამოვლენა, რომლებიც დესტინაციის საერთო ადაპტაციურ შესაძლებლობას ზღუდავს. დამატებით განიხილება, რა წინმსწრები ანალიტიკური შესაძლებლობებია მიზანშეწონილი 2026 წლის შემდგომი პროგნოზირებადი და პორტფელური მართვისთვის.

კვლევა პასუხობს სამ კითხვას: კვლევის კითხვა 1 – რით განსხვავდება საჯარო და კერძო სექტორის გარემოს სიგნალების ამოცნობა, შესაძლებლობის ათვისება და რესურსების გარდაქმნა? კვლევის კითხვა 2 – როგორ შეიცვალა აჭარის მარკეტინგული მართვის ლოგიკა 2015–2025 წლებში? კვლევის კითხვა 3 – რომელი მონაცემობრივი, საბაზრო, პროდუქტული, დროითი და უკუკავშირის მექანიზმები განსაზღვრავს საჯარო–კერძო ადაპტაციურ თანხვედრას?

ლიტერატურის მიმოხილვა და კონცეპტუალური განვითარება დესტინაციის მარკეტინგი როგორც რესურსებისა და აქტორების კოორდინირებული მართვა

დესტინაცია მომხმარებლისთვის ერთიან გამოცდილებად აღიქმება, მიუხედავად იმისა, რომ მისი ცალკეული კომპონენტები ავტონომიური ორგანიზაციების მიერ იმართება. ამდენად, DMO-ის ღირებულება მხოლოდ მედიაგეგმისა და რეკლამის მართვაში კი არა, რესურსების სამიზნე ბაზრებთან დაკავშირებაში, დაინტერესებული მხარეების კოორდინაციასა და ბრენდის დაპირების რეალურად მიწოდებად გამოცდილებად გარდაქმნაშია (Buhalis, 2000; Pike & Page, 2014; Idisondjaja et al., 2023). თანამედროვე კვლევები ამ ფუნქციას რესურსების სტრუქტურირების, მარკეტინგული და ქსელური შესაძლებლობების კომბინაციად აღწერს და DMO-ის კოორდინირებულ მმართველობით შესაძლებლობას დესტინაციური ღირებულების შექმნის წინაპირობად განიხილავს (Idisondjaja et al., 2023; Wan et al., 2022; Laesser et al., 2025).

„ჭკვიანი დესტინაციის“ კვლევები აჩვენებს, რომ მონაცემი და ტექნოლოგია ღირებულებას მხოლოდ კოორდინირებულ ქსელში ქმნის. კრიტიკული მნიშვნელობა აქვს ცოდნის გაცვლას, პასუხისმგებლობების მკაფიო განაწილებასა და საჯარო და კერძო აქტორებს შორის ნდობას, რადგან ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურა თავისთავად ვერ ანაცვლებს მმართველობით კოორდინაციას (Del Chiappa & Baggio, 2015; Wan et al., 2022; Laesser et al., 2025).

ადაპტაციური მარკეტინგი, დინამიკური შესაძლებლობები და მედეგობა

დინამიკური შესაძლებლობების თეორია ადაპტაციას სამი ურთიერთდაკავშირებული მიკროპროცესით ხსნის: გარემოს სიგნალებისა და შესაძლებლობების ამოცნობით (sensing), შესაძლებლობის ათვისებით (seizing) და რესურსებისა და პროცესების გარდაქმნით (reconfiguring). ორგანიზაცია ჯერ ამოიცნობს საფრთხეს ან შესაძლებლობას, შემდეგ იღებს ბაზრისა და რესურსის შესახებ გადაწყვეტილებას და ბოლოს შესაბამის ცვლილებას ახორციელებს აქტივებში, პროცესებსა და ურთიერთობებში. ტურიზმის კომპანიებში შედეგიანობა დამოკიდებულია არა ერთ კონკრეტულ ტექნოლოგიაზე, არამედ გარემოს დინამიკურობის, ორგანიზაციული სწავლისა და რესურსული ბაზის ურთიერთშესაბამისობაზე (Teece, 2007; Nguyen et al., 2023; Tveteraas et al., 2024).

მედეგობა ამ ხედვაში არ ნიშნავს კრიზისამდელი მოცულობის მექანიკურ აღდგენას. პოსტპანდემიური კვლევები ყურადღებას ამახვილებს განვითარების ტრანექტორიაზე დამოკიდებულებაზე, ქსელურ კავშირებზე, პოლიტიკურ მხარდაჭერასა და ცვლილებების განმახორციელებელი აქტორების როლზე: ზოგი დროებითი ინოვაცია ორგანიზაციულ რუტინად ყალიბდება, ზოგი კი გარემოს სტაბილიზების შემდეგ ქრება (Pawłowska-Legwand et al., 2024; Tveteraas et al., 2024; Nguyen et al., 2023). ამიტომ ანალიტიკურად მნიშვნელოვანია რეაქტიული ადაპტაციისა და მდგრადი ადაპტაციური შესაძლებლობის გამიჯვნა.

ცხრილი 1. რეაქტიული ადაპტაცია და ადაპტაციური შესაძლებლობა

განზომილება	რეაქტიული ადაპტაცია	ადაპტაციური შესაძლებლობა
დრო	კონკრეტულ პრობლემაზე პასუხი	სიგნალების უწყვეტი მონიტორინგი და მზადყოფნა
მექანიზმი	ერთჯერადი გადაწყვეტილება	განმეორებადი ორგანიზაციული რუტინა
რესურსი	დროებითი გადანაწილება	რესურსებისა და პროცესების სტრუქტურული გარდაქმნა
სწავლა	ფრაგმენტული შეფასება	უკუკავშირი, KPI და ორგანიზაციული მეხსიერება
მასშტაბი	ერთი ორგანიზაცია	ქსელი / ბაზრებისა და პროდუქტების პორტფელი

წყარო: ავტორის კონცეპტუალური სინთეზი Teece (2007), Nguyen et al. (2023), Pawłowska-Legwand et al. (2024) და Idisondjaja et al. (2023)-ზე დაყრდნობით.

ნახაზი 1. ორ-დონიანი ადაპტაციური მარკეტინგული შესაძლებლობების ჩარჩო



წყარო: ავტორის კონცეპტუალური მოდელი ლიტერატურის მიმოხილვისა და კვლევის მრავალდონიანი დიზაინის საფუძველზე.

კვლევის მეთოდოლოგია

კვლევის დიზაინი და მონაცემთა წყაროები

კვლევა აგებულია როგორც გრძელი, ჩაშენებული შედარებითი შემთხვევის კვლევა და იყენებს მრავალწყაროიან ტრიანგულაციას. საჯარო და კერძო ორგანიზაციული ქვესისტემები თავდაპირველად ცალ-ცალკე გაანალიზდა, შემდეგ კი მათი შედეგები დაუკავშირდა 2015–2025 წლების სტრატეგიულ და საბაზრო ტრაექტორიას. სტრატეგიული დოკუმენტები ასახავს დეკლარირებულ სტრატეგიულ განზრახვას, 2026 წლის ინტერვიუები – ორგანიზაციულ მექანიზმებსა და წარსული ცვლილებების რეტროსპექტიულ შეფასებას, ხოლო სტატისტიკა – სტრუქტურულ საბაზრო კონტექსტს. კვლევის ანალიზის ერთეულია ტურიზმის სექტორში მოქმედი ორგანიზაციების მარკეტინგული სტრატეგიების ცვლილება და არა ინდივიდუალური ტურისტის ქცევა.

დოკუმენტური კორპუსის მთავარ პირველწყაროს წარმოადგენს „აჭარის ტურიზმის განვითარების სტრატეგია 2019–2025“, რომლის 606-გვერდიანი ორიგინალი გაანალიზდა პოზიციონირების, სამიზნე ბაზრების, პროდუქტების, სეზონურობის, ინფრასტრუქტურის, ადამიანური კაპიტალის, მომსახურების ხარისხის, მიზნებით მართვისა (MBO) და KPI-ების, აგრეთვე მონიტორინგისა და უკუკავშირის მექანიზმების მიხედვით. დოკუმენტი გამოყენებულია როგორც მისი შემუშავების პერიოდის ისტორიული საბაზისო მდგომარეობის ამსახველი წყარო და არა 2026 წლის განხორციელების თვითკმარი მტკიცებულება; ამგვარი ფუნქციური გამოიყენა შეესაბამება დოკუმენტური ანალიზის მეთოდოლოგიურ ლოგიკას (Bowen, 2009; აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტი, 2019).

ცხრილი 2. კვლევის მონაცემები და მათი ანალიტიკური დანიშნულება

მტკიცებულების წყარო	ანალიტიკური ფუნქცია
16 ინტერვიუ (10 კერძო; 6 საჯარო/DMO), 2026	გარემოს სიგნალების ამოცნობა; შესაძლებლობის ათვისება; რესურსებისა და პროცესების გარდაქმნა; სექტორთაშორისი შედარება
სტრატეგიული დოკუმენტები	სტრატეგიული განზრახვა; პროდუქტი; სეზონურობა; KPI; მმართველობა
აჭარის საზღვრის კვეთის მონაცემები, 2015–2025	წარმომქმნელი ბაზრების დინამიკა; აღდგენა; კონცენტრაცია
საქართველოს ოფიციალური სტატისტიკა	აღდგენის, ეკონომიკური ღირებულებისა და სატრანსპორტო წვდომის კონტექსტი

წყარო: ავტორის კვლევის დიზაინი.

ინტერვიუები, კოდირება და შედარებითი ანალიზი

2026 წლის თებერვალ–მაისში საერთაშორისო ტურისტულ გამოფენებზე ჩატარდა 16 პირისპირ ნახევრადსტრუქტურირებული ინტერვიუ. გამოყენებული იყო მიზნობრივი კრიტერიუმული შერჩევა: რესპონდენტებად შეირჩნენ პირები, რომლებიც უშუალოდ მონაწილეობდნენ ბაზრის არჩევანში, მარკეტინგში, პროდუქტის განვითარებაში, გაყიდვებში ან დესტინაციის მართვაში. კერძო ჯგუფში შედიოდა ოთხი ტუროპერატორის/DMC-ის/ონლაინ სააგენტოს წარმომადგენელი, სამი სასტუმროსა და სამი კვების ან გასართობი ბიზნესის წარმომადგენელი; საჯარო ჯგუფში – ეროვნული და რეგიონული DMO-ების შემთხვევები და ორი საერთაშორისო საორიენტაციო შედარებითი შემთხვევა.

ანალიზი განხორციელდა ჰიბრიდული დედუქციურ-ინდუქციური თემატური კოდირებით. პირველ ციკლში გამოყენებული იყო წინასწარ განსაზღვრული კოდები: გარემოს სიგნალების ამოცნობა, შესაძლებლობის ათვისება, რესურსებისა და პროცესების გარდაქმნა, ციფრული/მონაცემობრივი შესაძლებლობა, პროდუქტისა და არხის ცვლილება, კრიზისზე რეაგირება, შედეგიანობის შეფასება და საჯარო–კერძო კოორდინაცია. მეორე ციკლში შენარჩუნდა ემპირიულ მასალაში გამოვლენილი კონტექსტური კოდები, მათ შორის ამინდზე რეაგირებადი მარკეტინგი, მფლობელზე კონცენტრირებული მართვა, ლოიალობის სისტემების ინტეგრაცია და ინსტიტუციური მეხსიერება. თემების მნიშვნელობა განისაზღვრა შემთხვევათაშორისი თანხვედრით, ორგანიზაციული კონტრასტითა და სხვა წყაროებთან შესაბამისობით და არა მხოლოდ ხსენების სიხშირით (Braun & Clarke, 2021).

სტატისტიკური ანალიზი და სანდოობის ლოგიკა

აჭარის ადმინისტრაციული საზღვრის მონაცემები აერთიანებს სკპ სარფს, ბათუმის აეროპორტსა და ბათუმის პორტს და ასახავს კვეთებს ქვეყნების მიხედვით. ეს მაჩვენებლები არ უდრის უნიკალურ ტურისტთა რაოდენობას; ამიტომ ისინი გამოიყენება მხოლოდ წარმომქმნელი ბაზრების ნაკადების დინამიკის, პოსტმოკური აღდგენისა და ბაზრების კონცენტრაციის ინდიკატორებად. საქართველოს ოფიციალური მონაცემები გამოიყენება საერთაშორისო ვიზიტორთა ვიზიტების, ტურისტული ვიზიტების, საერთაშორისო მოგზაურობიდან შემოსავლების, საზღვრის ტიპისა და სასტუმროების დატვირთვის კონტექსტისთვის. აღწერითი სტატისტიკა არ გამოიყენება კონკრეტული კამპანიის მიზეზობრივი ეფექტის დასადგენად.

კვლევის სანდოობა გაძლიერდა წყაროთა ფუნქციური გამიჯვნითა და ტრიანგულაციით: ისტორიული დოკუმენტი აღწერს, რას გეგმავდა სისტემა; ინტერვიუები – როგორ აღიქვამენ რესპონდენტები სექტორული სტრატეგიების ცვლილებას და მოქმედ მექანიზმებს; სტატისტიკა კი – რა სტრუქტურული მიმართულებით იცვლებოდა ბაზარი. ერთმანეთთან წინააღმდეგობრივი მტკიცებულებები ხელოვნურად არ გაერთიანებულა; განსხვავებები გამოყენებულია საჯარო და კერძო სისტემებს შორის თანხვედრის ხარვეზების დასადგენად.

შედეგები და დისკუსია

გავლილი გზა: ცნობადობიდან პორტფელისა და ღირებულების მართვამდე

დოკუმენტური და ინტერვიუს ანალიზი აჩვენებს ეტაპობრივ ტრანსფორმაციას. 2015–2019 წლების ფაზაში დომინირებდა საერთაშორისო ცნობადობა, ვიზიტორთა მოცულობა და სანაპირო პოზიციონირება; თუმცა 2019–2025 წლების სტრატეგიაში უკვე ჩნდება ოთხსეზონიანობის, მუნიციპალიტეტების პროდუქტული პორტფელის, საქმიანი ტურიზმის (MICE), ღვინო–გასტრონომიის, კულტურის, დაცული ტერიტორიებისა და მომსახურების ხარისხის ერთიანი ლოგიკა. ეს მიუთითებს, რომ სტრატეგიული განზრახვა სტრატეგიის შემუშავების მომენტისთვის უკვე სცდებოდა მხოლოდ პრომოციას და მოიცავდა პროდუქტისა და მიწოდების სისტემის გარდაქმნასაც (აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტი, 2019).

2020–2021 წლებში ადაპტაცია იძულებით რეჟიმში გადავიდა: კერძო ორგანიზაციებმა გააძლიერეს მოქნილი პირობები, ფასების ოპერატიული გადახედვა და პირდაპირი ციფრული კომუნიკაცია, ხოლო საჯარო დონეზე უსაფრთხოება და ბაზარზე სატრანსპორტო წვდომა მარკეტინგთან უფრო მჭიდროდ დაკავშირდა. 2022–2025 წლებში ცვლილება გადაიქცა პორტფელის სისტემურ გარდაქმნად, სადაც სატრანსპორტო კავშირები, ეკონომიკური ღირებულება, სეზონურობა, მარჟა და კონკრეტული ბაზრის მოთხოვნასთან პროდუქტის შესაბამისობა ერთიან გადაწყვეტილებით ჩარჩოში განიხილება (Teece, 2007; Nguyen et al., 2023; Tveteraas et al., 2024).

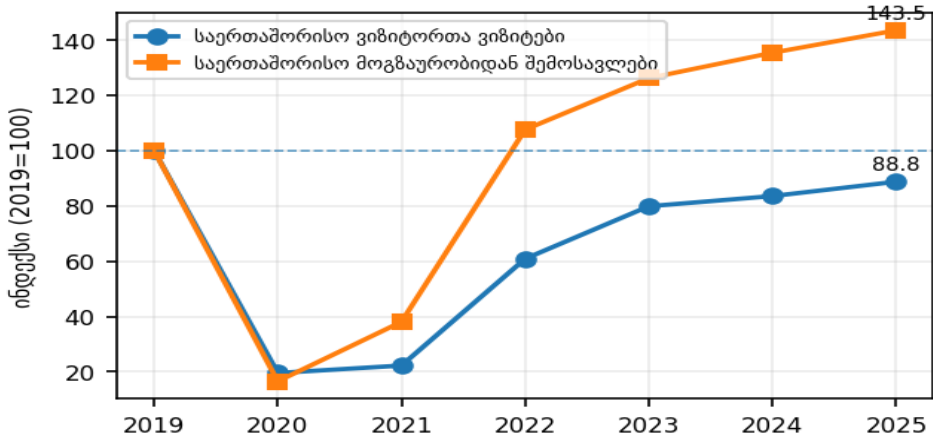
ნახაზი 2. აჭარის ადაპტაციური მარკეტინგული შესაძლებლობების ევოლუციის ოთხფაზიანი მოდელი



წყარო: ავტორის სინთეზი სტრატეგიული დოკუმენტების, 2026 წლის ინტერვიუებისა და ოფიციალური სტატისტიკის საფუძველზე.

ეროვნული სტატისტიკა კონტექსტურად აჩვენებს მოცულობიდან ღირებულებისკენ გადაადგილებას. 2025 წელს საქართველოში დაფიქსირდა 6,856,809 საერთაშორისო ვიზიტორთა ვიზიტი და 5,521,866 ტურისტული ვიზიტი, ხოლო საერთაშორისო მოგზაურობიდან ნომინალურმა შემოსავალმა დაახლოებით 4.690 მლრდ აშშ დოლარს მიაღწია. 2019=100 ინდექსზე საერთაშორისო ვიზიტორთა ვიზიტები 88.8-მდე იყო აღდგენილი, ხოლო ნომინალური შემოსავლები 143.5-მდე გაიზარდა. განსხვავება ვერ მიეწერება მხოლოდ მარკეტინგს – მასზე მოქმედებს ფასები, გაცვლითი კურსი, მოგზაურობის ხანგრძლივობა და ბაზრების სტრუქტურა – თუმცა შედეგი აჩვენებს, რატომ არის მხოლოდ ვიზიტების რაოდენობა არასაკმარისი KPI. 2025 წელს საერთაშორისო ვიზიტების საშუალო წილი 41.6% იყო, ხოლო ბათუმის ბრენდირებულ სასტუმროებში დატვირთვა 73.6%-ს აღწევდა (საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, 2026; საქართველოს ეროვნული ბანკი, 2025).

ნახაზი 3. საქართველო: საერთაშორისო ვიზიტორთა ვიზიტებისა და საერთაშორისო მოგზაურობიდან შემოსავლების ინდექსი, 2019–2025 (2019=100)



წყარო: ავტორის გამოთვლა საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის (2026) და საქართველოს ეროვნული ბანკის მონაცემების საფუძველზე; შემოსავლები ნომინალურია.

საჯარო და კერძო ადაპტაციური შესაძლებლობების შედარება

თექვსმეტი შემთხვევის შედარებამ აჩვენა, რომ ორივე სექტორი ახორციელებს გარემოს სიგნალების ამოცნობას, თუმცა განსხვავდება როგორც სიგნალების ტიპი, ისე დროითი ჰორიზონტი. კერძო ორგანიზაციები აკვირდებიან დაჯავშნის დროით ფანჯარას, მოთხოვნის ტემპს, მომხმარებელთა შეფასებების ტონალობას, მომხმარებლის მოზიდვის ღირებულებას (CAC), კონკურენტის ფასს, სარეალიზაციო მარგასა და გაყიდვის არხების კონვერსიას; საჯარო აქტორები – ავიაკავშირებს, საერთაშორისო ბაზრების ეკონომიკურ ღირებულებას, სეზონურობას, სივრცით განაწილებას, საძიებო ინტერესს, რეპუტაციასა და პროდუქტის მზადყოფნას. ეს განსხვავება შესაძლებლობათა ასიმეტრიას ასახავს და არა ერთ-ერთი სექტორის

ავტომატურ სისუსტეს: ფართო სისტემური ხედვა და ღრმა ტრანზაქციული ხედვა ერთმანეთის შემავსებელი შეიძლება იყოს.

შესაძლებლობის ათვისება კერძო სექტორში სიგნალს სწრაფად გარდაქმნის ფასად, პაკეტად ან გაყიდვის არხების სტრუქტურად; საჯარო დონეზე კი იგი ვლინდება ბაზრების პრიორიტეტიზაციაში, ავიაპარტნიორობასა და პროდუქტული მიმართულებების არჩევაში. რესურსებისა და პროცესების გარდაქმნა კერძო კომპანიებში ჩანს CRM/BI/PMS სისტემებში, შემოსავლების მართვასა და ოპერაციულ პროცესებში, საჯარო სექტორში კი — ბაზრების პორტფელში, MBO/KPI სისტემაში, ინფრასტრუქტურულ და სატრანსპორტო წვდომაში და დაინტერესებული მხარეების ქსელებში (Abate et al., 2025; Nguyen et al., 2023; Idisondjaja et al., 2023).

ცხრილი 3. საჯარო და კერძო ადაპტაციური მარკეტინგული შესაძლებლობების შედარება

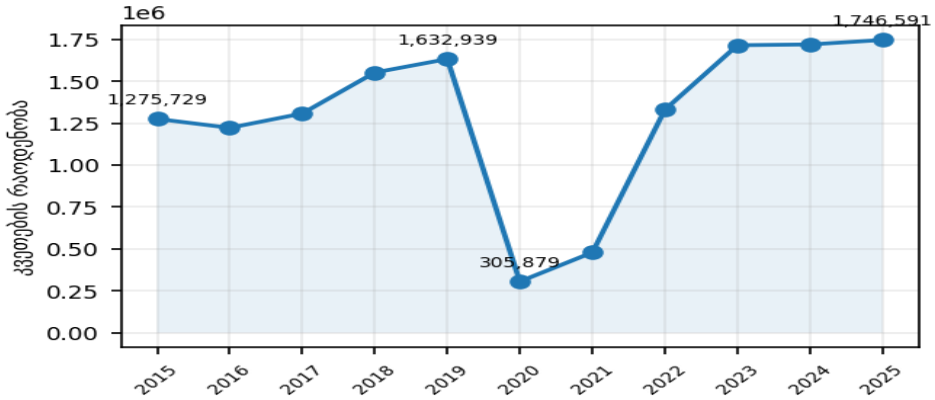
განზომილება	საჯარო და კერძო სექტორში გამოვლინება	ანალიტიკური მნიშვნელობა
გარემოს სიგნალების ამოცნობა	საჯარო: ავიაცია, სეზონურობა; კერძო: ჯავშნები, შეფასებები, CAC	სისტემური ტრანზაქციული ხედვა /
შესაძლებლობის ათვისება	საჯარო: ბაზრის არჩევა, პარტნიორობა; კერძო: ფასი, პაკეტი, გაყიდვის არხი	ბაზარზე აქტივაცია / კონვერსია
რესურსებისა და პროცესების გარდაქმნა	საჯარო: პორტფელი, KPI, ქსელები; კერძო: CRM/BI, პროცესები	მასშტაბი რეაგირების სიჩქარე /
ორგანიზაციული სწავლა	საჯარო: კვლევა, ანგარიშგება; კერძო: მარჟა, NPS, შეფასებები	საერთო უკუკავშირი არასრულია

წყარო: ავტორის მიერ შედგენილი 16 ინტერვიუს თემატური და შემთხვევათაშორისი ანალიზის საფუძველზე.

ბაზრების პორტფელის ტრანსფორმაცია და კონცენტრაციის პარადოქსი

აჭარის ადმინისტრაციული საზღვრის კვეთის მონაცემები აღდგენის პარალელურად ბაზრის სტრუქტურის ცვლილებას აჩვენებს. სარფის, ბათუმის აეროპორტისა და ბათუმის პორტის გაერთიანებული კვეთები 2015 წლის 1,275,729-დან 2019 წელს 1,632,939-მდე გაიზარდა, 2020 წელს 305,879-მდე დაეცა და 2025 წელს 1,746,591-ს მიაღწია. ეს შეესაბამება დაახლოებით 36.9%-იან ზრდას 2015–2025 წლებში და 7.0%-იან ზრდას 2019–2025 წლებში. თუმცა აღნიშნული მაჩვენებელი აღწერს ადმინისტრაციულ საზღვარზე დაფიქსირებულ კვეთებს და არა უნიკალურ ტურისტთა რაოდენობას (აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტი, 2026).

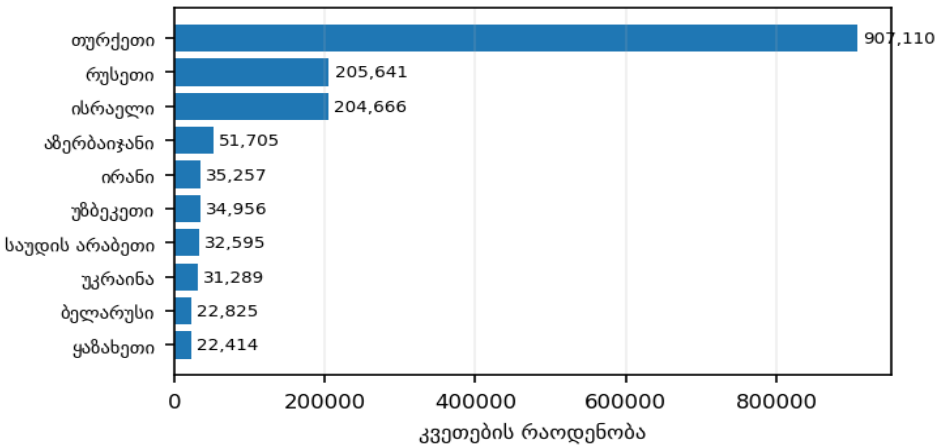
ნახაზი 4. აჭარის ა.რ. ადმინისტრაციული საზღვრის კვეთა, 2015–2025



წყარო: ავტორის ვიზუალიზაცია აჭარის ა.რ. ადმინისტრაციული საზღვრის კვეთის მონაცემების საფუძველზე (სგპ სარფი, ბათუმის აეროპორტი, ბათუმის პორტი). მაჩვენებელი ასახავს კვეთებს და არა უნიკალურ ტურისტებს.

2025 წლის ყველაზე დიდი უცხოური ბაზრები იყო თურქეთი (907,110), რუსეთი (205,641), ისრაელი (204,666), აზერბაიჯანი (51,705), ირანი, უზბეკეთი, საუდის არაბეთი, უკრაინა, ბელარუსი და ყაზახეთი. მხოლოდ თურქეთი, რუსეთი და ისრაელი მთლიანი ნაკადის დაახლოებით 75.4%-ს ქმნიდა, ხოლო ათი უმსხვილესი უცხოური ბაზრის ერთობლივი წილი დაახლოებით 88.7%-ს იყო. ამავე დროს, 2019–2025 წლებში ზრდა განსაკუთრებით მაღალი იყო ისრაელში, რუსეთში, უზბეკეთში, საუდის არაბეთში, ირანში, ყაზახეთსა და იორდანიაში, მაშინ როდესაც აზერბაიჯანი, უკრაინა და სომხეთი 2019 წლის დონეს მნიშვნელოვნად ჩამორჩებოდა. ეს სურათი ერთდროულად აჩვენებს როგორც დივერსიფიკაციის ნიშნებს, ისე რამდენიმე უმსხვილეს ბაზარზე ძლიერ კონცენტრაციას.

ნახაზი 5. 2025 წლის ტოპ-10 უცხოური ბაზარი აჭარის ადმინისტრაციული საზღვრის კვეთის მიხედვით



წყარო: ავტორის გამოთვლა 2015–2025 წლების ქვეყნების ჭრილის მონაცემთა ბაზის საფუძველზე; საქართველო და აგრეგირებული კატეგორიები გამიჯნულია.

ამ პატერნიდან გამომდინარეობს საბაზრო პორტფელის ადაპტაციური მედეგობის კონცეფცია. ბაზრების რაოდენობის ზრდა თავისთავად არ ამცირებს რისკს, თუ ნაკადები კვლავ კონცენტრირებულია რამდენიმე ქვეყანაზე, ერთ სეზონზე ან ერთ სატრანსპორტო არხზე. მედეგი პორტფელი უნდა ითვალისწინებდეს კონცენტრაციას, სეზონურ პროფილს, ვიზიტორის ხარჯვის პოტენციალს, სატრანსპორტო კავშირების რისკს, გეოპოლიტიკურ მოწყვლადობასა და კონკრეტული ბაზრის მოთხოვნასთან პროდუქტის შესაბამისობას. ამგვარად, ბაზრების დივერსიფიკაცია რაოდენობრივი გაფართოებიდან პორტფელის რისკზე ორიენტირებულ მართვაში გადადის (Mangion et al., 2025; Tveteraas et al., 2024; Idison djaja et al., 2023).

ოთხსეზონიანობა როგორც ადაპტაციური პროდუქტული არქიტექტურა

აჭარის 606-გვერდიანი სტრატეგიის ერთ-ერთი ყველაზე თანმიმდევრული მიმართულებაა ზღვის სეზონურობაზე დამოკიდებულების შემცირება. ისტორიული საბაზისო მდგომარეობა ამავე დროს აჩვენებს, რომ პოზიციონირება თავისთავად საკმარისი არ არის: მესამე კვარტალში მოთხოვნის მაღალი კონცენტრაცია, მუნიციპალიტეტებში ბოლო მონაკვეთის სატრანსპორტო წვდომის სირთულეები, მომსახურების არათანაბარი ხარისხი და სპეციალიზებული სერვისების სიმცირე ქმნიდა ხარვეზს ბრენდის დაპირებასა და პროდუქტის რეალურ მზადყოფნას შორის. სანაპირო დესტინაციების თანამედროვე კვლევებიც მიუთითებს, რომ ახალი სლოგანი ვერ ანაცვლებს ინფრასტრუქტურულ, ადამიანურ და მმართველობით შეზღუდვებს (Mangion et al., 2025; Pawłowska-Legwand et al., 2024; Idison djaja et al., 2023).

მუნიციპალური პოზიციონირების დიფერენცირება ოთხსეზონიანობას ოპერაციულ სიღრმეს აძლევს: ბათუმი – ქალაქური დასვენება, ზღვა და საქმიანი ტურიზმი; ქობულეთი – ზღვა, დაცული ტერიტორიები და არქეოლოგია; ხელვაჩაური – გონიო და მაჭახელა; ქედა – ღვინო და გასტრონომია; შუახევი – გომარდული; ხულო – გოდერძი და ბეშუმი. თუმცა შეთავაზებების პაკეტირება, ტრანსპორტის ინტეგრაცია და ონლაინ დაჯავშნის შესაძლებლობა არათანაბარია. შესაბამისად, რესურსის ბაზრისთვის მზა პროდუქტად გარდაქმნა გულისხმობს ბუნებრივი ან კულტურული რესურსიდან სატრანსპორტო წვდომის, მომსახურების, პაკეტირების და ციფრული დისტრიბუციის გავლით სრულ, გასაყიდ გამოცდილებამდე მისვლას.

ცხრილი 4. აჭარის სეზონური ადაპტაციური პროდუქტული არქიტექტურა

პროდუქტული ბლოკი	სეზონი და ადაპტაციური ფუნქცია
ბათუმის ქალაქური მოკლე ვიზიტი / კულტურული მემკვიდრეობა	მთელი წელი – წლიური მოთხოვნის მხარდაჭერა
ზღვა	ზაფხული – ძირითადი მოცულობა / სეზონური რისკი
საქმიანი ტურიზმი (MICE)	შემოდგომა-ზაფხული – არაპიკური მოთხოვნა / მაღალი ღირებულება
გოდერძი / გომარდული	ზამთარი — ზამთრის დივერსიფიკაცია
ღვინო / გასტრონომია	ზაფხული-შემოდგომა – ეკონომიკური ღირებულების ზრდა / მოთხოვნის გადანაწილება სოფლის ტერიტორიებზე

ფესტივალები / სპორტი	გაზაფხული–შემოდგომა – შუალედური სეზონის მოთხოვნის სტიმულირება
ეკო- / სათავგადასავლო ტურიზმი	გაზაფხული–შემოდგომა – სივრცითი დივერსიფიკაცია

წყარო: ავტორის სინთეზი აჭარის ტურიზმის განვითარების სტრატეგიისა და 2026 წლის ინტერვიუების საფუძველზე.

ადაპტაციური თანხვედრა, ინფორმაციულ-ანალიტიკური ხარვეზი და სექტორული სწავლა

საჯარო და კერძო სექტორის შორის ყველაზე მაღალი თანხვედრა სტრატეგიული მიმართულებების დონეზე ჩანს: ორივე მხარე მნიშვნელოვნად მიიჩნევს ბაზრების დივერსიფიკაციას, ოთხსეზონიანობას, ციფრულ არხებს, ვიზიტორის გამოცდილების ხარისხსა და სატრანსპორტო კავშირებს. განსხვავება იწყება შედეგების შეფასებასა და უკუკავშირში. საჯარო ორგანიზაციები უფრო ხშირად იყენებენ კომუნიკაციური დაფარვის, ვიზიტების, შემოსავლების, სეზონურობის, რეგიონული განაწილებისა და ავიაციის მაჩვენებლებს; კერძო ორგანიზაციები – კონვენსიას, მომხმარებლის მოზიდვის ღირებულებას (CAC), ADR/RevPAR-ს, მარჟას, განმეორებით გაყიდვებსა და მომხმარებელთა შეფასებების შინაარსს. ეს მონაცემები დიდწილად პარალელურ სისტემებში რჩება და მხოლოდ ნაწილობრივ იქცევა საერთო გადაწყვეტილების საფუძველად.

ამ სხვაობას კვლევა განსაზღვრავს როგორც ადაპტაციურ ინფორმაციულ-ანალიტიკურ ხარვეზს: დესტინაციაში მონაცემები და ცოდნა არსებობს, მაგრამ მათი მხოლოდ ნაწილი გარდაიქმნება საჯარო და კერძო აქტორების შეთანხმებულ გადაწყვეტილებად. ადაპტაციური თანხვედრის მექანიზმი ხუთ ურთიერთდაკავშირებულ ელემენტს მოიცავს: მონაცემთა თანხვედრას – სიგნალების საერთო ინტერპრეტაციას; საბაზრო თანხვედრას – საჯარო სამიზნისა და კერძო კომერციული შესაძლებლობის შეჯერებას; პროდუქტულ თანხვედრას – რეკლამირებული გამოცდილების რეალურ ხელმისაწვდომობასა და დაჯავშნადობას; დროით თანხვედრას – რეაგირების დროის შესაბამისობას ბაზრის შესაძლებლობის ფანჯარასთან; და უკუკავშირის თანხვედრას – გაყიდვისა და ოპერაციული შედეგის დაბრუნებას მომდევნო გადაწყვეტილების ციკლში. აჭარის შემთხვევის ანალიზი მიუთითებს, რომ გაუმჯობესების ყველაზე მნიშვნელოვანი სივრცე მონაცემთა და უკუკავშირის თანხვედრაშია.

სრული მონაცემთა ცენტრალიზაცია აუცილებელი არ არის. პრაქტიკულად უფრო რეალისტურია მინიმალური საერთო მონაცემთა პროტოკოლის შექმნა, რომელიც აერთიანებს საძიებო ინტერესსა და ავიაკავშირებს, მოთხოვნებსა და ჯავშნებს, შემოსავლებსა და ხარჯვას, სეზონურობას, მომხმარებელთა შეფასებებსა და განმეორებითი ვიზიტის ინდიკატორებს. ასეთი საერთო მტკიცებულებითი ბაზა კოორდინაციას ერთობლივი ორგანიზაციული სწავლის შესაძლებლობად გარდაქმნის.

2026 წლის შემდგომი პერსპექტივა: სიგნალების ამოცნობიდან წინმსწრებ ადაპტაციამდე

ინტერვიუს შემთხვევებში გარემოს სიგნალების ამოცნობა უმეტესად უკვე გამოჩენილ ცვლილებაზე რეაგირებს – ჯავშნების ტემპზე, ონლაინ მიებაზე, მომხ-

მარბელთა შეფასებებზე, ფრენის ხელმისაწვდომ მოცულობაზე, მიმდინარე სეზონზე ან კონკურენტის ფასზე. განვითარების შემდეგი ეტაპი შეიძლება იყოს წინმსწრები ადაპტაციის შესაძლებლობა: წინასწარი ჯავშნების, ავიაკომპანიების ხელმისაწვდომი მოცულობის, სამიეზო ტენდენციების, ღონისძიებების კალენდრის, ამინდის ალბათური პროგნოზისა და ხელოვნური ინტელექტით მხარდაჭერილი სცენარული ანალიზის გაერთიანება მანამდე, სანამ მოთხოვნის ცვლილება სრულად მატერიალიზდება. ეს წარმოადგენს მოცემული შემთხვევიდან გამომდინარე პერსპექტიულ გაფართოებას და არა უკვე დადასტურებულ უნივერსალურ შესაძლებლობას (Li et al., 2025; Christou et al., 2025; Wu et al., 2024).

წინმსწრები ადაპტაციის ოპერაციულ ფორმად ნაშრომი გვთავაზობს დესტინაციის ადაპტაციური მარკეტინგის ოპერაციულ სისტემას. ინფორმაციულ-ანალიტიკური ფენა აერთიანებს საზღვრის კვეთის, ფრენების, ონლაინ მიების, ჯავშნებისა და მომხმარებელთა შეფასებების მონაცემებს; გადაწყვეტილების ფენა განსაზღვრავს ბაზრის, სეზონისა და რესურსის პრიორიტეტს; პროდუქტის მზადყოფნის ფენა ამოწმებს სატრანსპორტო წვდომას, გახსნილობას, დაჯავშნადობასა და გამტარუნარიანობას; ბაზარზე აქტივაციის ფენა აერთიანებს საკუთარ, ფასიან, მოპოვებულ, B2B, OTA და ავიაპარტნიორულ არხებს; გამოცდილების ფენა აკვირდება მიწოდების ხარისხს; უკუკავშირი კი შედეგს აბრუნებს გადაწყვეტილების მომდევნო ციკლში. მიზანია არა სრულყოფილი მიზეზობრივი ატრიბუცია, არამედ რესურსების უფრო სწრაფი, გამჭვირვალე და დასაბუთებული გადანაწილება.

ნახაზი 6. დესტინაციის ადაპტაციური მარკეტინგის ოპერაციული სისტემა – პერსპექტიული მენეჯერული მოდელი



წყარო: ავტორის კონცეპტუალური სინთეზი კვლევის შედეგებისა და დესტინაციის მართვისა და ციფრული შესაძლებლობების ლიტერატურის საფუძველზე.

ცხრილი 5. ადაპტაციური შესაძლებლობების მართვის პანელის რეკომენდებული KPI-ები

შესაძლებლობა	რეკომენდებული KPI
გარემოს სიგნალების ამოცნობა	ბაზრის ცვლილების გამოვლენის დრო; სიგნალების დაფარვის ხარისხი
შესაძლებლობის ათვისება	ბაზარზე რეაგირების დრო; აქტივაციის / კონვერსიის მაჩვენებელი
რესურსებისა და პროცესების გარდაქმნა	პროდუქტის, პროცესის ან გაყიდვის არხის განახლების დრო
ადაპტაციური თანხვედრა	საერთო პრიორიტეტების წილი; შეთანხმებული KPI-ების დაფარვა
საბაზრო პორტფელის მედეგობა	CR3/CR10; სეზონებისა და სატრანსპორტო წვდომის დაბალანსება
პროდუქტის მზადყოფნა	დასაჯავშნი, ღია და ფიზიკურად ხელმისაწვდომი შეთავაზებების წილი
წინმსწრები ადაპტაცია	პროგნოზის სიზუსტე; სცენარის წინმსწრები დრო

წყარო: ავტორის მიერ შემუშავებული მენეჯერული ჩარჩო. შენიშვნა: CR3/CR10 აღნიშნავს სამი და ათი უმსხვილესი ბაზრის კონცენტრაციის წილს.

დასკვნები, მეცნიერული წვლილი და პრაქტიკული იმპლიკაციები

კვლევის შედეგები აჩვენებს, რომ აჭარის 2015–2025 წლების ტრაექტორია შეიძლება შეფასდეს როგორც გადასვლა კამპანიაზე ორიენტირებული მარკეტინგიდან დესტინაციის უფრო ფართო ადაპტაციური მართვისკენ. ადრეულ ეტაპზე დომინირებდა ცნობადობა და ვიზიტორთა მოცულობა; 2020–2021 წლების კრიზისმა გააძლიერა მოქნილი შეთავაზებების, ციფრული გაყიდვებისა და ოპერატიული რეაგირების მნიშვნელობა; აღდგენის ეტაპზე კი წინ წამოიწია ბაზრების პორტფელის, ვიზიტორის ეკონომიკური ღირებულების, ოთხსეზონიანი პროდუქტის, სატრანსპორტო კავშირებისა და შედეგიანობის შეფასების ერთიანი მართვის საკითხებმა. მიღებული მონაცემების ფარგლებში შეიძლება დავასკვნათ, რომ მთავარი გამოწვევა აღარ არის მხოლოდ ადაპტაციის სიჩქარე: გადამწყვეტი ხდება ის, რამდენად თანხვედრილია საჯარო და კერძო სექტორის მონაცემები, მიზნები, პროდუქტის მზადყოფნა და რეაგირების დრო.

ნაშრომის მთავარი თეორიული წვლილია დინამიკური შესაძლებლობების ფირმის დონიდან დესტინაციის მრავალაქტორულ დონეზე გადატანა. შედეგები მხარს უჭერს მოსაზრებას, რომ საჯარო და კერძო სექტორის შესაძლებლობები ასიმეტრიულია, მაგრამ ურთიერთშემავსებელი: საჯარო აქტორები უკეთ ფარავენ სისტემურ და სტრუქტურულ სიგნალებს, კერძო ორგანიზაციები კი უფრო სწრაფად გარდაქმნიან ტრანზაქციულ სიგნალებს ფასში, პროდუქტსა და გაყიდვის არხში. ამ ურთიერთმიმართების ასახსნელად ნაშრომი აერთიანებს ოთხ კონცეპტუალურ კომპონენტს: ორ-დონიან ადაპტაციურ მარკეტინგულ შესაძლებლობათა ჩარჩოს; ადაპტაციური თანხვედრის მექანიზმს; ადაპტაციურ ინფორმაციულ-ანალიტიკურ

ხარვეზს; და საბაზრო პორტფელის ადაპტაციურ მედეგობას. ამგვარი ინტეგრაცია აჩვენებს, რომ დესტინაციის ოპერატიული მოქნილობა ცალკეული ორგანიზაციის შესაძლებლობათა უბრალო ჯამი კი არა, მათი შეთანხმებული კომბინაციის შედეგია.

ემპირიული შედეგები ასევე აძლიერებს პორტფელის მედეგობის არგუმენტს. 2025 წლის ნაკადებში სამი უმსხვილესი უცხოური ბაზრის დაახლოებით 75.4%-იანი წილი და ტოპ-10 ბაზრის დაახლოებით 88.7%-იანი წილი მიუთითებს, რომ ბაზრების რაოდენობრივი გაფართოება ავტომატურად არ უდრის რისკის დივერსიფიკაციას. ამიტომ მიზანშეწონილია ბაზრების შეფასება არა მხოლოდ ვიზიტების მოცულობით, არამედ კონცენტრაციის, სეზონურობის, ხარჯვის პოტენციალის, სატრანსპორტო კავშირების მდგრადობის, გეოპოლიტიკური მოწყვლადობისა და პროდუქტთან შესაბამისობის ერთობლივი კრიტერიუმებით. ოთხსეზონიანობის შემთხვევაშიც შედეგები მიუთითებს, რომ კომუნიკაციური პოზიციონირება ეფექტიანია მხოლოდ მაშინ, როდესაც მას თან ახლავს რეალურად დასაჯავში პროდუქტი, ბოლო მონაკვეთის სატრანსპორტო წვდომა და სტაბილური მომსახურების ხარისხი.

მენეჯერული თვალსაზრისით, კვლევის შედეგებიდან გამომდინარეობს რამდენიმე პრაქტიკული მიმართულება: დესტინაციის საერთო ანალიტიკური პლატფორმის ეტაპობრივი შექმნა; საჯარო-კერძო კოორდინაციის რეგულარული მექანიზმის ინსტიტუციონალიზება; ბაზრების პორტფელის კონცენტრაციისა და სეზონური რისკის სისტემური მონიტორინგი; პროდუქტების მზადყოფნის თვეების მიხედვით შეფასება; და მცირე მასშტაბის პროგნოზირებისა და ხელოვნური ინტელექტის საპილოტე პროექტების დანერგვა. კერძო სექტორისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი შეიძლება იყოს გაყიდვის არხების ეკონომიკისა და მომხმარებელთა შეფასებებზე დაფუძნებული კორექტირების გაძლიერება, ხოლო საჯარო სექტორისთვის – პროდუქტის მზადყოფნისა და კამპანიის დროითი დაგეგმვის უკეთ შეჯერება. ასეთი მიდგომა რეკლამის ბიუჯეტის გაზრდაზე მეტად ამყარებს გადაწყვეტილების გამჭვირვალობასა და რესურსების გადანაწილების დასაბუთებას.

გამოყენებული ლიტერატურა

- Abate, Y. A., Ukpabi, D. C., & Karjaluoto, H. (2025). Investigating digital marketing readiness among tourism firms: An emerging economy perspective. *Current Issues in Tourism*, 28(13), 2153–2172. <https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2358047>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
- Christou, E., Giannopoulos, A., & Simeli, I. (2025). The evolution of digital tourism marketing: From hashtags to AI-immersive journeys in the metaverse era. *Sustainability*, 17(13), 6016. <https://doi.org/10.3390/su17136016>

Del Chiappa, G., & Baggio, R. (2015). Knowledge transfer in smart tourism destinations: Analyzing the effects of a network structure. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(3), 145–150. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.02.001>

Idisondjaja, B. B., Wahyuni, S., & Turino, H. (2023). The role of resource structuring, marketing, and networking capabilities in forming DMO orchestration capability toward sustainable value creation. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2288381. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2288381>

Laesser, C., Reinhold, S., & Beritelli, P. (2025). The 2024 consensus on advances in destination management. *Journal of Destination Marketing & Management*, 38, 101038. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2025.101038>

Li, H., Xi, J., Hsu, C. H. C., Yu, B. X. B., & Zheng, X. (2025). Generative artificial intelligence in tourism management: An integrative review and roadmap for future research. *Tourism Management*, 110, 105179. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2025.105179>

Mangion, M.-L., Schembri, J., Pranić, L., & Najev Čačija, L. (2025). Why is the transition to sustainable tourism challenging for Mediterranean coastal destinations? *Current Issues in Tourism*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/13683500.2025.2582782>

Mariani, M. M., Baggio, R., Fuchs, M., & Höpken, W. (2018). Business intelligence and big data in hospitality and tourism: A systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(12), 3514–3554. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2017-0461>

Nguyen, H. T. T., Pham, H. S. T., & Freeman, S. (2023). Dynamic capabilities in tourism businesses: Antecedents and outcomes. *Review of Managerial Science*, 17, 1645–1680. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00567-z>

Pawłowska-Legwand, A., Hibner, J., & Kubal-Czerwińska, M. (2024). “Experience the destination in times of crisis”: Lessons from the approach of DMOs to destination marketing from concept to practice. *Current Issues in Tourism*, 27(22), 3866–3890. <https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2314702>

Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination marketing organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202–227. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.009>

Saidani, A., Nechoud, L., Ghidouche, F., & Ghidouche Ait-Yahia, K. (2023). Serial mediation of perceived usefulness and eWOM adoption in virtual communities and the moderating effect of gender. *Tourism and Hospitality Management*, 29(1), 87–102. <https://doi.org/10.20867/thm.29.1.8>

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Tveteraas, S. L., Hunnes, J. A., & Xie, J. (2024). Change agency during crises: Path development in tourism destinations. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 24(4–5), 431–452. <https://doi.org/10.1080/15022250.2024.2377152>

Wan, Y. K. P., Li, X., Lau, V. M.-C., & Dioko, L. (2022). Destination governance in times of crisis and the role of public-private partnerships in tourism recovery from COVID-

19: The case of Macao. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 218–228. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.03.012>

Wu, W., Xu, C., Zhao, M., Li, X., & Law, R. (2024). Digital tourism and smart development: State-of-the-art review. *Sustainability*, 16(23), 10382. <https://doi.org/10.3390/su162310382>

აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტი. (2019). *აჭარის ტურიზმის განვითარების სტრატეგია 2019–2025*.

აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტი. (2026). *აჭარის ა.რ. ადმინისტრაციული საზღვრის კვეთის სტატისტიკა ქვეყნების მიხედვით, 2015–2025: სგპ სარფი, ბათუმის აეროპორტი და ბათუმის პორტი [მონაცემთა ბაზა]*.

საქართველოს ეროვნული ბანკი. (2025). *საერთაშორისო მოგზაურობიდან მიღებული შემოსავლები, 2015–2025 [სტატისტიკური მონაცემები]*.

საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია. (2026). *სტატისტიკური მონაცემების მიმოხილვა 2025*. <https://api.gnta.ge/storage/files/doc/statistical-data-overview-2025.pdf>

Mikheil Koplatadze

PhD candidate in Business Administration at
Batumi Shota Rustaveli State University and

Deputy Chairman of the Department of Tourism and Resorts of Ajara

ADAPTIVE MARKETING CAPABILITIES IN TOURISM: A COMPARATIVE ANALYSIS OF PUBLIC AND PRIVATE ORGANIZATIONS IN AJARA

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.10](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.10)

Expanded Summary

This article examines adaptive marketing capabilities in Ajara through 16 semi-structured interviews, strategic documents for 2015–2025 and official tourism statistics. The findings show a complementary asymmetry: public organizations are stronger in system-level analysis and coordination, while private firms react faster to commercial signals. The novelty is linking these differences with adaptive alignment, an information-analytics gap and market portfolio resilience.

Introduction

Tourism marketing in Ajara can no longer be understood only through advertising or destination image. Visitor experience is created by many actors, from destination management organizations to hotels, tour operators, transport providers and digital platforms. The important question is how quickly market signals become an available product and a reliable experience.

During 2015–2025, Ajara moved beyond a model dominated by visitor growth and the seaside product. The Tourism Development Strategy of Ajara 2019–2025 placed more emphasis on four-season tourism, MICE, wine and gastronomy, eco and adventure products, service quality and KPI-based management. After the 2020–2021 shock, market portfolios, seasonality, economic value and product-market fit became more visible priorities.

Main part

The study was designed as a longitudinal embedded comparative case study. Sixteen face-to-face interviews were conducted in February–May 2026: ten with private tourism businesses and six with public or DMO representatives. The interviews were combined with the 606-page Tourism Development Strategy of Ajara 2019–2025 and official statistical data for 2015–2025.

Public and private organizations proved adaptive in different ways. Private firms mainly follow bookings, conversion, competitor prices, inventory and online reviews and can react quickly through prices, packages or sales channels. Public organizations work with wider signals such as air connectivity, seasonality, market value, destination reputation and product readiness. Their advantage is system-level coordination. The two capabilities are different, but complementary.

The data also show a movement from visitor volume toward portfolio and value management. In 2025, Georgia recorded about 6.86 million international visitor visits and 5.52 million tourist visits, while nominal international travel revenue reached around USD 4.69 billion. Visitor volume had not fully returned to the 2019 level, while nominal revenue was higher. This shows why visitor numbers alone are not enough as a performance measure.

Ajara’s market structure creates another challenge. Border crossings through Sarpi, Batumi Airport and Batumi Port reached about 1.75 million in 2025; these figures do not represent unique tourists. Türkiye, Russia and Israel accounted for about 75.4% of recorded foreign flows, while the ten largest markets represented about 88.7%. Diversification should therefore be assessed together with concentration, seasonality, transport dependence and product-market fit.

Four-season positioning follows the same logic. Ajara has seaside, urban, MICE, mountain, gastronomy and adventure products, but communication alone cannot create year-round demand. A product must also be accessible, bookable and supported by stable service quality.

A central finding is the adaptive information-analytics gap between public and private actors. Public organizations rely more on visitor flows, revenues, aviation and seasonality, while private firms use conversion, margin, repeat sales and customer feedback. Much of this information remains in parallel systems. The main problem is the limited conversion of existing data into shared decisions. Adaptive alignment is therefore considered through five areas: data, market, product, timing and feedback.

Conclusion

Ajara’s tourism marketing transformation in 2015–2025 was broader than a shift from traditional to digital promotion. It was a movement from campaign-centered marketing toward more adaptive destination management. Public organizations contribute system-level information and coordination, while private organizations contribute transaction-level knowledge and faster commercial reaction.

In practical terms, Ajara needs a minimum shared evidence base and a regular public-private learning mechanism. Market concentration and seasonal risk should be monitored together with revenue, connectivity and product readiness. Private-sector feedback should also return more systematically into public planning.

Keywords: adaptive marketing; dynamic capabilities; destination management; public-private coordination; market portfolio resilience.

[1]

ნიკა წოწორია

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ეკონომიკის სადოქტორო პროგრამის დოქტორანტი

**მწვანე ეკონომიკის ტრანსფორმაცია საქართველოში: მეორადი რესურსების
გამოყენების ეკონომიკური მნიშვნელობა**

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.11](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.11)

ანოტაცია. თანამედროვე ეკონომიკური განვითარების პირობებში სულ უფრო აქტუალური ხდება მდგრადი განვითარების მოდელებზე გადასვლა, რომელთა შორის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს მიმართულებას წარმოადგენს მწვანე ეკონომიკა. წინამდებარე სტატია მიზნად ისახავს საქართველოს მაგალითზე შეისწავლოს მწვანე ეკონომიკის ტრანსფორმაციის პროცესი და ამ პროცესში მეორადი რესურსების გამოყენების ეკონომიკური მნიშვნელობა. ნაშრომში გაანალიზებულია რესურსების ეფექტიანი მართვისა და ცირკულარული ეკონომიკის პრინციპები, ასევე მათი ინტეგრაცია ქვეყნის ეკონომიკურ და გარემოსდაცვით პოლიტიკაში.

განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მეორადი რესურსების გადამუშავებისა და ხელახალი გამოყენების სექტორის როლს ეკონომიკური ზრდისა და გარემოს მდგრადობის უზრუნველყოფაში. განხილულია ნარჩენების მართვის არსებული პრაქტიკა საქართველოში, მისი გამოწვევები და განვითარების პოტენციალი. ასევე შეფასებულია ის ეკონომიკური ეფექტები, რომლებიც დაკავშირებულია რესურსების მეორადი გამოყენების გაფართოებასთან, მათ შორის დანახარჯების შემცირება, დამატებითი ღირებულების შექმნა და ახალი სამუშაო ადგილების წარმოქმნა.

სტატია ეფუძნება როგორც თეორიულ ლიტერატურულ მიმოხილვას, ისე საქართველოს ეკონომიკური რეალობის ანალიზს. მიღებული შედეგები მიუთითებს, რომ მეორადი რესურსების ეფექტიანი გამოყენება წარმოადგენს მწვანე ეკონომიკის განვითარების ერთ-ერთ საკვანძო ფაქტორს და მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ქვეყნის მდგრადი განვითარების მიზნების მიღწევაში.

საკვანძო სიტყვები: მწვანე ეკონომიკა; ცირკულარული ეკონომიკა; მეორადი რესურსები; ნარჩენების მართვა; მდგრადი განვითარება.

შესავალი

თანამედროვე გლობალური ეკონომიკური განვითარების ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევას წარმოადგენს ეკონომიკური ზრდის დაბალანსება გარემოსდაცვით მდგრადობასთან. ინდუსტრიული წარმოების გაფართოებამ და რესურსების ინტენსიურმა მოხმარებამ მნიშვნელოვნად გაზარდა ნარჩენების მოცულობა და ბუნებრივი რესურსების დეგრადაციის ხარისხი, რაც საჭიროებს ეკონომიკური განვითარების ახალი მოდელების დანერგვას. ამ კონტექსტში განსაკუთრებით აქტუალური გახდა მწვანე ეკონომიკის კონცეფცია, რომელიც გულისხმობს ეკონომიკური ზრდის ისეთი მოდელის ფორმირებას, რომელიც ამცირებს გარემოზე უარყოფით ზემოქედებას და უზრუნველყოფს რესურსების ეფექტიან გამოყენებას (United Nations Environment Programme [UNEP], 2011).

მწვანე ეკონომიკის ერთ-ერთ ძირითად შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენს ცირკულარული ეკონომიკა, რომელიც ეფუძნება რესურსების მაქსიმალურ გამოყენებას, ნარჩენების შემცირებასა და მასალების ხელახალ გადამუშავებას. ამ მოდელის ფარგლებში მეორადი რესურსების გამოყენება განიხილება როგორც ეკონომიკური ეფექტიანობის ზრდის, ხარჯების შემცირებისა და დამატებითი ღირებულების შექმნის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი. საერთაშორისო პრაქტიკა აჩვენებს, რომ ცირკულარული ეკონომიკის განვითარება არა მხოლოდ გარემოსდაცვითი სარგებელს იძლევა, არამედ ხელს უწყობს ახალი სამუშაო ადგილების შექმნასა და ინოვაციური სექტორების განვითარებას (European Commission, 2020).

საქართველოში მწვანე ეკონომიკისა და ცირკულარული ეკონომიკის განვითარება შედარებით ადრეულ ეტაპზე იმყოფება. მიუხედავად იმისა, რომ ქვეყანაში არსებობს გარკვეული საკანონმდებლო და ინსტიტუციური ჩარჩო ნარჩენების მართვის მიმართულებით, პრაქტიკაში კვლავ არსებობს მნიშვნელოვანი გამოწვევები, მათ შორის დაბალი გადამუშავების მაჩვენებელი, არასაკმარისი ინფრასტრუქტურა და საზოგადოების არასაკმარისი ჩართულობა. ამ პირობებში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ხდება მეორადი რესურსების გამოყენების ეკონომიკური პოტენციალის შეფასება და შესაბამისი პოლიტიკის ინსტრუმენტების განსაზღვრა.

აღნიშნული კვლევის მიზანია გააანალიზოს მწვანე ეკონომიკის ტრანსფორმაციის პროცესი საქართველოში და შეისწავლოს მეორადი რესურსების გამოყენების ეკონომიკური მნიშვნელობა ქვეყნის მდგრადი განვითარების კონტექსტში. კვლევა ეფუძნება არსებული თეორიული ლიტერატურის მიმოხილვასა და საქართველოს ეკონომიკური რეალობის ანალიზს, რაც საშუალებას იძლევა შეფასდეს როგორც არსებული მდგომარეობა, ასევე განვითარების პერსპექტივები.

ამრიგად, თემის აქტუალობა განპირობებულია როგორც გლობალური გარემოსდაცვითი გამოწვევებით, ისე საქართველოს ეკონომიკის სტრუქტურული გარდაქმნის აუცილებლობით, სადაც რესურსების ეფექტიანი გამოყენება წარმოადგენს ერთ-ერთ საკვანძო ფაქტორს.

საქართველოში მეორადი რესურსების გამოყენების მდგომარეობა და მწვანე ეკონომიკის ტრანსფორმაციის ანალიზი

საქართველოში მწვანე ეკონომიკის ტრანსფორმაციის პროცესი ჯერ კიდევ განვითარების ეტაპზეა და ხასიათდება როგორც ინსტიტუციური პროგრესით, ასევე პრაქტიკული შეზღუდვებით. აღნიშნული პროცესი განსაკუთრებით თვალსაჩინოა ნარჩენების მართვის სისტემასა და მეორადი რესურსების ეკონომიკურ გამოყენებაში, სადაც რეგულაციური ჩარჩო და რეალური შედეგები ერთმანეთთან სრულად თანხვედრაში არ არის.

ქვეყანაში ნარჩენების მართვის ძირითადი სამართლებრივი საფუძველი განსაზღვრულია „ნარჩენების მართვის კოდექსით“, რომელიც ითვალისწინებს ნარჩენების იერარქიულ მართვას: პრევენცია, ხელახალი გამოყენება, გადამუშავება და საბოლოო განთავსება (Matsne.gov.ge, 2025). მიუხედავად ამ ჩარჩოს არსებობისა, მისი პრაქტიკული იმპლემენტაცია ჯერ კიდევ შეზღუდულია.

ოფიციალური სტატისტიკური მონაცემების მიხედვით, საქართველოში მუნიციპალური ნარჩენების გადამუშავების დონე მნიშვნელოვნად დაბალია და საერთო მოცულობის მხოლოდ მცირე ნაწილი გადის გადამუშავების ეტაპს, მაშინ როდესაც ნარჩენების დიდი ნაწილი კვლავ ნაგავსაყრელებზე ხვდება (Geostat, 2023). ზოგადი

შეფასებით, გადამუშავების წილი საშუალოდ არ აღემატება 10–15%-ს, რაც მნიშვნელოვნად ჩამორჩება ევროკავშირის ქვეყნების საშუალო მაჩვენებლებს, სადაც ეს მაჩვენებელი 40–50%-ს აღემატება.

UNDP-ის შეფასებით, საქართველოში ყოველწლიურად წარმოიქმნება დაახლოებით 1.2–1.4 მილიონი ტონა მუნიციპალური ნარჩენი, რომლის დიდი ნაწილი არ ექვემდებარება სეპარაციასა და გადამუშავებას (UNDP, 2022). ეს მიუთითებს როგორც ინფრასტრუქტურული, ისე ქცევითი და ინსტიტუციური პრობლემების არსებობაზე.

მეორადი რესურსების გამოყენების დაბალი დონე დაკავშირებულია ნარჩენების სეპარაციის სისტემის არასაკმარის განვითარებასთან. პრაქტიკაში დახარისხებული შეგროვების წილი უმეტეს მუნიციპალიტეტებში 5–10%-ის ფარგლებში მერყეობს, რაც მნიშვნელოვნად ამცირებს გადამუშავების ეფექტიანობას და ზრდის ნაგავსაყრელებზე დატვირთვას.

ევროკავშირის გამოცდილებასთან შედარება აჩვენებს მკვეთრ განსხვავებას: ევროკავშირის საშუალო გადამუშავების მაჩვენებელი დაახლოებით 47%-ს აღწევს, ხოლო ზოგიერთ ქვეყანაში (მაგალითად, გერმანია და ავსტრია) ეს მაჩვენებელი 60%-ს აღემატება (European Environment Agency, 2021). საქართველოს შემთხვევაში ასეთი სხვაობა მიუთითებს ცირკულარული ეკონომიკის განვითარების ადრეულ სტადიაზე ყოფნაზე.

გარდა რაოდენობრივი მაჩვენებლებისა, მნიშვნელოვანია ინსტიტუციური ფაქტორებიც. საქართველოში ნარჩენების მართვის სისტემა ხასიათდება ფრაგმენტაციით, რაც გულისხმობს ცენტრალურ და მუნიციპალურ დონეებს შორის არასაკმარის კოორდინაციას. ამასთან, ფინანსური რესურსების შეზღუდულობა აფერხებს თანამედროვე გადამუშავების ინფრასტრუქტურის განვითარებას.

გაფართოებული მწარმოებლის პასუხისმგებლობის (EPR) სისტემა, რომელიც საერთაშორისო პრაქტიკაში ერთ-ერთ ძირითად ინსტრუმენტად ითვლება, საქართველოში მხოლოდ ნაწილობრივ არის დანერგილი და ჯერ კიდევ არ უზრუნველყოფს სრულფასოვან ეკონომიკურ სტიმულებს ბიზნეს სექტორისთვის (Pavliashvili, 2023).

ასევე აღსანიშნავია, რომ რესურსების არაეფექტიანი გამოყენება პირდაპირ აისახება ქვეყნის ეკონომიკურ პოტენციალზე. მსოფლიო ბანკის შეფასებით, ნარჩენების ეფექტიანი მართვის სისტემის განვითარება შესაძლებელია გახდეს დამატებითი ეკონომიკური ზრდის წყარო, მათ შორის სამუშაო ადგილების შექმნისა და ინვესტიციების მოზიდვის გზით (World Bank, 2020).

საქართველოს შემთხვევაში ეკონომიკის განვითარების დანერგვა ბიზნეს სექტორში ჯერ კიდევ შეზღუდულია, რაც ამცირებს მეორადი რესურსების კომერციულ მიმზიდველობას და აფერხებს ცირკულარული ეკონომიკის განვითარებას.

საერთო ჯამში, არსებული მდგომარეობა მიუთითებს, რომ საქართველოში მწვანე ეკონომიკის ტრანსფორმაცია ჯერ კიდევ საწყის ეტაპზეა. მიუხედავად საკანონმდებლო ბაზის არსებობისა, პრაქტიკული შედეგები, განსაკუთრებით მეორადი რესურსების გამოყენების მიმართულებით, მნიშვნელოვნად ჩამორჩება საერთაშორისო სტანდარტებს.

მეორადი რესურსების გამოყენების ეკონომიკური მნიშვნელობა საქართველოში

მეორადი რესურსების გამოყენება წარმოადგენს მწვანე ეკონომიკისა და ცირკულარული ეკონომიკის ერთ-ერთ ძირითად კომპონენტს, რომელიც პირდაპირ უკავშირდება ეკონომიკური ეფექტიანობის ზრდას, წარმოების ხარჯების შემცირებას და რესურსების ოპტიმალურ განაწილებას. თანამედროვე ეკონომიკურ პირობებში რესურსების ხელახალი გამოყენება განიხილება როგორც მნიშვნელოვანი მექანიზმი, რომელიც ამცირებს დამოკიდებულებას პირველადი ბუნებრივი რესურსების მოპოვებაზე და ზრდის ეკონომიკური სისტემის მდგრადობას.

საერთაშორისო გამოცდილება ადასტურებს, რომ ცირკულარული ეკონომიკის მოდელის დანერგვა დაკავშირებულია როგორც მაკროეკონომიკურ სარგებელთან, ისე სტრუქტურულ ცვლილებებთან ეკონომიკაში. კერძოდ, იზრდება დასაქმება, ფართოვდება გადამამუშავების სექტორი და იქმნება ახალი ინოვაციური ბიზნეს მოდელები (World Bank, 2020). შესაბამისად, მეორადი რესურსების გამოყენება აღარ განიხილება მხოლოდ გარემოსდაცვით ინსტრუმენტად და იგი გარდაიქმნება ეკონომიკური განვითარების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან წყაროდ.

საქართველოში აღნიშნული პოტენციალი ჯერ კიდევ არასრულად არის გამოყენებული. მიუხედავად იმისა, რომ ქვეყანაში არსებობს ნარჩენების მართვის სამართლებრივი ჩარჩო და გარკვეული ინსტიტუციური საფუძველი, პრაქტიკული შედეგები მიუთითებს დაბალ ეფექტიანობაზე. ნარჩენების დაბალი გადამამუშავების დონე და სეპარაციის არასაკმარისი განვითარება ზღუდავს მეორადი რესურსების ეკონომიკურ ციკლში დაბრუნებას, რაც იწვევს როგორც ეკოლოგიურ, ისე ეკონომიკურ დანაკარგებს.

ეკონომიკური ეფექტიანობის თვალსაზრისით მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ მეორადი რესურსების გამოყენება ამცირებს საწარმოო ხარჯებს, განსაკუთრებით ისეთ სექტორებში, როგორიცაა მშენებლობა, წარმოება და ენერგეტიკა. გადამამუშავებული მასალების გამოყენება ამცირებს პირველადი რესურსების შემენის საჭიროებას და ამით ამცირებს როგორც ბიზნესის, ისე სახელმწიფოს ხარჯვით წნეხს.

ეკონომიკური პოლიტიკისა და ინსტიტუციური ჩარჩოს შეფასებისას მნიშვნელოვანია, რომ ნარჩენების მართვის სისტემა საჭიროებს უფრო ძლიერ ეკონომიკურ ინტეგრაციას და სტიმულირების მექანიზმებს. არსებული მიდგომები ჯერ კიდევ ვერ უზრუნველყოფს მეორადი რესურსების სრულფასოვან ჩართვას ეკონომიკურ ციკლში, რაც ამცირებს პოტენციურ ეკონომიკურ სარგებელს (Tsotsoria, 2026).

საქართველოში ეკონომიკური განვითარება წარმოადგენს დამატებით შესაძლებლობას ეკონომიკური ზრდისთვის. თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვა გადამამუშავების სფეროში ზრდის პროდუქტიულობას და ამცირებს დანახარჯებს, თუმცა მათი გავრცელება ჯერ კიდევ შეზღუდულია და ძირითადად კონცენტრირებულია ცალკეულ სექტორებში (Zarnadze, 2023).

მეორადი რესურსების ეკონომიკური მნიშვნელობა განსაკუთრებით თვალსაჩინოა სექტორულ ჭრილში. სოფლის მეურნეობაში, მაგალითად, ორგანული ნარჩენების გამოყენება შესაძლებელია ნიადაგის ხარისხის გაუმჯობესებისა და დამატებითი პროდუქციის შექმნისთვის. მსგავსად, სამშენებლო სექტორში გადამამუშავებული მასალების გამოყენება ამცირებს როგორც სამშენებლო ხარჯებს, ისე გარემოზე ზეწოლას (Otarashvili, 2026).

გარდა პირდაპირი ეკონომიკური ეფექტისა, მეორადი რესურსების გამოყენება ქმნის დასაქმების დამატებით შესაძლებლობებს. გადამუშავების ინდუსტრია, ნარჩენების შეგროვება და ლოგისტიკა წარმოადგენს ახალ სამუშაო ადგილების წყაროს, განსაკუთრებით რეგიონებში, სადაც დასაქმების შესაძლებლობები შეზღუდულია.

ასევე მნიშვნელოვანია, რომ რესურსების ეფექტიანი გამოყენება ხელს უწყობს იმპორტდამოკიდებულების შემცირებას გარკვეულ მასალებზე, რაც გრძელვადიან პერსპექტივაში ზრდის ეკონომიკურ უსაფრთხოებას და ამცირებს საგარეო ეკონომიკურ შოკებზე დამოკიდებულებას.

ეკონომიკური პოლიტიკის დონეზე მეორადი რესურსების გამოყენება წარმოადგენს მდგრადი განვითარების ერთ-ერთ ძირითად ინსტრუმენტს, რომელიც აერთიანებს გარემოსდაცვით, ეკონომიკურ და სოციალური განვითარების მიზნებს. სწორი პოლიტიკის პირობებში შესაძლებელია როგორც კერძო სექტორის სტიმულირება, ისე ახალი ბაზრების ფორმირება მეორადი რესურსებისთვის.

ამრიგად, საქართველოში მეორადი რესურსების გამოყენება წარმოადგენს მნიშვნელოვან ეკონომიკურ პოტენციალს, რომლის სრულფასოვანი რეალიზება შესაძლებელია მხოლოდ სისტემური პოლიტიკის, ინფრასტრუქტურული განვითარების, ტექნოლოგიური მოდერნიზაციისა და ეკონომიკური სტიმულირების კომპლექსური მიდგომის პირობებში.

დასკვნა

საქართველოში მწვანე ეკონომიკის ტრანსფორმაციის პროცესი და მეორადი რესურსების გამოყენება წარმოადგენს სტრატეგიულად მნიშვნელოვან, თუმცა ჯერ კიდევ არასრულად განვითარებულ მიმართულებას. ჩატარებული ანალიზი აჩვენებს, რომ მიუხედავად სამართლებრივი და ინსტიტუციური ჩარჩოს არსებობისა, პრაქტიკული შედეგები მნიშვნელოვნად ჩამორჩება დასახულ მიზნებს.

ნარჩენების მართვის სისტემის შეფასება მიუთითებს, რომ ქვეყანაში გადამუშავების დონე დაბალია და ნარჩენების დიდი ნაწილი კვლავ ნაგავსაყრელებზე ხვდება, რაც ზღუდავს მეორადი რესურსების ეკონომიკურ ციკლში დაბრუნების შესაძლებლობას. ეს მდგომარეობა განპირობებულია როგორც ინფრასტრუქტურული შეზღუდვებით, ისე ინსტიტუციური კოორდინაციის არასაკმარისი დონით.

ეკონომიკური ანალიზი აჩვენებს, რომ მეორადი რესურსების გამოყენება წარმოადგენს მნიშვნელოვან ეკონომიკურ პოტენციალს, რომელიც მოიცავს როგორც წარმოების ხარჯების შემცირებას, ისე ახალი ეკონომიკური სექტორების განვითარებას. თუმცა არსებული პოტენციალი სრულად არ არის ათვისებული, რაც იწვევს რესურსების არაეფექტიან გამოყენებას და ეკონომიკური სარგებლის დაკარგვას.

კვლევის შედეგების მიხედვით, მწვანე ეკონომიკის ტრანსფორმაცია საქართველოში საჭიროებს კომპლექსურ მიდგომას, რომელიც მოიცავს როგორც საკანონმდებლო ბაზის გაუმჯობესებას, ისე პრაქტიკული იმპლემენტაციის გაძლიერებას. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ნარჩენების სეპარაციის სისტემის განვითარება და გადამუშავების ინფრასტრუქტურის გაფართოება.

ეკონომიკური პოლიტიკის კონტექსტში აუცილებელია ისეთი სტიმულირების მექანიზმების დანერგვა, რომლებიც წაახალისებს ბიზნეს სექტორს მეორადი რესურსების გამოყენებაში. გაფართოებული მწარმოებლის პასუხისმგებლობის

სისტემის გაძლიერება ამ მხრივ წარმოადგენს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს.

ასევე მნიშვნელოვანია ეკონომიკის მხარდაჭერა, რაც ხელს შეუწყობს გადამუშავების ტექნოლოგიების განვითარებას და ეკონომიკური ეფექტიანობის ზრდას. აღნიშნული მიმართულება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისა და იმპორტდამოკიდებულების შემცირების თვალსაზრისით.

საერთო ჯამში, საქართველოში მეორადი რესურსების ეფექტიანი გამოყენება შესაძლებელია გახდეს მწვანე ეკონომიკის ტრანსფორმაციის ერთ-ერთი ძირითადი მამოძრავებელი ფაქტორი, თუმცა ამისთვის აუცილებელია სისტემური, თანმიმდევრული და მრავალსექტორული პოლიტიკის განხორციელება.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Abesadze, R. (2014). *Economic development*. P. Gugushvili Institute Publishing, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University.
2. Aladashvili, G. (2022). Aspects of improving waste management in the European Union. *The New Economist*, 17(2), 76–84. <https://doi.org/10.36962/NEC17022022-76>
3. Aladashvili, G. (2024). Plastic use in the focus of political decisions. *The New Economist*, 19(2), 18–25. <https://doi.org/10.36962/NEC19022024-18>
4. Aladashvili, G. (2025). Waste oils: Systemic management experience and Georgia's challenges. *The New Economist*, 20(4), 63–73. <https://doi.org/10.36962/NEC20042025-63>
5. European Environment Agency. (2021). *Waste management in Europe – Trends and indicators*. <https://www.eea.europa.eu/themes/waste>
6. Geostat. (2023). *Environmental statistics of Georgia*. National Statistics Office of Georgia. <https://environment.geostat.ge/en/>
7. Gvelesiani, R., Gogorishvili, I., Erkomaishvili, G., Lekashvili, E., Khurtsia, L., & Gaprindashvili, G. (2022). *Economic policy* (Book II). Ivane Javakhishvili Tbilisi State University Press. https://www.tsu.ge/assets/media/files/48/nashromebi/Ekonomikuri-Politika_II.pdf
8. Khutsishvili, T., & Lomidze, N. (2022). Circular economy and resource efficiency in Georgian municipalities. *Georgian Economic Review*, 14(2), 101–118.
9. Matsne.gov.ge. (2025). *Georgia – Waste Management Code*. Legislative Herald of Georgia. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/2676416>
10. Otarashvili, A. (2025). Regional problems of agricultural development and economic policy measures for their resolution. *The New Economist*, 20(4), 103–109. <https://doi.org/10.36962/NEC20042025-103>
11. Otarashvili, A. (2026). Economic impact of soil degradation and assessment of restoration efficiency in the agricultural sector. *The New Economist*, 21(1), 127–133. <https://doi.org/10.36962/NEC21012026-127>
12. Otarashvili, A. (2026). Agricultural land fragmentation and its economic consequences in Georgia. *The New Economist*, 21(2), 97–106. <https://doi.org/10.36962/NEC21022026-97>

13. Pavliashvili, S. (2023). *Waste management and extended producer responsibility in Georgia*. Ministry of Environmental Protection and Agriculture of Georgia. <https://www.mepa.gov.ge/En/News/Details/21302>
14. Tsotsoria, N. (2025). Economic policy of waste management and utilization in Georgia. *The New Economist*, 20(4), 95–102. <https://doi.org/10.36962/NEC20042025-95>
15. Tsotsoria, N. (2026). Analysis of the institutional arrangement for environmental protection in Georgia. *The New Economist*, 21(1), 118–126. <https://doi.org/10.36962/NEC21012026-118>
16. Tsotsoria, N. (2026). The circular economy as an instrument of green economy in Georgia. *The New Economist*, 21(2), 44–52. <https://doi.org/10.36962/NEC21012026-107>
17. UNDP. (2022). *Municipal waste management in Georgia*. United Nations Development Programme. <https://www.undp.org/georgia/publications/municipal-waste-management>
18. World Bank. (2020). *Georgia: Municipal waste management modernization*. <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P160215>
19. Zarnadze, G. (2023). The aspects of implementing eco innovations in business. *The New Economist*, 18(1), 26–33. <https://doi.org/10.36962/NEC18012023-26>

Nika Tsotsoria

PhD Student at

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

GREEN ECONOMY TRANSFORMATION IN GEORGIA: THE ECONOMIC SIGNIFICANCE OF SECONDARY RESOURCE UTILIZATION

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.11](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.11)

Expanded Summary

This article examines the process of green economy transformation in Georgia, with a particular focus on the economic significance of secondary resource utilization. In the context of contemporary sustainable development challenges, the shift from a linear economic model toward a circular economy has become a critical policy priority. The study situates this transition within broader theoretical and practical frameworks of sustainable development, resource efficiency, and environmental-economic integration.

The research analyzes the core principles of efficient resource management and circular economy models, emphasizing their increasing relevance for modern economic systems. It argues that sustainable development cannot be achieved solely through environmental regulation, but requires a systemic transformation of production and consumption patterns, as well as the integration of secondary resource flows into the national economy.

Special attention is given to the role of secondary resource processing and reuse in promoting both economic growth and environmental sustainability. The study discusses the current state of waste management in Georgia, highlighting structural challenges such as insufficient recycling infrastructure, low levels of waste separation at the source, and

limited coordination between public institutions and the private sector. These factors significantly restrict the efficient circulation of secondary resources within the economy.

At the same time, the paper identifies considerable development potential in this field. The expansion of secondary resource utilization can contribute to cost reduction in production processes, increase overall economic efficiency, and support the creation of new value chains. Additionally, it can stimulate employment growth in recycling, logistics, and related green sectors, while also contributing to import substitution and improved resource security.

Methodologically, the article is based on a combination of theoretical literature review and analysis of Georgia’s economic and environmental context. This approach allows for a comprehensive understanding of both conceptual foundations and practical constraints of green economy development in the country.

The findings suggest that secondary resource utilization is a key driver of green economy transformation in Georgia and plays an essential role in achieving sustainable development objectives. However, the effective realization of this potential requires coordinated policy measures, institutional strengthening, investment in modern technologies, and greater alignment with circular economy principles.

Overall, the study concludes that the integration of secondary resource utilization into economic policy frameworks is not only an environmental necessity but also a strategic economic opportunity for long-term development and competitiveness.

თენგიზი მჭედლიძე

ბრატისლავას კომენიუსის უნივერსიტეტი, მენეჯმენტის ფაკულტეტი,
ეკონომიკისა და ფინანსების კათედრა, ბრატისლავა, სლოვაკეთი;

მარიამ მჭედლიძე

მკვლევარი, ბათუმი, საქართველო

**ჰიდროენერგიის მიწოდების შოკები და ელექტროენერგეტიკული სისტემის
რეაგირება საქართველოში**

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.12](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.12)

ანოტაცია: კვლევა 2012–2025 წლების ყოველთვიური მონაცემებით აფასებს ჰიდროენერგიის მიწოდების შოკების გავლენას საქართველოს ელექტროენერგეტიკულ სისტემაზე. დადებითი ჰიდროენერგიის მიწოდების შოკი ენგურის ზედა დინებაში მდინარის ხარჯის ანომალიით არის იდენტიფიცირებული. შოკი ზემოქმედების მომენტში ჰიდროგენერაციის 100 გიგავატსაათიან (გვტ.სთ) ზრდაზეა ნორმირებული და წმინდა იმპორტს 56,6 გვტ.სთ-ით ამცირებს. შედეგები ხაზს უსვამს ტრანსსასაზღვრო ვაჭრობის როლს სისტემის მოკლევადიან დაბალანსებაში.

საკვანძო სიტყვები: ჰიდროენერგიის მიწოდების შოკები; მდინარის ხარჯი; ელექტროენერგიის ტრანსსასაზღვრო ვაჭრობა; წმინდა იმპორტი; გარე ინსტრუმენტით იდენტიფიცირებული სტრუქტურული ვექტორული ავტორეგრესიის (SVAR) მოდელი.

JEL კლასიფიკაცია: C32; F14; Q25; Q41.

შესავალი

2021 წელს საქართველოში წარმოებული ელექტროენერგიის დაახლოებით 80,5% ჰიდროელექტროსადგურებზე მოდიოდა, რაც ქვეყნის შიდა ელექტროენერგიის მიწოდებას ჰიდროლოგიური პირობების სეზონური ვარიაციის მიმართ განსაკუთრებით მგრძნობიარეს ხდის. ზამთარში ჰიდროელექტროენერგიის წარმოება (შემდგომში – ჰიდროგენერაცია) მცირდება, მაშინ როდესაც ელექტროენერგიაზე მოთხოვნა იზრდება. შედეგად იზრდება თბოელექტროენერგიის წარმოება (შემდგომში – თბოგენერაცია) და იმპორტი. სეზონური ჭარბი გამომუშავება კი ექსპორტის შესაძლებლობას ქმნის (International Energy Agency 2023). ამ პირობებში ჰიდროენერგიის მიწოდების შოკის ანალიზი ელექტროენერგეტიკული სისტემის რეაგირების შეფასების საშუალებას იძლევა.

წინა კვლევების მიხედვით, წყლის ხელმისაწვდომობის შემცირება ზღუდავს ჰიდროგენერაციას და ზრდის ჩანაცვლებითი თბოგენერაციისა და ელექტროენერგიის იმპორტის საჭიროებას. ამ ცვლილებებმა შეიძლება გაზარდოს ელექტრომომარაგების დეფიციტის რისკი, წიაღისეულ საწვავზე დაფუძნებული გენერაციის მოცულობა, სათბურის აირებისა და ჰაერის დამაბინძურებლების ემისიები, აგრეთვე კლიმატთან და ჯანმრთელობასთან დაკავშირებული ეკონომიკური დანაკარგები (Qiu et al. 2023; Turner et al. 2019; van Vliet et al. 2016).

საქართველოს ელექტროენერგეტიკული სექტორის შესახებ არსებულ ნაშრომებსა და სექტორულ მიმოხილვებში გაანალიზებულია ელექტროენერგიის წარმოებისა და მოხმარების ბალანსი, ჰიდრო-, თბო- და ქარის გენერაციის სტრუქტურა, ჰიდროგენერაციის სეზონურობით გამოწვეული ჭარბი წარმოება და დეფიციტი. ამ

ნაშრომებსა და სექტორულ მიმოხილვებში აგრეთვე განხილულია მეზობელ ქვეყნებთან ელექტროენერგიის იმპორტი, ექსპორტი და ტრანზიტი, განახლებადი ენერგიის განვითარება და ელექტროენერგიის ბაზრის ინსტიტუციური რეფორმები (Chomakhidze et al. 2018; International Energy Agency 2023). თუმცა ჯერაც არასაკმარისად არის შესწავლილი თბოგენერაციისა და წმინდა იმპორტის რეაგირება ჰიდროენერგიის მიწოდების შოკებზე.

კვლევაში გამოყენებულია 2012 წლის იანვრიდან 2025 წლის დეკემბრამდე პერიოდის ელექტროენერგეტიკული ბალანსისა და ჰიდრომეტეოროლოგიური ყოველთვიური მონაცემები. გარე ინსტრუმენტით იდენტიფიცირებული სტრუქტურული ვექტორული ავტორეგრესიის მოდელი (SVAR) შეფასებულია 2012 წლის მარტიდან 2025 წლის მაისამდე პერიოდისთვის. ჰიდროენერგიის მიწოდების შოკების იდენტიფიკაციისთვის გამოყენებულია ენგურის წყალსაცავის ზედა დინებაში მდინარის ხარჯის ანომალია. მოდელში ენდოგენურ ცვლადებად ჩართულია ჰიდროგენერაცია, თბოგენერაცია და წმინდა იმპორტი. ამინდის საკონტროლო და კალენდარული თვეების ფიქტიური ცვლადები ჩართულია ამინდის პირობებისა და სეზონურობის გასაკონტროლებლად. დამატებით შეფასებულია საბაზისო შედეგების მგრძნობელობა ალტერნატიული ინსტრუმენტებისა და მოდელის სხვადასხვა სპეციფიკაციის მიმართ.

მონაცემები და მეთოდოლოგია

მონაცემები და ცვლადები

ელექტროენერგიის ბალანსის ყოველთვიური მონაცემები მიღებულია სს „ელექტროენერგეტიკული სისტემის კომერციული ოპერატორისგან“ (შემდგომში ესკო) და მოიცავს 2012 წლის იანვრიდან 2025 წლის დეკემბრამდე პერიოდს (ESCO n.d.). აღწერითი ანალიზი ეფუძნება 168 თვეს. ყველა საჭირო ცვლადისთვის საერთო ხელმისაწვდომი პერიოდი 2012 წლის მარტიდან 2025 წლის მაისამდე გრძელდება და 159 თვეს მოიცავს. პერიოდის დასაწყისი განისაზღვრა ამინდის საკონტროლო ცვლადების ორი ლაგით, ხოლო დასასრული GloFAS v4-ის consolidated_v4 მონაცემების ხელმისაწვდომობით. სამი ლაგის გათვალისწინებით, VAR(3)-ის შეფასება 156 დაკვირვებას ეფუძნება.

საწყისი ენერგეტიკული მაჩვენებლები გამოხატულია გიგავატსაათებში. ცვლადები გარდაიქმნა შემდეგნაირად:

$$NI_t = IM_t - EX_t, \quad g_t = \operatorname{asinh}(G_t) = \log \left(G_t + \sqrt{G_t^2 + 1} \right) \\ \mathbf{y}_t = [\log H_t \quad g_t \quad NI_t]'$$

სადაც H_t არის ჰიდროგენერაცია, G_t თბოგენერაცია, IM_t მთლიანი იმპორტი, EX_t მთლიანი ექსპორტი, ხოლო NI_t წმინდა იმპორტი. NI_t -ის უარყოფითი მნიშვნელობა წმინდა ექსპორტს აღნიშნავს. ტრანზიტული ნაკადები გაანგარიშებაში არ შედის. ჰიდროგენერაცია ბუნებრივი ლოგარითმითაა გარდაქმნილი, თბოგენერაცია – ინვერსიული ჰიპერბოლური სინუსის (IHS) გარდაქმნით, ხოლო წმინდა იმპორტი დონეებშია დატოვებული (Bellemare and Wichman 2019).

გარე ჰიდროლოგიური ინსტრუმენტი და ამინდის საკონტროლო ცვლადები

გარე ინსტრუმენტად გამოყენებულია ენგურის წყალსაცავის ზედა დინებაში მდებარე GloFAS v4-ის ბადის უჯრედში მოდელირებული მდინარის ხარჯის ანომალია. უჯრედი მდებარეობს $42,925^\circ$ ჩრდილოეთ განედსა და $42,075^\circ$ აღმოსავლეთ გრძედზე. დღიური მონაცემები მიღებულია Open-Meteo Flood API-დან

consolidated_v4 პროდუქტის გამოყენებით. მწკრივი ეფუძნება LISFLOOD-ის ჰიდროლოგიურ მოდელსა და ERA5-ის მეტეოროლოგიურ მონაცემებს და არ წარმოადგენს არც ჰიდრომეტრიულ საგუშაგოზე უშუალოდ გაზომილ ხარჯს და არც წყალსაცავში ფაქტობრივ შემოდინებას (Grimaldi et al. 2022; Open-Meteo n.d.-a).

კალენდარული თვის მიხედვით სტანდარტიზაციის ოპერატორია:

$$Z_{m(t)}(v_t; T) = \frac{v_t - \bar{v}_{m(t),T}}{S_{v,m(t),T}}$$

სადაც $m(t)$ აღნიშნავს t პერიოდის კალენდარულ თვეს, ხოლო T სტანდარტიზაციის პერიოდს.

მდინარის ხარჯის ინსტრუმენტი განისაზღვრება:

$$Q_t = \frac{1}{N_t} \sum_{d \in t} q_d, \quad z_t = Z_{m(t)}(Q_t; 2009:2024)$$

სადაც q_d არის დღიური მდინარის ხარჯი, N_t თვეში შემავალი დღეების რაოდენობა, ხოლო Q_t მისი ყოველთვიური საშუალო.

ნალექისა და 2 მეტრ სიმაღლეზე გაზომილი ჰაერის საშუალო ტემპერატურის მონაცემები მიღებულია Open-Meteo Historical Weather API-დან (Open-Meteo n.d.-b). ნალექებისა და ტემპერატურის ინდექსებია:

$$P_t = \frac{1}{4} \sum_{b=1}^4 \left[\frac{1}{3} \sum_{k=1}^3 Z_{m(t)}(R_{bkt}; 2009:2025) \right]$$

$$T_t = Z_{m(t)} \left(\sum_{c=1}^4 \omega_c \bar{T}_{ct}; 2009:2025 \right), \quad \omega = [0.50 \quad 0.18 \quad 0.16 \quad 0.16]'$$

R_{bkt} არის b აუზის k წერტილში ნალექების თვიური ჯამი. ოთხი აუზია: ენგური, რიონი, მტკვარი და არაგვი. თითოეული აუზი სამი სათავე წერტილითაა წარმოდგენილი. $\bar{T}_{ct}$ არის ქალაქ c -ში საშუალო თვიური ტემპერატურა. წონები, შესაბამისად, თბილისს, ქუთაისს, ბათუმსა და რუსთავს შეესაბამება და ეფუძნება საქსტატის მოსახლეობის მონაცემებს (National Statistics Office of Georgia n.d.).

ემპირიული მოდელი

საბაზისო სისტემა შეფასებულია დაყვანილი ფორმის VAR მოდელით (Sims 1980):

$$\mathbf{y}_t = \mathbf{c} + \sum_{i=1}^p \mathbf{A}_i \mathbf{y}_{t-i} + \sum_{\ell=0}^2 \mathbf{\Gamma}_\ell \mathbf{x}_{t-\ell} + \Delta \mathbf{d}_t + \mathbf{u}_t$$

სადაც:

$$\mathbf{x}_t = [P_t \quad T_t \quad T_t^2]', \quad \mathbf{d}_t = [D_{\text{თებ},t} \quad \dots \quad D_{\text{დეკ},t}]'$$

P_t და T_t ნალექებისა და ტემპერატურის ანომალიებია. T_t^2 ჩართულია ტემპერატურასა და ელექტროენერგიის მოთხოვნას შორის შესაძლო არაწრფივი კავშირის მოდელირებისთვის (Auffhammer and Mansur 2014). $\mathbf{d}_t$ მოიცავს კალენდარული თვეების ფიქტიურ ცვლადებს, იანვრის გამოკლებით.

შეფასდა $p \in \{1, 2, 3\}$. VAR(3) შეირჩა, რადგან დასაშვებ და სტაბილურ სპეციფიკაციებს შორის მას აკაკის ინფორმაციული კრიტერიუმის უმცირესი მნიშვნელობა ჰქონდა. ამასთან, ნარჩენების ავტოკორელაცია არ გამოვლენილა არც ოთხლაგიანი ედგერტონ-შუკურის LM ტესტით და არც თავისუფლების ხარისხზე კორექტირებული 16-ლაგიანი პორტმანტოს ტესტით (Akaike 1974; Edgerton and

Shukur 1999; Lütkepohl 2005). სტაციონარულობისა და დიაგნოსტიკური ტესტების პროცედურა მოცემულია დანართ A-ში (ცხრილი A1).

დაყვანილი ფორმის ინოვაციებისა და სტრუქტურული შოკების კავშირია:

$$\mathbf{u}_t = \mathbf{B}\boldsymbol{\varepsilon}_t, \quad E(\boldsymbol{\varepsilon}_t\boldsymbol{\varepsilon}_t') = \mathbf{I}$$

მდინარის ხარჯის ანომალია z_t ჰიდროენერგიის მიწოდების შოკის $\varepsilon_{H,t}$ გარე ინსტრუმენტია. იდენტიფიკაციის პირობებია:

$$E(z_t\varepsilon_{H,t}) \neq 0, \quad E(z_t\varepsilon_{j,t}) = 0, \quad j \neq H$$

რაც გულისხმობს:

$$E(z_t\mathbf{u}_t) = \mathbf{b}_H E(z_t\varepsilon_{H,t})$$

სადაც $\mathbf{b}_H$ ჰიდროენერგიის მიწოდების შოკის მყისიერი ზემოქმედების ვექტორია (Mertens and Ravn 2013; Stock and Watson 2018).

ინსტრუმენტის რელევანტურობა შეფასდა პირველი ეტაპის რეგრესიით:

$$u_{H,t} = \alpha + \pi z_t + \eta_t$$

სადაც $u_{H,t}$ ჰიდროგენერაციის განტოლების დაყვანილი ფორმის ინოვაციაა. π -ს შესახებ სტატისტიკური დასკვნები ეფუძნება ნიუი-უესტის HAC მეთოდით გამოთვლილ, ჰეტეროსკედასტრობისა და ავტოკორელაციის მიმართ რობასტულ სტანდარტულ შეცდომებს (Newey and West 1987).

$\mathbf{b}_H$ -ის ნიშანი შერჩეულია ისე, რომ ჰიდროგენერაციის მყისიერი გამოხმაურება დადებითი იყოს. მასშტაბი ნორმირებულია ზემოქმედების მომენტში ჰიდროგენერაციის 100 გვტ.სთ-იან ზრდაზე. იმპულსზე გამოხმაურების ფუნქციები (IRF-ები) გამოითვლება:

$$\boldsymbol{\Psi}_h = \boldsymbol{\Phi}_h \mathbf{b}_H, \quad h = 0, \dots, 24$$

სადაც $\boldsymbol{\Phi}_h$ VAR-ის მცურავი საშუალოს h -კოეფიციენტების მატრიცაა. ჰიდრო- და თბოგენერაციის გამოხმაურებები შესაბამისი უკუგარდაქმნებით გვტ.სთ-შია გადაყვანილი. წმინდა იმპორტის გამოხმაურებები კი უკვე გვტ.სთ-შია გამოსახული.

95%-იანი ნდობის ინტერვალები აგებულია ერთობლივი მცურავი ბლოკების ბუტსტრეპის 2 000 გამოცდების საფუძველზე, თითოეული ბლოკის სიგრძე 12 თვეა (Jentsch and Lunsford 2021). ძირითადი გამოხმაურებებისთვის დამატებით მიღებულია სუსტი იდენტიფიკაციის მიმართ რობასტული 95%-იანი ფილერის ტიპის ნდობის სიმრავლეები, ანდერსონ-რუბინის სტატისტიკის ინვერსიით (Anderson and Rubin 1949; Fieller 1954; Montiel Olea, Stock, and Watson 2021). უკუგარდაქმნის, ბუტსტრეპისა და ფილერის ტიპის ნდობის სიმრავლეების დეტალები მოცემულია დანართ A-ში, ქვეთავებში „გამოხმაურებების ნორმირება და უკუგარდაქმნა“, „ბუტსტრეპული დასკვნები“ და „სუსტი იდენტიფიკაციის მიმართ რობასტული დასკვნები“.

რობასტულობის ანალიზში გამოყენებულია მდინარის ხარჯის ალტერნატიული ინსტრუმენტები, GloFAS-ის განსხვავებული პროდუქტები, შეფასების პერიოდები, ლაგისა და ბუტსტრეპული ბლოკის სხვადასხვა სიგრძე და ჰიდრომეტეოროლოგიური საკონტროლო ცვლადების ვარიანტები. დამატებით ჩატარებულია გამომრიცხავი შეზღუდვის დამხმარე შემოწმებები და შეფასებულია ელექტროენერგიის ბალანსის სხვა კომპონენტების შემცველი სისტემები. ამ შემოწმებების დიზაინი და გამოყენებული სპეციფიკაციები აღწერილია დანართ A-ში.

შედეგები

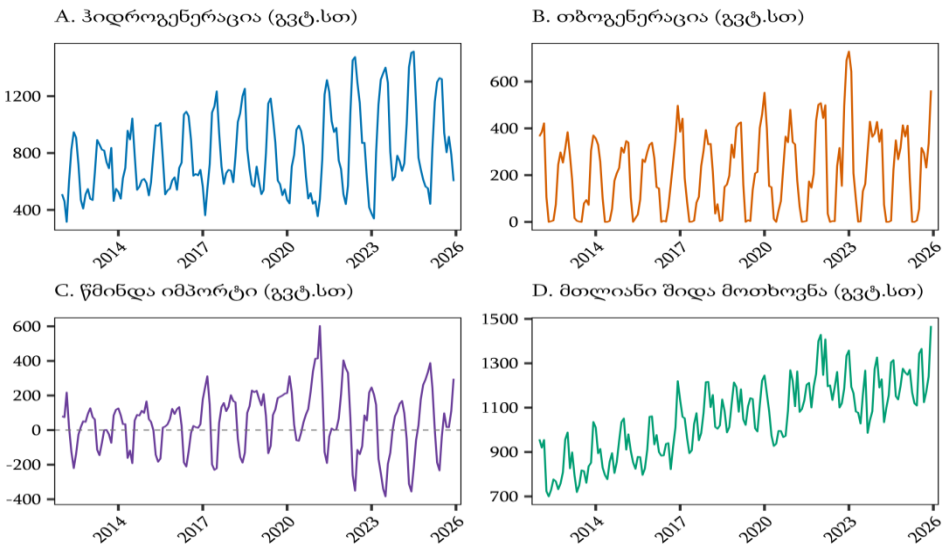
ელექტროენერგეტიკული სისტემის დინამიკა და ჰიდროლოგიური ვარიაცია

ჰიდროგენერაციის თვიური მედიანა 720,0 გვტ.სთ იყო, ხოლო ინტერკვარტილური დიაპაზონი (IQR) 563,6-დან 968,0 გვტ.სთ-მდე მერყეობდა. ჰიდროგენერაციაზე მოდიოდა შიდა ელექტროენერგიის ჯამური წარმოების 78,4% (ნახაზი 1, პანელი A). თბოგენერაციის მედიანა 207,4 გვტ.სთ იყო (IQR: 44,6–340,5 გვტ.სთ) და მაღალი ჰიდროგენერაციის პერიოდებში მკვეთრად მცირდებოდა (ნახაზი 1, პანელი B). წმინდა იმპორტის მედიანა თვეში 58,6 გვტ.სთ-ს შეადგენდა (IQR: –64,8–153,0 გვტ.სთ). წმინდა იმპორტის თვიური შეფარდება მთლიან შიდა მოთხოვნასთან მედიანურად 6,2% იყო (IQR: –6,6%–14,2%). მთელ პერიოდში წმინდა იმპორტის ჯამი მთლიანი შიდა მოთხოვნის 4,3%-ს შეადგენდა (ნახაზი 1, პანელი C).

2012–2018 და 2019–2025 წლების პერიოდების შედარებით, საშუალო თვიური მთლიანი შიდა მოთხოვნა 35,7%-ით გაიზარდა, ხოლო ჰიდროგენერაცია 17,4%-ით. მეორე პერიოდში წმინდა იმპორტის საშუალო დონეც უფრო მაღალი იყო (ნახაზი 1, პანელები A, C და D).

სეზონური ვარიაცია ასახავდა ცვლილებებს როგორც მოთხოვნაში, ისე მიწოდებაში. იანვარ–მარტის საშუალო მაჩვენებელთან შედარებით, აპრილ–ივნისში საშუალო ჰიდროგენერაცია 551,2-დან 1 050,0 გვტ.სთ-მდე გაიზარდა, ხოლო თბოგენერაციის მედიანა 351,4-დან 3,2 გვტ.სთ-მდე შემცირდა (თბოგენერაციისთვის მოყვანილია მედიანა, რადგან მისი განაწილება ძლიერ ასიმეტრიულია). ამავე პერიოდში საშუალო წმინდა იმპორტი 203,8 გვტ.სთ-დან –119,6 გვტ.სთ-მდე შემცირდა, რაც წმინდა ექსპორტს შეესაბამება, ხოლო საშუალო მთლიანი შიდა მოთხოვნა 13,4%-ით, 1 115,7-დან 966,6 გვტ.სთ-მდე შემცირდა. ამგვარად, გაზაფხულზე მოთხოვნის შემცირებასა და ჰიდროენერგიის ხელმისაწვდომობის ზრდას თან ახლდა თბოგენერაციის შემცირება და წმინდა იმპორტიდან წმინდა ექსპორტზე გადასვლა.

ნახაზი 1. ელექტროენერგიის წარმოება, წმინდა იმპორტი და მთლიანი შიდა მოთხოვნა საქართველოში, 2012–2025.



ყოველთვიური ჰიდროგენერაცია (პანელი A), თბოგენერაცია (პანელი B), წმინდა იმპორტი (პანელი C) და მთლიანი შიდა მოთხოვნა (პანელი D), 2012 წლის იანვრიდან 2025 წლის დეკემბრამდე.

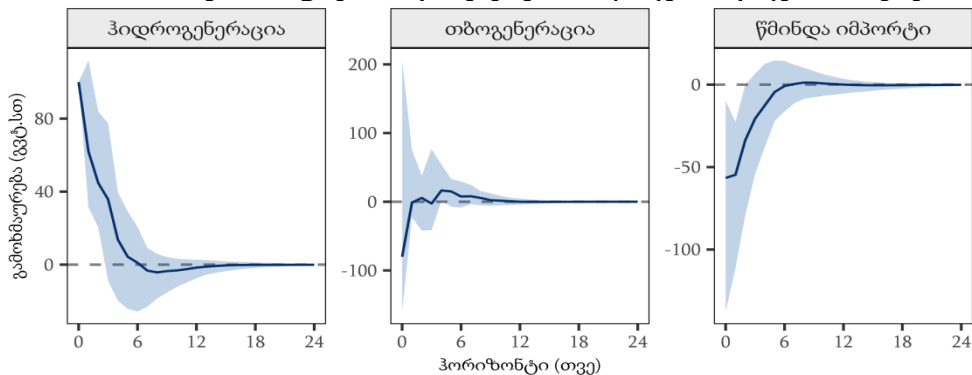
შენიშვნა: ყველა მაჩვენებელი გამოხატულია გვტ.სთ-ში. წმინდა იმპორტი არის მთლიანი იმპორტისა და მთლიანი ექსპორტის სხვაობა. უარყოფითი მნიშვნელობები წმინდა ექსპორტს აღნიშნავს. მთლიანი შიდა მოთხოვნა მოიცავს მომხმარებლებისთვის მიწოდებულ ელექტროენერგიას, გადაცემის დანაკარგებს, სადგურების დანაკარგებსა და საკუთარ მოხმარებას. ტრანზიტული ელექტროენერგია გამორიცხულია.

ჰიდროგენერაციის ქვედა და ზედა კვარტილების შედარება ანალოგიურ კანონზომიერებას ავლენს. თბოგენერაციის მედიანა დაბალი ჰიდროგენერაციის თვეებში 361,0 გვტ.სთ იყო, ხოლო მაღალი ჰიდროგენერაციის თვეებში 4,2 გვტ.სთ. წმინდა იმპორტის მედიანა დაბალი ჰიდროგენერაციის თვეებში 171,3 გვტ.სთ იყო, ხოლო მაღალი ჰიდროგენერაციის თვეებში -165,5 გვტ.სთ. ჰიდროგენერაციის ქვედა კვარტილში შემავალ ყველა 42 თვეში დაფიქსირდა დადებითი წმინდა იმპორტი, ხოლო ზედა კვარტილის თვეების 88,1%-ში დაფიქსირდა წმინდა ექსპორტი.

ჰიდროგენერაცია ძლიერ უარყოფითად კორელირებდა თბოგენერაციასთან ($\rho = -0,79$) და წმინდა იმპორტთან ($\rho = -0,79$), ხოლო თბოგენერაციასა და წმინდა იმპორტს შორის კორელაცია დადებითი იყო ($\rho = 0,75$). წმინდა იმპორტი ზომიერად დადებითად იყო დაკავშირებული მთლიან შიდა მოთხოვნასთანაც ($\rho = 0,39$). წმინდა იმპორტის თვიური ვარიაცია, შესაბამისად, უკავშირდებოდა როგორც ჰიდროგენერაციის ხელმისაწვდომობას, ისე თანადროულ მოთხოვნას, თუმცა მისი ყველაზე ძლიერი უპირობო კავშირი ჰიდროგენერაციასთან გამოვლინდა. აღნიშნული კორელაციები აღწერით ხასიათს ატარებს და მიზეზობრივი კავშირის არსებობას არ ადასტურებს (ცხრილი B1).

ენგურის ზედა დინების მდინარის ხარჯის მაჩვენებელი და ნალექებისა და ტემპერატურის ანომალიები საკვლევ პერიოდში მნიშვნელოვნად მერყეობდა (ნახაზი B1, პანელები A-C). 2025 წლის მასამდე ხელმისაწვდომი GloFAS v4-ის consolidated_v4 მდინარის ხარჯის მაჩვენებლის მედიანა -0,28 სტანდარტული გადახრის ერთეული იყო, ხოლო ინტერკვარტილური დიაპაზონი -0,68-დან 0,53-მდე მერყეობდა. ეს ცვალებადობა იდენტიფიკაციისთვის საჭირო ვარიაციას უზრუნველყოფს.

ნახაზი 2. გამოხმაურება ჰიდროგენერაციის მიწოდების დადებით შოკზე.



პანელები ასახავს ჰიდროგენერაციის, თბოგენერაციისა და წმინდა იმპორტის გამოხმაურებებს 0–24 თვის ჰორიზონტზე, გვტ.სთ-ში. ჰიდროგენერაციის გამოხმაურება ნორმირებულია ზემოქმედების მომენტში 100 გვტ.სთ-იან ზრდაზე. უწყვეტი ხაზები აღნიშნავს წერტილოვან შეფასებებს, ხოლო დაჩრდილული არეები აღნიშნავს 95%-იან ნდობის ინტერვალებს. წმინდა იმპორტის უარყოფითი გამოხმაურება ნიშნავს იმპორტის შემცირებას ან წმინდა ექსპორტის ზრდას.

ელექტროენერგეტიკული სისტემის დინამიკური გამოხმაურება ჰიდროენერგიის მიწოდების შოკზე

საბაზისო პირველი ეტაპის რეგრესიაში ნიუი-უესტის HAC ვალდის F-სტატისტიკა 16,0 იყო, ხოლო $R^2 = 0,074$. VAR-ის დაყვანილი ფორმის შეფასება 156 დაკვირვებას ეფუძნებოდა. შედეგი ინსტრუმენტის რელევანტურობაზე მიუთითებს, თუმცა სუსტი ინსტრუმენტის პრობლემას სრულად არ გამოიციხავს.

ჰიდროგენერაციის ნორმირებული გამოხმაურება მომდევნო სამი თვის განმავლობაში დადებითი იყო. ჰიდროგენერაციის გამოხმაურება ერთი თვის შემდეგ 62,0 გვტ.სთ იყო (95%-იანი ნდობის ინტერვალი: 31,5–111,8), ორი თვის შემდეგ –44,7 გვტ.სთ (20,3–83,9), ხოლო მესამე თვეში – 35,7 გვტ.სთ (–8,8–77,4). ამდენად, გამოხმაურება 95%-იან დონეზე ნულიდან განსხვავდებოდა პირველი ორი თვის განმავლობაში, მაგრამ არა მესამე თვეში. ზემოქმედების მომენტში თბოგენერაციის წერტილოვანი შეფასება –80,1 გვტ.სთ იყო, თუმცა 95%-იანი ნდობის ინტერვალი ნულს მოიცავდა. წმინდა იმპორტი ზემოქმედების მომენტში 56,6 გვტ.სთ-ით შემცირდა, 95%-იანი ნდობის ინტერვალით –137,6-დან –9,8 გვტ.სთ-მდე. მისი 0–12 თვის კუმულაციური გამოხმაურების 95%-იანი ნდობის ინტერვალი ნულს მოიცავდა. მთლიანობაში შედეგები მიუთითებს ჰიდროგენერაციის ხანმოკლე ზრდასა და წმინდა იმპორტის მცირე შემცირებაზე, ხოლო თბოგენერაციის შემცირებისა და წმინდა იმპორტის ხანგრძლივი გამოხმაურების მტკიცებულება შეზღუდულია (ნახაზი 2).

დისკუსია

აღწერითი და სტრუქტურული შეფასებები თანმიმდევრულად მიუთითებს, რომ ჰიდროგენერაციის დროებითი ზრდისას სისტემის ძირითადი მოკლევადიანი ადაპტაციის არხი ტრანსსასაზღვრო ვაჭრობაა. აღწერით ანალიზში მაღალი ჰიდროგენერაციის თვეები ნაკლებ წმინდა იმპორტსა და მეტ წმინდა ექსპორტს უკავშირდებოდა, ხოლო იდენტიფიცირებული შოკის შემდეგ წმინდა იმპორტის მცირე შემცირება სტატისტიკურად დასტურდებოდა. თბოგენერაციის უარყოფითი წერტილოვანი შეფასება შემცველობის მექანიზმთან არის თავსებადი, თუმცა მისთვის საკმარისი სტატისტიკური მტკიცებულება ვერ მიიღება. ამგვარად, შედეგები უფრო მკაფიოდ ადასტურებს ვაჭრობის, ვიდრე თბოგენერაციის, როლს სისტემის მოკლევადიან დაბალანსებაში.

ჰიდროლოგიური ვარიაცია და ელექტროენერგეტიკული სისტემის რეაგირება

წინა კვლევებში ძირითადად განხილულია ელექტროენერგეტიკული სისტემების ადაპტაცია არახელსაყრელ ჰიდროლოგიურ პირობებთან. Qiu et al. (2023) მიუთითებენ, რომ უკიდურესი გვალვის დროს ცალკეული წიაღისეული საწვავის სადგურების გენერაცია 65%-მდე იზრდებოდა, ხოლო გვალვით გამოწვეული დამატებითი გენერაციის 54%-ზე მეტი დაზარალებული რეგიონის გარეთ წარმოებდა და რეგიონთაშორის ვაჭრობით დაზარალებულ რეგიონს მიეწოდებოდა. Turner et al. (2019) ადგენენ, რომ კლიმატის ცვლილების პირობებში, ჰიდროენერგიის ხელმი-

საწვდომობასა და ელექტროენერგიის მოთხოვნაზე ზემოქმედების ერთობლივი გათვალისწინებით, წყნარი ოკეანის ჩრდილო-დასავლეთში ელექტრომომარაგების დეფიციტის წლიური ალბათობა ორჯერ მეტად იზრდებოდა. წინამდებარე კვლევა ამ მტკიცებულებას ავსებს საქართველოს ყოველთვიური რეაგირებისა და დადებითი ჰიდროენერგიის მიწოდების შოკის შეფასებით. ჰიდროგენერაციის რამდენიმე თვის განმავლობაში შენარჩუნებული გამოხმაურება მიუთითებს მიწოდებაზე დროებით, მაგრამ არა მხოლოდ მყისიერ გავლენაზე, მაშინ, როცა ყველაზე ძლიერი რეაგირება ზემოქმედების მომენტში წმინდა იმპორტის შემცირებით გამოვლინდა.

ტრანსსასაზღვრო ვაჭრობა და საქართველოს ელექტროენერგეტიკული სისტემის ბალანსი

საქართველოს შესახებ არსებული კვლევები ძირითადად აღწერს ისტორიულ ელექტროენერგიის ბალანსებსა და ჰიდროგენერაციასა და ვაჭრობას შორის სეზონურ კავშირს (Chomakhidze et al. 2018; International Energy Agency 2023). საერთაშორისო ენერგეტიკული სააგენტოს 2023 წლის ანგარიშის მიხედვით, საქართველო მაღალი ჰიდროგენერაციის სეზონზე ჭარბი ელექტროენერგიის ექსპორტს ახორციელებს; თუმცა 2012 წლიდან, მოთხოვნის ზრდის პირობებში, ქვეყანა უმეტესად წმინდა იმპორტიორია (International Energy Agency 2023). წინამდებარე კვლევა ამ აღწერით მტკიცებულებას ავსებს განსხვავებული ჰიდროლოგიური პირობებისა და იდენტიფიცირებული მიწოდების შოკის დინამიკური ეფექტების რაოდენობრივი შეფასებით. ჰიდროგენერაციის ქვედა კვარტილის ყველა 42 თვეში დაფიქსირდა წმინდა იმპორტი, ხოლო ზედა კვარტილის თვეების 88,1%-ში დაფიქსირდა წმინდა ექსპორტი. SVAR-ის შეფასებები ამ უპირობო კანონზომიერებებს შეესაბამება და ტრანსსასაზღვრო ვაჭრობას საქართველოს ელექტროენერგეტიკული სისტემის მოკლევადიანი დაბალანსების ძირითად არხად გამოკვეთს.

შეზღუდვები

ანალიზში გამოყენებულია GloFAS-ით მოდელირებული მდინარის ხარჯი და არა ჰიდრომეტრიულ საგუშაგოზე გაზომილი მდინარის ხარჯი ან წყალსაცავში ფაქტობრივი შემოდინება. საბაზისო ინსტრუმენტი ენგურის ზედა დინებაში მდებარე ერთ GloFAS-ის ბადის უჯრედში მოდელირებულ მდინარის ხარჯს ეფუძნება; შესაბამისად, ის ქვეყნის ჰიდროლოგიურ პირობებს სრულად არ ასახავს.

საერთო რეგიონული ვარიაციით გამოწვეული მიკერძოების რისკი შემოწმებულია მრავალაუზიანი ალტერნატიული მაჩვენებლებით, რეგიონული ამინდის საკონტროლო ცვლადებით, კონტროლებზე ორთოგონალიზებული ინსტრუმენტებით და მეზობელი ქვეყნების ჰიდროგენერაციის საკონტროლო ცვლადებით.

თუმცა ეს შემოწმებები სრულად ვერ ითვალისწინებს ელექტროენერგიის რეგიონულ ფასებს, გადამცემი ქსელის ხელმისაწვდომობას, წყალსაცავების მართვასა და გენერაციის შეფერხებებს. გამომრიცხავი შეზღუდვა უშუალოდ ვერ მოწმდება, ხოლო GloFAS-ის კონსოლიდირებული პროდუქტის ხელმისაწვდომობა საბაზისო შეფასების პერიოდს 2025 წლის მაისამდე ზღუდავს. მცურავი ბლოკების ბუტსტრეპით მიღებული ნდობის ინტერვალები სუსტი იდენტიფიკაციის მიმართ რობასტული არ არის, თუმცა ფილერის ტიპის ნდობის სიმრავლეები ძირითადი შეფასებების შესახებ დამატებითი სტატისტიკური დასკვნების გამოტანის საშუალებას იძლევა.

აგრეგირებული ყოველთვიური მონაცემები ვერ გამოყოფს სადგურების დისპეტჩერული მართვის, წყალსაცავების მართვის, თვის შიგნით დაბალანსებისა და

გადაცემის შეზღუდვების ცალკეულ გავლენებს. შესაბამისად, წრფივი SVAR მხოლოდ საშუალო დინამიკურ გამოხმაურებას ასახავს და ვერ განასხვავებს სეზონურ, არაწრფივ ან რეჟიმზე დამოკიდებულ რეაგირებას. ელექტროენერგიის ფასები, ემისიები, სისტემის საიმედოობა და კეთილდღეობის ეფექტები კვლევის ფარგლებს გარეთ რჩება.

დასკვნა

მიღებული შედეგების მიხედვით, დადებითი ჰიდროენერგიის მიწოდების შოკის პირობებში მოკლევადიანი კორექტირება ძირითადად ტრანსსასაზღვრო ვაჭრობით ხდება. თბოგენერაციის შეფასებული გამოხმაურება ნულისგან სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად არ განსხვავდება. თუ მოთხოვნისა და ჰიდროგენერაციის ზრდის დაფიქსირებული სხვაობა შენარჩუნდება, მდინარის დაბალი ხარჯის პერიოდებში შესაძლოა შემცირდეს საექსპორტო ჭარბი წარმოება და გაიზარდოს იმპორტზე დამოკიდებულება. ეს გარემოება აძლიერებს ენერგიის შენახვის სიმძლავრეების, გენერაციის დივერსიფიკაციის, წყალსაცავების კოორდინირებული მართვისა და ჰიდროლოგიური პროგნოზირების მნიშვნელობას. მსგავსი მექანიზმები შესაძლოა სხვა მცირე, ჰიდროენერგიაზე დამოკიდებულ სისტემებშიც მოქმედებდეს. ამ მექანიზმების სეზონური და რეჟიმზე დამოკიდებული თავისებურებების შესწავლა მოითხოვს უფრო დეტალურ მონაცემებს დისპეტჩერიზაციის, წყალსაცავების მართვის, ფასებისა და გადაცემის შესახებ.

განცხადებები

ინტერესთა კონფლიქტი: ავტორები აცხადებენ, რომ ინტერესთა კონფლიქტი არ აქვთ.

ავტორთა წვლილი:

- **თენგიზი მჭედლიძე:** კვლევის კონცეფცია და დაგეგმვა, მეთოდოლოგიური ჩარჩოს შემუშავება, მონაცემთა ანალიზი, შედეგების ინტერპრეტაცია და ნაშრომის მომზადება.
- **მარიამ მჭედლიძე:** ქართულენოვანი სამეცნიერო ტექსტის მომზადებაში მონაწილეობა, ტერმინოლოგიური და სტილისტიკური გამართვა, შედეგების აკადემიური ფორმულირება და ნაშრომის საბოლოო რედაქტირება.

დაფინანსება: კვლევას გარე დაფინანსება არ მიუღია.

ეთიკური საკითხები: კვლევა ეყრდნობა მხოლოდ საჯაროდ ხელმისაწვდომ, აგრეგირებულ მონაცემებს; შესაბამისად, ეთიკური ნებართვა არ იყო საჭირო.

მონაცემთა ხელმისაწვდომობა: ელექტროენერგიის ბალანსის ყოველთვიური მონაცემები საჯაროდ ხელმისაწვდომია ესკო-ს ვებგვერდზე (<https://esco.ge/en/energy-balance/by-year-1>). მდინარის ხარჯის მონაცემები მიღებულია Open-Meteo Flood API-დან (<https://open-meteo.com/en/docs/flood-api>), საბაზისო ანალიზში GloFAS consolidated_v4-ის გამოყენებით; GloFAS v4.0 ჰიდროლოგიური რეტროსპექტული ანალიზი ხელმისაწვდომია მისამართზე <https://doi.org/10.2905/f96b7a19-0133-4105-a879-0536991ca9c5>. ამინდის მონაცემები მიღებულია Open-Meteo Historical Weather API-დან (<https://open-meteo.com/en/docs/historical-weather-api>). პარტნიორი ქვეყნების ჰიდროგენერაციის მონაცემები მიღებულია Ember-ის ყოველთვიური ელექტროენერგიის მონაცემთა ბაზიდან (<https://ember-energy.org/data/monthly-electricity-data/>). ყველა ანალიზი ჩატარდა R 4.3.2-ში. დამუშავებული მონაცემები და R-ის კოდი ხელმისაწვდომია ავტორებისგან დასაბუთებული მოთხოვნის საფუძველზე.

გამოყენებული ლიტერატურა

- Akaike, Hirotugu. 1974. „A new look at the statistical model identification.“ *IEEE Transactions on Automatic Control* 19 (6): 716–723. <https://doi.org/10.1109/tac.1974.1100705>.
- Anderson, T. W., and Herman Rubin. 1949. „Estimation of the Parameters of a Single Equation in a Complete System of Stochastic Equations.“ *The Annals of Mathematical Statistics* 20 (1): 46–63. <https://doi.org/10.1214/aoms/1177730090>.
- Auffhammer, Maximilian, and Erin T. Mansur. 2014. „Measuring climatic impacts on energy consumption: A review of the empirical literature.“ *Energy Economics* 46: 522–530. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2014.04.017>.
- Bellemare, Marc F., and Casey J. Wichman. 2019. „Elasticities and the Inverse Hyperbolic Sine Transformation.“ *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 82 (1): 50–61. <https://doi.org/10.1111/obes.12325>.
- Chomakhidze, Demur, Ketevan Tskhakaia, Lali Zivzivazde, Tamar Moseshvili, and David Shamaevi. 2018. „Electricity balance of Georgia: trends and prospects.“ *Energy Procedia* 147: 581–587. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2018.07.074>.
- Edgerton, David, and Ghazi Shukur. 1999. „Testing autocorrelation in a system perspective.“ *Econometric Reviews* 18 (4): 343–386. <https://doi.org/10.1080/07474939908800351>.
- Ember. n.d. „Monthly Electricity Data.“ <https://ember-energy.org/data/monthly-electricity-data/>.
- ESCO. n.d. „Actual Electricity Balance.“ <https://esco.ge/en/energy-balance/by-year-1>.
- Fieller, E. C. 1954. „Some Problems in Interval Estimation.“ *Journal of the Royal Statistical Society Series B: Statistical Methodology* 16 (2): 175–185. <https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1954.tb00159.x>.
- Grimaldi, Stefania, Peter Salamon, Juliana Disperati, Ervin Zsótér, Carlo Russo, Arthur Ramos, Corentin Carton de Wiart, Chris Barnard, Eleanor Hansford, Gonçalo Gomes, and Christel Prudhomme. 2022. „GloFAS v4.0 Hydrological Reanalysis.“ <http://data.europa.eu/89h/f96b7a19-0133-4105-a879-0536991ca9c5>.
- International Energy Agency. 2023. Georgia Energy Profile. International Energy Agency (Paris). <https://www.iea.org/reports/georgia-energy-profile>.
- Jentsch, Carsten, and Kurt G. Lunsford. 2021. „Asymptotically Valid Bootstrap Inference for Proxy SVARs.“ *Journal of Business & Economic Statistics* 40 (4): 1876–1891. <https://doi.org/10.1080/07350015.2021.1990770>.
- Kwiatkowski, Denis, Peter C. B. Phillips, Peter Schmidt, and Yongcheol Shin. 1992. „Testing the null hypothesis of stationarity against the alternative of a unit root.“ *Journal of Econometrics* 54 (1–3): 159–178. [https://doi.org/10.1016/0304-4076\(92\)90104-y](https://doi.org/10.1016/0304-4076(92)90104-y).
- Lütkepohl, Helmut. 2005. *New Introduction to Multiple Time Series Analysis*. Berlin: Springer.
- Mertens, Karel, and Morten O. Ravn. 2013. „The Dynamic Effects of Personal and Corporate Income Tax Changes in the United States.“ *American Economic Review* 103 (4): 1212–1247. <https://doi.org/10.1257/aer.103.4.1212>.
- Montiel Olea, José L., James H. Stock, and Mark W. Watson. 2021. „Inference in Structural Vector Autoregressions identified with an external instrument.“ *Journal of Econometrics* 225 (1): 74–87. <https://doi.org/10.1016/j.jeconom.2020.05.014>.
- National Statistics Office of Georgia. n.d. „Population as of 1 January by cities and boroughs.“ PxWeb Statistical Database. https://px-axis.geostat.ge/PXWeb/pxweb/en/Database/Database__Demography__Population/.
- Newey, Whitney K., and Kenneth D. West. 1987. „A Simple, Positive Semi-Definite, Heteroskedasticity and Autocorrelation Consistent Covariance Matrix.“ *Econometrica* 55 (3): 703–708. <https://doi.org/10.2307/1913610>.
- Open-Meteo. n.d.-a. „Flood API.“ Open-Meteo. <https://open-meteo.com/en/docs/flood-api>.

- Open-Meteo. n.d.-b. „Historical Weather API.“ Open-Meteo. <https://open-meteo.com/en/docs/historical-weather-api>.
- Qiu, Minghao, Nathan Ratledge, Inês M. L. Azevedo, Noah S. Diffenbaugh, and Marshall Burke. 2023. „Drought impacts on the electricity system, emissions, and air quality in the western United States.“ *Proceedings of the National Academy of Sciences* 120 (28): e2300395120. <https://doi.org/10.1073/pnas.2300395120>.
- Said, Said E., and David A. Dickey. 1984. „Testing for unit roots in autoregressive-moving average models of unknown order.“ *Biometrika* 71 (3): 599–607. <https://doi.org/10.1093/biomet/71.3.599>.
- Schwarz, Gideon. 1978. „Estimating the Dimension of a Model.“ *The Annals of Statistics* 6 (2): 461–464. <https://doi.org/10.1214/aos/1176344136>.
- Sims, Christopher A. 1980. „Macroeconomics and Reality.“ *Econometrica* 48 (1): 1–48. <https://doi.org/10.2307/1912017>.
- Stock, James H., and Mark W. Watson. 2018. „Identification and Estimation of Dynamic Causal Effects in Macroeconomics Using External Instruments.“ *The Economic Journal* 128 (610): 917–948. <https://doi.org/10.1111/eoj.12593>.
- Turner, Sean W. D., Nathalie Voisin, John Fazio, Daniel Hua, and Massoud Jourabchi. 2019. „Compound climate events transform electrical power shortfall risk in the Pacific North-west.“ *Nature Communications* 10 (1): 8. <https://doi.org/10.1038/s41467-018-07894-4>.
- van Vliet, Michelle T. H., David Wiberg, Sylvain Leduc, and Keywan Riahi. 2016. „Power-generation system vulnerability and adaptation to changes in climate and water re-sources.“ *Nature Climate Change* 6 (4): 375–380. <https://doi.org/10.1038/nclimate2903>.

დანართი A. დამატებითი მეთოდოლოგიური დეტალები

სტაციონარულობა, ლაგის სიგრძე და დიაგნოსტიკა

სტაციონარულობა შემოწმდა გაფართოებული დიკი-ფულერის (ADF) ერთეულოვანი ფესვის ტესტებით (Said and Dickey 1984). ADF-რეგრესიებში ლაგის სიგრძე შეირჩა შვარცის ინფორმაციული კრიტერიუმით (Schwarz 1978). დამატებით, წრფივი ტრენდისა და კალენდარული თვეების ეფექტების მოცილების შემდეგ, გამოყენებულ იქნა KPSS ტესტები (Kwiatkowski et al. 1992).

დასაშვები ლაგის სიგრძეების სიმრავლე განისაზღვრება:

$$P_{adm} = \{p \in \{1, 2, 3\} : \rho(F_p) < 1, p_{ES} > 0,05, p_Q > 0,05\}$$

ხოლო შერჩეული ლაგის სიგრძეა:

$$p^* = \arg \min_{p \in P_{adm}} AIC(p) = 3$$

აქ F_p არის VAR(p)-ის კომპანიონური მატრიცა; $\rho(F_p)$ – მისი სპექტრული რადიუსი; p_{ES} – ოთხლაგიანი ედგერტონ-შუკურის LM ტესტის p-მნიშვნელობა; ხოლო p_Q – თავისუფლების ხარისხზე კორექტირებული 16-ლაგიანი პორტმანტოს ტესტის p-მნიშვნელობა.

ცხრილი A1. სტაციონარულობა, ლაგის სიგრძის შერჩევა და VAR-დიაგნოსტიკა

პანელი

A.

სტაციონარულობა

ცვლადი

ADF

KPSS

რიგი

ჰიდროგენერაცია (ლოგ.)

-6,70

0,091

I(0)

თბოგენერაცია (asinh)

-8,54

0,066

I(0)

წმინდა იმპორტი

-5,28

0,238

I(0)

ენგურის ხარჯის პროქსი

-6,78

0,129

I(0)

ნალექების ანომალია	-9,58	0,035	I(0)
ტემპერატურის ანომალია	-7,62	0,113	I(0)

პანელი B. ლაგის სიგრძის

შერჩევა და დიაგნოსტიკა

ლაგი p	AIC	$\rho(F_p)$	pES	pQ	სტატუსი
VAR(1)	1952,6	0,716	0,032	0,002	დაუშვებელი
VAR(2)	1937,4	0,787	0,014	0,010	დაუშვებელი
VAR(3)	1920,6	0,844	0,219	0,107	შერჩეული

შენიშვნა: შეფასების ნიმუში 2012 წლის მარტი–2025 წლის მაისი; ემპირიული დაკვირვებები VAR(3)-ისთვის $N = 156$. პანელი A: ტესტირებამდე თითოეული მწკრივიდან რეგრესიით მოცილებულია წრფივი ტრენდი და კალენდარული თვეების ინდიკატორები. ADF-ის ლაგი შერჩეულია შვარცის კრიტერიუმით (0–12); კრიტიკული მნიშვნელობა 5%-ზე $= -1,95$. KPSS ამოწმებს დონის სტაციონარულობას; კრიტიკული მნიშვნელობა 5%-ზე $= 0,463$. პანელი B: ყველა კანდიდატი შეიცავს კონსტანტას, 11 კალენდარული თვის ინდიკატორულ ცვლადს და ამინდის კონტროლებს 0–2 ლაგზე. $\rho(F_p)$ – VAR(p)-ის კომპანიონური მატრიცის სპექტრული რადიუსი (სტაბილურობა მოითხოვს $\rho < 1$); pES – ედგერტონ-შუკურის LM ტესტის p-მნიშვნელობა 4 ლაგზე; pQ – თავისუფლების ხარისხზე კორექტირებული პორტმანტოს ტესტის p-მნიშვნელობა 16 ლაგზე. დასაშვები სიმრავლე P_{adm} მოითხოვს $\rho(F_p) < 1$, pES $> 0,05$ და pQ $> 0,05$; P_{adm} -იდან შერჩეულია AIC-ის მინიმუმის მქონე p.

გამოხმაურებების ნორმირება და უკუგარდაქმნა

$\psi_{H,h}$, $\psi_{G,h}$ და $\psi_{NI,h}$ აღნიშნავს გარდაქმნილ მასშტაბზე მიღებულ არანორმირებულ გამოხმაურებებს. საბაზისო მნიშვნელობებია:

$$\bar{h} = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T \log H_t, \quad \bar{g} = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T \operatorname{asinh}(G_t)$$

მასშტაბის პარამეტრი κ განისაზღვრება პირობით:

$$\exp(\bar{h} + \kappa \psi_{H,0}) - \exp(\bar{h}) = 100$$

გვტ.სთ-ში გამოხმაურებებია:

$$\begin{aligned} IRF_H(h) &= \exp(\bar{h} + \kappa \psi_{H,h}) - \exp(\bar{h}) \\ IRF_G(h) &= \sinh(\bar{g} + \kappa \psi_{G,h}) - \sinh(\bar{g}) \\ IRF_{NI}(h) &= \kappa \psi_{NI,h} \end{aligned}$$

იგივე κ გამოიყენება ყველა ცვლადისთვისა და ყველა ჰორიზონტზე.

ბუტსტრეპული დასკვნები

ცენტრირებული დაყვანილი ფორმის ინოვაციები და ინსტრუმენტი გაერთიანებულია ვექტორში:

$$\xi_t = [\tilde{\mathbf{u}}_t' \quad \tilde{z}_t']'$$

ვექტორის ξ_t ბუტსტრეპული ნიმუში შეიქმნა ერთნაირი სიგრძის, გადაფარული 12-თვიანი ბლოკების ხელახალი შერჩევით. ამინდის საკონტროლო ცვლადები, კალენდარული თვეების ფიქტიური ცვლადები და საწყისი დაკვირვებები უცვლელი დარჩა. თითოეულ გამეორებაში ხელახლა შეფასდა VAR, პირველი ეტაპი, მყისიერი ზემოქმედების ვექტორი და იმპულსზე გამოხმაურებები. ნიშნისა და მასშტაბის ნორმირება თითოეულ გამეორებაში თავიდან განხორციელდა.

შენარჩუნდა მხოლოდ სასრული შეფასებებისა და სტაბილური VAR-ის მქონე გამეორებები. დასკვნები ეფუძნება 2 000 მოქმედ გამეორებას. ბუტსტრეპის შედეგი

მისაღებად ჩაითვალა, თუ ვალიდური ბუტსტრეპული გამეორებების წილი სულ მცირე 95% იყო. $(1 - \alpha)$ -იანი პროცენტული ინტერვალია:

$$CI_{1-\alpha}(h) = [q_{\alpha/2}(\Psi_h^*), q_{1-\alpha/2}(\Psi_h^*)]$$

სუსტი იდენტიფიკაციის მიმართ რობასტული დასკვნები

j -ე ცვლადის h -ე ჰორიზონტზე გამოხმაურება წარმოდგენილია:

$$\theta_{j,h} = 100 \frac{n_{j,h}}{d}$$

სადაც $n_{j,h}$ შესაბამისი გამოხმაურების დაყვანილი ფორმის მრიცხველია, ხოლო d ჰიდროგენერაციაზე მყისიერი ზემოქმედების მნიშვნელობა.

95%-იანი ფილერის ტიპის ნდობის სიმრავლეა:

$$C_{j,h}^{0.95} = \left\{ \theta: \frac{[\hat{n}_{j,h} - (\theta/100)d]^2}{\text{Var}[\hat{n}_{j,h} - (\theta/100)d]} \leq \chi_{1,0.95}^2 \right\}$$

სიმრავლე მიღებულია ანდერსონ-რუბინის სტატისტიკის ინვერსიით და შეიძლება იყოს შემოსაზღვრული, შეუზღუდავი ან განცალკევებული ინტერვალისგან შემდგარი.

რობასტულობის შემოწმება

ამ ქვეთავში აღწერილია რობასტულობის შემოწმებებში გამოყენებული ძირითადი ალტერნატიული სპეციფიკაციები და დამხმარე ანალიზები. მდინარის ხარჯის ალტერნატიული ინსტრუმენტები მოიცავს ენგურის, რიონისა და მტკვრის ხარჯის ანომალიების თანაბარწონიან საშუალოს და ენგურის მდინარის ხარჯის ინოვაციაზე აგებულ ინსტრუმენტს. დამატებით გამოყენებულია GloFAS-ის ალტერნატიული პროდუქტები, ალტერნატიული შეფასების პერიოდები, ალტერნატიული მოდელები (VAR(1) და VAR(2)), ალტერნატიული ბუტსტრეპული ბლოკის სიგრძეები (6 და 18 თვე), ჰიდრომეტეოროლოგიური საკონტროლო ცვლადების ალტერნატიული ვარიანტები და საკონტროლო ცვლადებზე ორთოგონალიზებული ალტერნატიული ინსტრუმენტები.

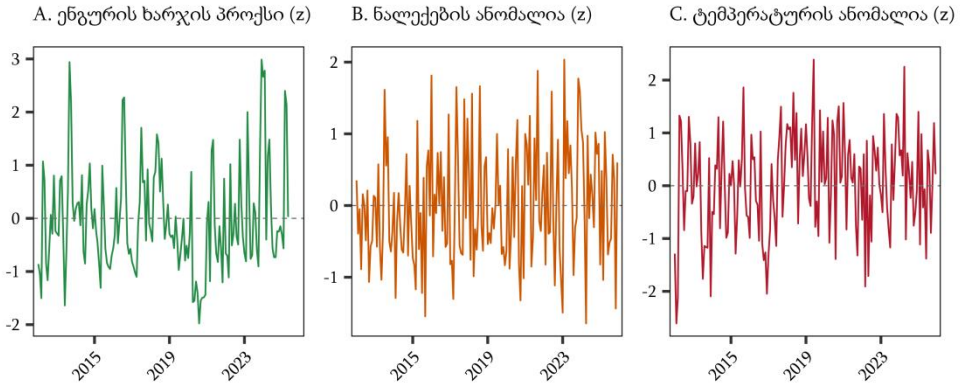
გამომრიცხავი შეზღუდვის დამხმარე შემოწმებები აფასებს ინსტრუმენტის კავშირს მთლიან შიდა მოთხოვნასთან, სადგურების დანაკარგებთან, ლარის აშშ დოლარის მიმართ გაუფასურებასთან (GEL/USD) და მეზობელი ქვეყნების ჰიდროგენერაციასთან. დამატებით, შეფასდა VAR-სისტემები, რომლებშიც ჩართულია მთლიანი იმპორტი, მთლიანი ექსპორტი და ელექტროენერგიის ბალანსის სხვა კომპონენტები.

დანართი B. ჰიდროლოგიური ცვლადები

ცხრილი B1. საქართველოში ელექტროენერგეტიკული სისტემის ყოველთვიურ ცვლადებს შორის სპირმენის რანგული კორელაციები, 2012 წლის იანვარი–2025 წლის დეკემბერი

ცვლადი	ჰიდროგენერაცია	თბოგენერაცია	წმინდა იმპორტი	მთლიანი შიდა მოთხოვნა
ჰიდროგენერაცია	1,000			
თბოგენერაცია	-0,789	1,000		
წმინდა იმპორტი	-0,787	0,749	1,000	
მთლიანი შიდა მოთხოვნა	0,034	0,431	0,393	1,000

შენიშვნა: მოცემულია სპირმენის რანგული კორელაციის კოეფიციენტები 168 ყოველთვიური დაკვირვების საფუძველზე. წმინდა იმპორტი არის მთლიანი იმპორტისა და მთლიანი ექსპორტის სხვაობა. უარყოფითი მნიშვნელობები წმინდა ექსპორტს აღნიშნავს. კოეფიციენტები უპირობოა; მათი გამოთვლისას სეზონურობა და დროითი ვარიაცია არ არის კონტროლირებული. სტატისტიკური მნიშვნელოვნობა არ არის ნაჩვენები, რადგან ჩვეულებრივი ტესტები ყოველთვიური მონაცემების სერიულ დამოკიდებულებას არ ითვალისწინებს.



ნახაზი B1. მდინარის ხარჯის მაჩვენებელი და ამინდის საკონტროლო ცვლადები. ენგურის ზედა დინების ყოველთვიური მდინარის ხარჯის მაჩვენებელი (პანელი A), წყალშემკრები აუზების ნალექების ანომალიის ინდექსი (პანელი B) და ტემპერატურის ანომალიის ინდექსი (პანელი C). პანელი A ეფუძნება GloFAS v4-ის consolidated_v4 პროდუქტს და მონაცემები ხელმისაწვდომია 2025 წლის მაისამდე; პანელები B და C მოიცავს პერიოდს 2025 წლის დეკემბრამდე. მდინარის ხარჯის მაჩვენებელი არის შერჩეული ენგურის ზედა დინების უჯრედის კალენდარული თვის მიხედვით სტანდარტიზებული მწკრივი. ნალექები არის ენგურის, რიონის, მტკვრისა და არაგვის აუზების სტანდარტიზებული ანომალიების თანაბარწონიანი საშუალო. ტემპერატურა არის მიახლოებით მოსახლოებით შეწონილი ანომალია, აგებული თბილისის, ქუთაისის, ბათუმისა და რუსთავის მონაცემებით. მდინარის ხარჯი სტანდარტიზებულია 2009–2024 წლებზე, ნალექები და ტემპერატურა 2009–2025 წლებზე. წყვეტილი ხაზები ნულს აღნიშნავს.

Tengizi Mtchedlidze

Comenius University Bratislava, Faculty of Management;

Mariam Mtchedlidze,

Researcher, Batumi, Georgia

HYDROPOWER SUPPLY SHOCKS AND ELECTRICITY-SYSTEM ADJUSTMENT IN GEORGIA

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.12](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.12)

Expanded Summary

Georgia's electricity system depends heavily on hydropower and is exposed to seasonal and interannual variation in river discharge. Hydropower supplied about 80.5% of domestic

electricity generation in 2021. Generation usually declines in winter, when demand, thermal generation, and electricity imports increase. During high-discharge periods, additional hydropower may reduce thermal generation, lower imports, or support exports. This study estimates how Georgia’s electricity system responds to an unexpected hydropower-supply shock.

Previous studies have examined electricity balances, seasonal deficits, cross-border trade, renewable-energy development, and institutional reform. These descriptive relationships do not isolate unexpected hydropower changes because generation may respond simultaneously to demand, weather, reservoir management, and regional market conditions. This study addresses that identification problem using a proxy structural vector autoregression with an external hydrological instrument.

Monthly electricity data from the Electricity System Commercial Operator of Georgia cover January 2012 through December 2025 and include hydropower generation, thermal generation, imports, exports, and domestic demand. Net imports equal gross imports minus gross exports, while transit flows are excluded. The descriptive sample contains 168 observations. The proxy-SVAR is estimated from March 2012 through May 2025 because of weather lags and the availability of consolidated GloFAS v4 discharge data. After three endogenous lags, the reduced-form VAR uses 156 observations.

Hydropower-supply shocks are identified with a standardized river-discharge anomaly from a GloFAS v4 grid cell upstream of the Enguri reservoir. Daily discharge data were obtained through the Open-Meteo Flood API using the consolidated_v4 product. The series is generated by the LISFLOOD model with ERA5 forcing and represents modelled discharge, not observed reservoir inflow. Daily values were averaged by month and standardized separately for each calendar month using 2009–2024 moments.

Weather controls include precipitation and 2-m air temperature. The precipitation index combines standardized anomalies for the Enguri, Rioni, Mtkvari, and Aragvi basins. Three upstream locations were averaged within each basin, after which the basin indices were equally weighted. The temperature index is a population-weighted anomaly for Tbilisi, Kutaisi, Batumi, and Rustavi. The model includes contemporaneous weather controls, two lags, calendar-month indicators, and squared temperature.

The endogenous system contains logged hydropower generation, inverse-hyperbolic-sine-transformed thermal generation, and net imports in GWh. VAR(3) minimized the Akaike information criterion among stable specifications without significant residual autocorrelation.

The Enguri anomaly instruments the reduced-form hydropower innovation. The first-stage Newey-West HAC Wald F-statistic was 16.0, with an R^2 of 0.074. The shock is normalized to increase hydropower generation by 100 GWh on impact. Impulse responses are estimated over 24 months. Uncertainty is assessed using 2,000 joint moving-block-bootstrap replications with 12-month blocks, supplemented by weak-identification-robust Fieller confidence sets.

Hydropower represented 78.4% of cumulative domestic generation, with median monthly generation of 720.0 GWh. Median thermal generation was 207.4 GWh, and median net imports were 58.6 GWh. In the lowest hydropower quartile, median thermal generation was 361.0 GWh and median net imports were 171.3 GWh. In the highest quartile, these values fell to 4.2 GWh and –165.5 GWh. Hydropower was negatively correlated with both thermal generation and net imports, with Spearman coefficients of –0.79.

The identified shock produced a temporary increase in hydropower generation. Following the normalized 100 GWh impact response, the hydropower response was 62.0 GWh after one month (95% CI 31.5 to 111.8), 44.7 GWh after two months (95% CI 20.3 to 83.9), and 35.7 GWh after three months (95% CI –8.8 to 77.4). The month-three 95% confidence interval included zero; the response was therefore not statistically significant at the 5% level.

Thermal generation declined by 80.1 GWh on impact, although the 95% confidence interval included zero. The point estimate is consistent with substitution between hydropower and thermal generation, but the effect is imprecisely estimated.

Net electricity imports declined by 56.6 GWh on impact, with a 95% confidence interval from –137.6 to –9.8 GWh. This is the clearest statistically supported response. It may reflect lower imports, higher exports, or both. The cumulative response over months 0–12 remained negative, but its confidence interval included zero.

Additional sensitivity analyses considered alternative hydrological instruments, GloFAS products, estimation samples, lag orders, bootstrap block lengths, and weather-control specifications.

The baseline instrument is based on modelled discharge from one Enguri grid cell rather than observed reservoir inflow or a nationwide measure. The analysis also cannot fully account for regional electricity prices, transmission constraints, reservoir management, plant outages, or other operational conditions. The exclusion restriction cannot be tested directly, and the linear monthly VAR does not capture seasonal, nonlinear, or regime-dependent responses.

The results identify cross-border electricity trade as Georgia’s clearest short-run adjustment margin following a positive hydropower-supply shock. Thermal generation may also decline, but the estimate is imprecise. Storage, diversified generation, improved hydrological forecasting, coordinated reservoir management, and adequate cross-border transmission may strengthen system flexibility.

Keywords: hydropower-supply shocks; river discharge; electricity trade; net electricity imports; proxy-SVAR.

JEL Classification: C32; F14; Q25; Q41.

გიორგი დოლიძე
თესაუ, დოქტორანტი

დიגיტალიზაციის თანამედროვე გამოწვევები საქართველოს სასტუმრო
ინდუსტრიაში

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.13](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.13)

ანოტაცია. ნაშრომში განხილულია ციფრული ტექნოლოგიების როლი გლობალურ და ადგილობრივ ტურიზმში/მასპინძლობის სფეროში. და მოცემულია და გაანალიზებულია საქართველოს სასტუმრო სექტორში დიგიტალიზაციის პროცესში არსებული ძირითადი გამოწვევები. მოცემულია საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრიის ბაზრის მდგომარეობა და მასში მიმდინარე დიგიტალიზაციის პროცესები. განხილულია მასპინძლობის სფეროში დიგიტალიზაციის თეორიული საფუძვლები და გლობალური ტენდენციები; საქართველოს სასტუმრო ბაზრის სტრუქტურა და არსებული ციფრული უთანაბრობის (Digital Divide) შეფასება. გამოწვევების ანალიზი

საკვანძო სიტყვები: დიგიტალიზაცია, სასტუმრო ინდუსტრია, გამოწვევები, ბაზრები, ტექნოლოგიები

თანამედროვე გლობალურ ეკონომიკაში ციფრული ტექნოლოგიების სწრაფმა განვითარებამ ძირეულად შეცვალა მომსახურების სექტორი, განსაკუთრებით კი მასპინძლობისა და ტურიზმის ინდუსტრია (Buhalis & Law, 2008). დღესდღეობით, დიგიტალიზაცია აღარ წარმოადგენს მხოლოდ კონკურენტულ უპირატესობას – ის გახდა ინდუსტრიაში გადარჩენისა და მდგრადი განვითარების აუცილებელი წინაპირობა (UNWTO, 2021).

საქართველოსთვის, სადაც ტურიზმი ეკონომიკის ერთ-ერთი წამყვანი სექტორია, სასტუმროებში ციფრული ინსტრუმენტების დანერგვა პირდაპირ უკავშირდება მომსახურების ხარისხის ამაღლებასა და საერთაშორისო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებას (Georgian National Tourism Administration [GNTA], 2023). მიუხედავად ტექნოლოგიური პროგრესისა, ქართული სასტუმრო ინდუსტრია ციფრული ტრანსფორმაციის გზაზე უამრავ სისტემურ, ფინანსურ და პერსონალის მიმართულებით ბარიერს აწყდება (Law et al., 2019).

სასტუმრო ინდუსტრიაში დიგიტალიზაცია მოიცავს ტექნოლოგიური გადაწყვეტილებების ფართო სპექტრს, რომლებიც ორ ძირითად ჯგუფად იყოფა: Front-Office (სტუმართან ურთიერთობის) და Back-Office (შიდა საოპერაციო) ტექნოლოგიები (Ivanov & Webster, 2019). დიგიტალიზაციის ძირითადი კომპონენტებია:

- Property Management System (PMS): სასტუმროს მართვის ცენტრალური ციფრული სისტემა, რომელიც აერთიანებს ჯავშნებს, ოთახების დასუფთავების განრიგს, ანგარიშსწორებასა და სტუმრების მონაცემებს (Law et al., 2019).
- Online Travel Agencies (OTA) & Channel Managers: პლატფორმები (Booking.com, Airbnb, Expedia) და მათი სინქრონიზატორები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ოთახების გლობალურ გაყიდვას და აცილებენ სასტუმროს ორმაგი ჯავშნის (Double Booking) რისკებს.

- Revenue Management Systems (RMS): დინამიკური ფასწარმოქმნის ალგორითმები, რომლებიც მოთხოვნის, სეზონურობისა და კონკურენტების ფასების მიხედვით ოთახის ოპტიმალურ ფასს ავტომატურად ადგენენ (Kimes, 2011).

გლობალური ტენდენციები აჩვენებს, რომ ტრადიციული, ქაღალდზე ან მექანიკურად მართული პროცესებიდან Cloud-based სისტემებზე გადასვლა აუცილებელი პირობაა ოპერაციული ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად (Buhalis & Law, 2008).

საქართველოს სასტუმრო ბაზარი მკვეთრად ასიმეტრიულია და ციფრული ტექნოლოგიების ათვისების მიხედვით მასში მკაფიოდ იკვეთება ციფრული გაწყვეტის (Digital Divide) პრობლემა (National Statistics Office of Georgia [Geostat], 2023), კერძოდ:

1. საერთაშორისო ბრენდული სასტუმროები (Marriott, Hilton, Radisson და ა.შ.): ფლობენ ციფრული ტექნოლოგიების მაღალ მზაობას. სრულად იყენებენ გლობალურ PMS/RMS სისტემებს, საკუთარ ლოიალობის აპლიკაციებსა და ავტომატიზებულ სერვისებს.
2. ადგილობრივი საშუალო და ბუტიკ-სასტუმროები: ხასიათდებიან დიგიტალიზაციის საშუალო დონით. აქტიურად იყენებენ Cloud-PMS-სა და Channel Manager-ებს, თუმცა იშვიათად მიმართავენ სიღრმისეულ მონაცემთა ანალიტიკას.
3. მცირე და საოჯახო სასტუმროები (Guesthouses) რეგიონებში: გამოირჩევიან დაბალი ან საბაზისო ციფრული მზაობით. ეყრდნობიან მხოლოდ Booking.com-სა და Airbnb-ს, ხოლო შიდა მართვა ხშირად მექანიკურად ხდება (Geostat, 2023).

გარდა ამისა, არსებობს გეოგრაფიული უთანაბრობაც – თბილისსა და ბათუმში განთავსების ობიექტები ბევრად უფრო დიგიტალიზებულია, ვიდრე მაღალმთიან და მოშორებულ რეგიონებში არსებული სასტუმროები (GNTA, 2023). თანამედროვე პროგრამული უზრუნველყოფის (PMS, RMS, CRM) და ჭკვიანი სისტემების (IoT) საწყისი დანერგვისა და ყოველთვიური სააბონენტო გადასახადები საკმაოდ მაღალია მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის (UNWTO, 2021). მცირე საოჯახო სასტუმროებს ხშირად არ გააჩნიათ თავისუფალი საბრუნავი კაპიტალი, რათა ინვესტიცია განახორციელონ ლიცენზირებულ პროგრამებსა თუ ციფრულ აპარატურაში.

ქართული სასტუმროების უმეტესობა მეტისმეტად არის დამოკიდებული ონლაინ ტურისტულ სააგენტოებზე, განსაკუთრებით Booking.com-ზე (GNTA, 2023). იმიტომ, რომ საკუთარი, გამართული ვებგვერდებისა და პირდაპირი ჯავშნის სისტემების (Direct Booking Engine) არარსებობის გამო, სასტუმროები იძულებულნი არიან გადაიხადონ 15%–25% საკომისიო თითოეულ ჯავშანზელ ამიტომ ეს მაღალი ფინანსური წნეხი მნიშვნელოვნად ამცირებს ბიზნესის წმინდა მოგებას და არ უტოვებს მას რესურსს საკუთარი ციფრული არხების გასავითარებლად.

ამასთან, აღსანიშნავია, რომ ციფრული ინსტრუმენტების ეფექტიანობა პირდაპირ უკავშირდება პერსონალის კვალიფიკაციას (Ivanov & Webster, 2019). საქართველოში არსებული ბაზრის ანალიზისას გამოიკვეთა ორი ძირითადი პრობლემა:

- რეგიონულ საოჯახო სასტუმროებში მფლობელებსა და პერსონალს აქვთ დაბალი ციფრული წიგნიერება, რაც ხელს უშლის ელექტრონული სისტემების ათვისებას.

- ბაზარზე მწვავედ დგას Revenue Management-ისა და Data Analytics-ის კვალიფიციური სპეციალისტების დეფიციტი, რომლებიც შეძლებდნენ მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღებას.
- ასევე, სასტუმროების ინდუსტრიაში შეიმჩნევა ტექნოლოგიური და ინფრასტრუქტურული შეზღუდვები, კერძოდ:
- ადგილობრივი ვებგვერდებიდან პირდაპირი საერთაშორისო გადახდების მიღება ხშირად დაკავშირებულია ტექნიკურ და ბიუროკრატიულ სირთულეებთან (მაგ., Stripe-ის ან PayPal-ის სრული ფუნქციონალის შეზღუდვები).
 - საქართველოს ზოგიერთ მაღალმთიან და მოშორებულ რეგიონში მაღალსიჩქარიანი ინტერნეტის არათანაბარი ხელმისაწვდომობა აფერხებს ღრუბლოვანი PMS სისტემების გამართულ მუშაობას.
 - ქართულ სასტუმრო ინდუსტრიაში ციფრული ტექნოლოგიების სრულფასოვან დანერგვას რამდენიმე ფუნდამენტური ბარიერი აფერხებს:
 -

ცხრილი 1. დიგიტალიზაციის გამოწვევები საქართველოში

გამოწვევის ტიპი	კონკრეტული პრობლემა საქართველოში
ფინანსური ბარიერი	პროგრამული უზრუნველყოფის (PMS, RMS) და ჰოსტინგის სისტემების მაღალი საფასური და ყოველთვიური სააბონენტო ღირებულება მცირე სასტუმროებისთვის.
კადრებისა და უნარების დეფიციტი	სასტუმროს პერსონალის (განსაკუთრებით რეგიონებში) დაბალი ციფრული წიგნიერება და Data/Revenue Management-ის სპეციალისტების ნაკლებობა.
საკომისიოების წნეხი	OTA პლატფორმების მაღალი საკომისიოები, რაც მცირე ბიზნესს არ უტოვებს საკმარის კაპიტალს საკუთარი ციფრული ინფრასტრუქტურის გასავითარებლად.
საგადახდო სისტემის შეზღუდვები	საერთაშორისო საგადახდო სისტემებთან (მაგ. Stripe, PayPal-ის სრული ფუნქციონალი) ინტეგრაციის სირთულეები ადგილობრივი ვებგვერდებიდან პირდაპირი გადახდების მისაღებად.
ინფრასტრუქტურული უთანაბრობა	მაღალსიჩქარიანი ინტერნეტის ხელმისაწვდომობის პრობლემები საქართველოს ზოგიერთ მაღალმთიან და მოშორებულ რეგიონში.

დასკვნები

1. საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრიაში დიგიტალიზაციის პროცესი მიმდინარეობს არათანაბრად, რაც იწვევს ციფრულ გაწყვეტას მსხვილ ბრენდებსა და მცირე საოჯახო სასტუმროებს შორის.
2. ძირითადი შემაფერხებელი ფაქტორებია ფინანსური რესურსების სიმცირე, OTA პლატფორმების მაღალი საკომისიოების წნეხი, პერსონალის დაბალი ციფრული წიგნიერება და საგადახდო ინფრასტრუქტურის შეზღუდვები.

- პრობლემის გადაჭრა მოითხოვს კომპლექსურ მიდგომას, სადაც ჩართული იქნება როგორც სასტუმროების მენეჯმენტი, ისე სახელმწიფო და დარგობრივი ასოციაციები

ამისთვის კი საორიენტაციოდ რეკომენდირებულია, სასტუმროები გადავიდნენ ხელმისაწვდომ, ბიუჯეტურ Cloud-PMS სისტემებზე; განავითარონ მარტივი Direct Booking ინსტრუმენტები და სოციალური მედიის არხები OTA საკომისიოების შესამცირებლად; პერიოდულად ჩაუტარონ ტრენინგები თანამშრომლებს ციფრული ინსტრუმენტების გამოყენებაში. ხოლო სახელმწიფომ და ასოციაციებმა სასურველია: მოაწიონ რეგიონული საგანმანათლებლო პროგრამები და ვორქშოპები ციფრული წიგნიერების ამაღლების მიზნით; შექმნან მცირე გრანტების ან თანადაფინანსების მექანიზმები რეგიონული სასტუმროების დიგიტალიზაციის მხარდასაჭერად; აქტიურად იმუშაონ საერთაშორისო ფინტექ-პლატფორმების ქართულ საბაზო სექტორთან სრულფასოვან ინტეგრაციაზე.

გამოყენებული ლიტერატურა

- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the millennium—The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
- Georgian National Tourism Administration. (2023). Georgian tourism in figures: Annual report. Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia.
- Ivanov, S., & Webster, C. (2019). Robots, artificial intelligence, and service automation in travel, tourism and hospitality. Emerald Publishing Limited.
- Kimes, S. E. (2011). The future of hotel revenue management. *Cornell Hospitality Report*, 11(14), 6–15.
- Law, R., Leung, R., & Chan, I. C. C. (2019). Progression and development of information and communication technology research in hospitality portal: A 30-year review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 2–22. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2017-0426>
- National Statistics Office of Georgia. (2023). Hotels and hotel-type enterprises in Georgia 2022. <https://www.geostat.ge>
- UNWTO. (2021). Digital transformation in tourism: Small and medium-sized enterprises perspective. World Tourism Organization. <https://doi.org/10.18111/9789284422203>
<https://doi.org/10.18111/9789284422203>

Giorgi Dolidze
TESAU, PhD student

MODERN CHALLENGES OF DIGITALIZATION IN THE GEORGIAN HOTEL INDUSTRY

DOI: [10.52340/ekonomisti.2026.03.13](https://doi.org/10.52340/ekonomisti.2026.03.13)

Expanded Summary

This paper discusses the role of digital technologies in global and local tourism and the hospitality sector, analyzing the primary challenges within the digitalization process of Georgia's hotel sector. It outlines the current market state and digitalization trends of the Georgian hotel industry, covers the theoretical foundations and global trends of digitalization in hospitality, and evaluates the structure of the Georgian hotel market alongside existing digital divides.

Keywords: Digitalization, hotel industry, challenges, markets, technologies

Introduction

In the contemporary global economy, the rapid development of digital technologies has fundamentally transformed the service sector, particularly the hospitality and tourism industry (Buhalis & Law, 2008). Today, digitalization is no longer merely a competitive advantage—it has become a prerequisite for survival and sustainable development within the industry (UNWTO, 2021).

For Georgia, where tourism is a leading economic sector, introducing digital tools in hotels is directly linked to enhancing service quality and maintaining competitiveness in the international market (Georgian National Tourism Administration [GNTA], 2023). Despite technological progress, the Georgian hotel industry faces numerous systemic, financial, and personnel-related barriers on the path to digital transformation (Law et al., 2019).

Digitalization in the hotel industry encompasses a broad spectrum of technological solutions divided into two main groups: Front-Office (guest-facing) and Back-Office (internal operational) technologies (Ivanov & Webster, 2019). The primary components of digitalization include:

- Property Management System (PMS): A centralized digital hotel management system integrating reservations, housekeeping schedules, billing, and guest data (Law et al., 2019).
- Online Travel Agencies (OTA) & Channel Managers: Platforms (Booking.com, Airbnb, Expedia) and their synchronizers that ensure global room distribution and prevent double-booking risks.
- Revenue Management Systems (RMS): Dynamic pricing algorithms that automatically determine optimal room rates based on demand, seasonality, and competitor pricing (Kimes, 2011).

Global trends indicate that transitioning from traditional, paper-based or mechanically managed processes to Cloud-based systems is a prerequisite for ensuring operational efficiency (Buhalis & Law, 2008).

Structure of the Georgian Hotel Market and the Digital Divide. The Georgian hotel market is sharply asymmetric, exhibiting a clear Digital Divide in terms of digital technology adoption (National Statistics Office of Georgia [Geostat], 2023):

1. International Branded Hotels (Marriott, Hilton, Radisson, etc.): Possess high digital readiness. They fully utilize global PMS/RMS systems, proprietary loyalty apps, and automated services.
2. Local Mid-scale and Boutique Hotels: Characterized by a moderate level of digitalization. They actively use Cloud-PMS and Channel Managers, though they rarely resort to deep data analytics.
3. Small and Family-run Hotels (Guesthouses) in Regions: Exhibit low or basic digital readiness. They rely solely on Booking.com and Airbnb, while internal management is frequently manual (Geostat, 2023).

Additionally, a geographical disparity exists: accommodation facilities in Tbilisi and Batumi are significantly more digitalized than hotels located in high-mountainous and remote regions (GNTA, 2023).

The full-scale implementation of digital technologies in the Georgian hotel industry is hindered by several fundamental barriers:

Data 1. Challenges of digitalization in Georgia

Challenge Type	Specific Problem in Georgia
Financial Barrier	High initial and monthly subscription costs of software (PMS, RMS) and smart systems for small hotels
Staff and Skills Shortage	Low digital literacy among hotel staff (especially in regions) and a scarcity of Data/Revenue Management experts
Commission Pressure	High commissions from OTA platforms, leaving small businesses with insufficient capital for their own tech stack
Payment System Restrictions	Integration difficulties with international payment systems (e.g., full functionality of Stripe, PayPal).
Infrastructure Disparity	High-speed internet availability issues in certain high-mountainous and remote regions of Georgia

- **Financial Barrier:** The initial deployment and monthly subscriptions for modern software (PMS, RMS, CRM) and smart systems (IoT) are quite costly for small and medium-sized businesses (UNWTO, 2021). Small family hotels frequently lack free working capital to invest in licensed programs or digital hardware.
- **Commission Pressure:** Most Georgian hotels are overly dependent on online travel agencies, particularly Booking.com (GNTA, 2023). Due to the lack of proper proprietary websites and Direct Booking Engines, hotels are forced to pay commissions ranging from 15% to 25% per booking, which heavily pressures net profits.
- **Human Resources and Qualifications:** The efficiency of digital tools directly correlates with staff qualifications (Ivanov & Webster, 2019). Regional family-run hotels suffer from low digital literacy among owners and staff, and the market faces an acute shortage of specialized Revenue Management and Data Analytics experts.

Conclusions and Recommendations

1. Uneven Progress: The digitalization process in the Georgian hotel industry is uneven, causing a digital divide between large international brands and small family hotels.
2. Key Inhibitors: The primary hindering factors include limited financial resources, OTA commission pressures, low personnel digital literacy, and payment infrastructure constraints.
3. Strategic Recommendations: Addressing these challenges requires a comprehensive approach involving hotel management, the state, and industry associations:
 - For Hotels: Transition to affordable, budget-friendly Cloud-PMS systems; develop simple Direct Booking tools and social media channels to reduce OTA commissions; periodically train employees on digital tools.
 - For Government and Associations: Organize regional educational programs and workshops to boost digital literacy; create small grant or co-financing mechanisms to support regional hotel digitalization; actively work on full integration of international fintech platforms with the Georgian banking sector.

ჟურნალი “ეკონომისტი”

მისამართი: 0179, თბილისი, ი. ჭავჭავაძის გამზ. N1, ტელ.: 599 970103.

ჟურნალ “ეკონომისტში” სტატიების გამოქვეყნების წესები იხილეთ ვებგვერდზე:
ekonomisti.tsu.ge

Journal “**Ekonomisti**”

Address: 1 Ilia Tchavtchavadze Avenue, 0179 Tbilisi, tel. 599 970103

Rules of Publication of articles in the journal “Ekonomisti” see: ekonomisti.tsu.ge

თსუ პაატა გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტის გამომცემლობა

რედაქტორი ნელი ჯაფიანიძე

Publishing House of Paata Gugushvili Institute of Economics of TSU

Redactor Neli Qafianidze