https://doi.org/10.52340/gbasb

ISSN 2233-3606 (print)
ISSN:2960-981X (online)

საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემია
GEORGIAN ACADEMY OF BUSINESS SCIENCES

საერთაშორისო რეფერირებადი და რეცენზირებადი
სამეცნიერო-პრაქტიკული ჟურნალი

მოამბე
57
MOAMBE

INTERNATIONAL PRECISED AND REVIEWED
SCIENTIFIC-PRACTICAL MAGAZINE

თბილისი 2026 TBILISI

უაკ (UDC) 33 (479.22) (051.2)
ს-323

„მოამბე" გამოდის 1995 წლიდან
„MOAMBE" IS PUBLISHED SINCE 1995

სტატიები მიიღება შემდეგი მოთხოვნების გათვალისწინებით

1. ტექსტი აკრეფილი უნდა იყოს Word-ში, Sylfaen-ში, შრიფტის ზომა 12, ინტერვალი სტრიქონებს შორის 1.5, ველების დაშორება მარჯვენა-მარცხენა მხარეს 2 და 3 სმ. შესაბამისად, ზედა და ქვედა 2.5 და 2.5 სმ. ტექსტი უნდა აიკრიფოს გადატანების გარეშე. ცხრილები გადაყვანილი JPEG ფორმატში. სტატიის მინიმალური მოცულობა უნდა იყოს არანაკლებ 5 გვერდი A4 ფორმატის.
2. ავტორის სახელი, გვარი, სამეცნიერო წოდება და თანამდებობა, საკონტაქტო კოორდინატები (ტელეფონები, ელ-ფოსტა).
3. სტატიას უნდა ახლდეს სტატიის სათაური და რეზიუმე ქართულ და ინგლისურ ენებზე. რეზიუმე უნდა იყოს მოცულობით 120-150 სიტყვა, აკრეფილი შესაბამისად Sylfaen-ში და Times New Roman-ში, შრიფტის ზომა 12, სამეცნიერო სტატიას უნდა დაერთოს გამოყენებული ლიტერატურის სია.
4. სტატია შეიძლება გამოქვეყნდეს ნებისმიერ უცხო ენაზეც. ასეთ შემთხვევაში, ჩვენი მოთხოვნაა რეზიუმე მოგვაწოდოთ ქართულ და ინგლისურ ენებზე.

სტატიების გადმოგზავნა შესაძლებელია შემდეგ ელექტრონულ მისამართზე:
temur.babunashvili@mail.ru; mariizoria@mail.ru;
ტელეფონები: **593 23 99 58; 593 95 92 47**
ვებ-გვერდი: **www.sbma.ge**

Continiues taking articles according to this requests:

1. Text must be gathered in Word, size of AcadNusx font 12, interval between lines – 1.5; borders in right and left side – 3 and 2 sm. Also, up and down borders – 2,5 and 2,5 sm. Text must be picked up without transferring. Tables should be in JPEG. The minimal size of article is Spages of A4 format.
2. The first name of author, last name, scientific rank and post, coordinates (telephone number, e-mail).
3. 3. The article must have reziume in Georgian and English languages. The size should be 120-150 words, it must be picked up in AcadNusx and in Times New Roman, size of font – 12. Scientific article must have list of used literature.
4. The article may be published in any foreign language. So, it is also our request to prepare reziume in Georgian and English languagues too.

E-mail: temur.babunashvili@mail.ru; mariizoria@mail.ru;
Tel: 593 239 958; 593 959 247
www.sbma.ge

საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემია დაფუძნდა 1995 წლის 23 მარტს. აკადემია საქართველოს იუსტიციის სამინისტრომ რეგისტრაციაში გაატარა 1995 წლის 9 აპრილს, რეგისტრაციის სერტიფიკატის №1982

THE GEORGIAN ACADEMY OF BUZINESS SCIENCES WAS ESTABLISHED ON MARCH 23, 1995. THE ACADEMY WAS REGISTERED ON APRIL 9, 1995 BY MINISTRY OF GEORGIA (CERTICATE #1982)

მთავარი რედაქტორის მიმართვა ჟურნალ მოამბის ახალ სტატუსთან დაკავშირებით

პატივცემულო სარედაქციო კოლეგის წევრებო, სამეცნიერო სტატიების ავტორებო და ჩვენი საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალ ,,**მოამბის**" მკითხველთა ფართო წრის წარმომადგენლებო, მაქვს პატივი მოგილოცოთ ჩვენი ჟურნალის საერთაშორისო სტატუსის ახალ საფეხურზე აღზევება, სულ ცოტა ხნის წინ ჟურნალ მოამბეს მიენიჭა ,,**დოის ინდექსი**", ასევე ყველა გამოქვეყნებულ სტატიას ინდივიდუალურად მიენიჭება დოის ინდექსი და ეს ინფორმაცია განთავსდება ქვემოთ ჩამოთვლილ ინდექსაციის რეგისტრირებულ ბაზებში:

- SCILIT INDEXING DATABASE
- ACADEMIC RESOURCE INDEX/RESEARCHLIB
- WORLDCAT.ORG
- INTERNATIONAL SCIENTIFIC INDEXING
- COSMOS IMPACT FACTOR
- SCIENTIFIC JOURNAL IMPACT FACTOR
- INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL
- GOOGLE SCHOLAR
- EUROPUB

მინდა გაცნობოთ, რომ ჟურნალ მოამბეს ასევე მიენიჭა ელექტრონული ISSN ვერსია. ჟურნალის დოის ინდექსია: **https://doi.org/10.52340/gbasb**

ხოლო ISSN-ებია:
ISSN:2233-3606 (print) და **ISSN:2960-981X (online)**

ასევე ინფორმაციის გაცნობა შეგიძლიათ ჩვენს ,**Facebook** გვერდზე ,,**საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემია**" -
https://www.facebook.com/profile.php?id=100066389803059 .

ყველა დაინტერესებულ ფიზიკურ პირს ან ორგანიზაციას შეგიძლიათ დამიკავშირდეთ მობილურ ტელეფონზე : 593239958 ან ელექტრონული ფოსტის მეშვეობით: **temur.babunashvili@mail.ru**

ჩვენი ჟურნალის სარედაქციო კოლეგიის სახელით გამოვთქვამ მზაობას ურთიერთ თანამშრომლობის გაგრძელებასთან დაკავშირებით ახალ პირობებზე.

პატივისცემით,
ჟურნალ მოამბის მთავარი რედაქტორი
და სარედაქციო კოლეგიის თავჯდომარე,
ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი,
პროფესორი, ქ.თბილისის საპატიო მოქალაქე
თეიმურაზ ბაბუნაშვილი

ADDRESS OF THE EDITOR-IN-CHIEF REGARDING THE NEW STATUS OF “MOAMBE” JOURNAL

Dear editorial board members, authors, and representatives of a wide circle of readers of our international scientific journal “Moambe”! I have the honor to congratulate you on the rise of our magazine to a new level of international status. The journal was recently awarded a Digital Object Index (DOI). Also, all articles published in it will be individually assigned a DOI and this information will be placed in the following indexing bases:

- SCILIT INDEXING DATABASE
- ACADEMIC RESOURCE INDEX/RESEARCHLIB
- WORLDCAT.ORG
- INTERNATIONAL SCIENTIFIC INDEXING
- COSMOS IMPACT FACTOR
- SCIENTIFIC JOURNAL IMPACT FACTOR
- INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL
- GOOGLE SCHOLAR
- EUROPUB

Journal DOI: https://doi.org/10.52340/gbasb
Print version ISSN:2233-3606
Electronic version ISSN:2960-981X

Information can be found on the “Georgian Academy of Business Sciences” Facebook page - **https://www.facebook.com/profile.php?id=100066389803059**

All interested individuals or organizations can contact me by mobile phone at 593-23-99-58, or via e-mail: temur.babunashvili@mail.ru

On behalf of the editorial board of our magazine, I express my readiness to continue cooperation under new conditions.

Sincerely,
Editor-in-Chief of “Moambe” magazine,
Chairman of the editorial board,
Doctor of Economic Sciences, Professor
Teimuraz Babunashvili

„მოამბე“
საერთაშორისო რეფერირებადი და რეცენზირებადი
სამეცნიერო ჟურნალი, №57, 2026 წელი

თეიმურაზ ბაბუნაშვილი- *მთავარი რედაქტორი და სარედაქციო კოლეგიის თავმჯდომარე, ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი, საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემიის პრეზიდენტი, ქ. თბილისის საპატიო მოქალაქე.*

სარედაქციო კოლეგია
მეცნიერებათა დოქტორები, პროფესორები

აბაშიშვილი გიორგი, აბდუშელიშვილი გივი, აბრალავა ანზორი (საქ. მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის წევრ-კორესპონდენტი), არნანია თამილა, ასათიანი რევაზი (საქართველოს სოფლის მეურნეობის მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოსი, ბაკაშვილი ნიკოლოზი, ბარათაშვილი ევგენი, ბერიძე თეიმურაზი, გვალია ნარგიზი, გოგოხია რევაზი, გველესიანი მერაბი, გეჩბაია ბადრი, ელიავა ლია, თურნავა ნათია, იზორია მარინა, კოჭლამაზაშვილი ლელა, კურტანიძე დავითი (აშშ), კვალიაშვილი ვაჟა, ლაბარტყავა გულთაზი, ლობჟანიძე გივი, ლეკაშვილი ეკა, მელაძე სერგო, მეძვაბიშვილი ელგუჯა, ნარმანია დავითი, პაიჭაძე ნუგზარი, როკეტლიშვილი მიხეილი (აშშ), სილაგაძე ავთანდილი (საქ. მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის აკადემიკოსი), სოლოღაშვილი დალი, უგრეხელიძე მინდია, ქარჩავა ლოიდი, ქეშელაშვილი ომარი, ქუთათელაძე რუსუდანი, ყიფიანი გელა, ყურაშვილი გუგული, შენგელია თეიმურაზი, შენგელია რევაზი, ჩაგელიშვილი ლალი, ჩეჩელაშვილი მაია, ჩიხლაძე ნიკო, ჭითანავა ნოდარი (საქართველოს სოფლის მეურნეობის მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოსი), ჭუმბურიძე მამია, ხელაშვილი იოსები, მამედოვი ფიზული (აზერბაიჯანის რესპუბლიკა), მელნიკი ტატიანა (უკრაინა), სერქაიანი ნაიკი (სომხეთი), ალირზაევი ალი (აზერბაიჯანის რესპუბლიკა), ბორზდოვა ტატიანა (ბელორუსია), ალუხანოვი ესბერგერი (ყაზახეთის რესპუბლიკა), გალინა ლოპუშნიაკ (უკრაინა), ზალენიენი ინგა (ესტონეთი), ვდოვენკო ნატალია (უკრაინა), მიხაილ ვარჩოლა (სლოვაკეთი), გალინა კუზმენკო (უკრაინა), ტადეუშ ტროციკოვსკი (პოლონეთი). ანატოლი შევჩუკი (რუსეთი), იაცეკ სტროჟნი (პოლონეთი), ალიონა ალეინიკოვა (უკრაინა), ევგენი ჟუკოვი (რუსეთი), მანტაუტას რასკაუსკას (ლიეტუვა), ვიქტორია გრიგალივანაიტე (ლიეტუვა).

შეიძლება რედაქცია ყოველთვის არ იზიარებდეს ავტორის აზრს

„MOAMBE“
QUARTELY INTERNATIONAL SCIENTIFIC MAGAZINE,
PRECISED AND REVIEWED №57, 2026

TEIMURAZ BABUNASVILI - Editor-in-Chief and Head of Editorial Board, Doktor of Ekonomic Sciense, President of Georgian Academy of Business Science, Honored citizen of Tbilisi

EDEDITORIAL BOARD
Doctors of science, Professors

ABASHISHVILI GIORGI, ABDUSHELISHVILI GIVI, ABRALAVA ANZORI (Corresponding Member of Georgian national Academy of Science), ARNANIA TAMILA, ASATIANI REVAZ (Academician of the Georgian Academy of Agricultural Sciences), BAKASHVILI NIKOLOZI, BARATASHVILI EVGENI, BERIDZE TEIMURAZI, GVALIA NARGIZI, GOGOKHIA REVAZI, GVELESIANI MERABI, GECHBAIA BADRI, ELIAVA LIA, TURNAVA NATIA, IZORIA MARINA, KURTANIDZE DAVITI (USA), KUTATELADZE RUSUDANI, KVALIASHVILI VAJA, LABARTKAVA GULTAZI, LOBJANIDZE GIVI, LEKASHVILI EKA, MELADZE SERGO, MEQVABISHVILI ELGUJA, NARMANIA DAVITI, PAICHADZE NUGZARI, ROKETLISHVILI MIKHEILI (USA), SILAGADZE AVTANDILI (Member of Georgian national Academy of Science), SOLOGASHVILI DALI, UGREKHELIDZE MINDIA, KARCHAVA LOIDI, KESHELASHVILI OMARI, KIFIANI GELA, KOCHLAMAZASHVILI LELA, KURASHVILI GUGULI, SHENGELIA TEIMURAZI, SHENGELIA REVAZI, CHAGELISHVILI LALI, CHECHELASHVILI MAIA, CHIKHLADZE NIKO, CHITANAVA NODARI (Academician of the Georgian Academy of Agricultural Sciences), CHUMBURIDZE MAMIA, KHELASHVILI IOSEBI, MAMEDOVI FIZULI (AZERBAIDJAN), MELNIKI TATIANA (UKRAINA), SERKHAIANI NAIKI (ARMENIA), ALIRZAEVI ALI (AZERBAIDJAN), BORZDOVA TATIANA (BELORUSIA), ALUKHANOVI ESBERGI (KAZAKHSTAN), GALINA LOPUSHNIAK (UKRAINA), ZALENIENI INGA (ESTONIA), VDOVENKO NATALIA (UKRAINA), VARCHOLA MICHAL (SLOVAKIA), GALINA KUZMENKO (UKRAINA), TADEUSZ TROCIKOWSKI (POLAND), ANATOLI SHEVCHUK (RUSSIA), IACEK STROJNI (POLAND), ALIONA ALEINIKOVA (UKRAINA), EVGENI DJUKOV (RUSSIA). MANTAUTAS RASKAUSKAS (LITHUANIA), VIKTORIA GRIGALIVANAITE (LITHUANIA).

შინაარსი

1. ელისაბედ ბალიაშვილი, ნანა კაციტაძე 9
ტექნოლოგიური ინოვაციების მართვა, როგორც სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის წარმატებისა და მდგრადი გაანვითარების ძირითადი ფაქტორი

2. ზურაბ ნასარაია,ევგენი ბარათაშვილი 24
პერსონალის მოტივაცია, როგორც ორგანიზაციის ეფექტიანობის სტრატეგიული ფაქტორი

3. ეკა თხილავა, მაია ეკალაძე 35
საინფორმაციო ომები და თანამდროვეობა

4. ეკატერინე მარუაშვილი 41
SEMIOTICS

5. თამარ დევიძე, გიორგი შოშიტაშვილი 44
საზოგადოებრივი აზრი, რწმენა და ზემოქმედების მექანიზმები თანამედროვე კომუნიკაციაში

6. ირინე დარჩია, გუგული ყურაშვილი 53
ორგანიზაციაში ბიზნეს პროცესების რეინჟინერინგისა და ინჟინერინგის საფუძველზე მართვის თანამედროვე მიდგომები

7. მარინა იზორია, გურამ მარხულია 59
ავღანეთ-პაკისტანის კონფლიქტი: ისტორია და გადაწყვეტის პერსპექტივები

8. არქიმანდრიტი აბო (ლევან ჩაჩუა) 69
დიასპორა და წმინდა წერილი

9. ლალი ჩაგელიშვილი-აგლაძე 73
კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა საქართველოს საბანკო სფეროში

10. გელა მაჩაიძე, გელა ლობჟანიძე 76
ეკონომიკის „მაგიური მრავალკუთხედის" აქტუალური ასპექტები: გლობალური ტენდენციები, საქართველოს გამოწვევები და მდგრადი სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების პერსპექტივები

11. თამაზ ბაციკაძე, რუსუდან გიორგობიანი 86
კოჭების პლასტიკური ღუნვის ანალიზი, შემდგომი დრეკადი განტვირთვის გათვალისწინებით

CONTENTS

1. ELISABED BALIASHVILI, NANA KATSITADZE 9
TECHNOLOGICAL INNOVATION MANAGEMENT AS A KEY DRIVER OF SUCCESS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE MODERN HOTEL SERVICES INDUSTRY

2. ZURAB NASARAYA, EVGENI BARATASHVILI 24
PERSONNEL MOTIVATION AS A STRATEGIC FACTOR OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

3. EKA TKHILAVA, MAIA EKALADZE 35
INFORMATION WARS AND MODERNITY

4.EKATERINE MARUASHVILI 41
SEMIOTICS

5.TAMAR DEVIDZE, GEORGE SHOSHITASHVILI 44
PUBLIC OPINION, FAITH AND MECHANISMS OF IMPACT IN MODERN COMMUNICATION

6. IRINE DARCHIA, GUGULI KURASHVILI 53
PRINCIPLES AND MODERN APPROACHES TO MANAGING BUSINESS PROCESSES IN AN ORGANIZATION BASED ON REENGINEERING AND ENGINEERING

7. MARINA IZORIA, GURAM MARKHULIA 59
THE AFGHAN-PAKISTAN CONFLICT: HISTORY AND PROSPECTS FOR RESOLUTION

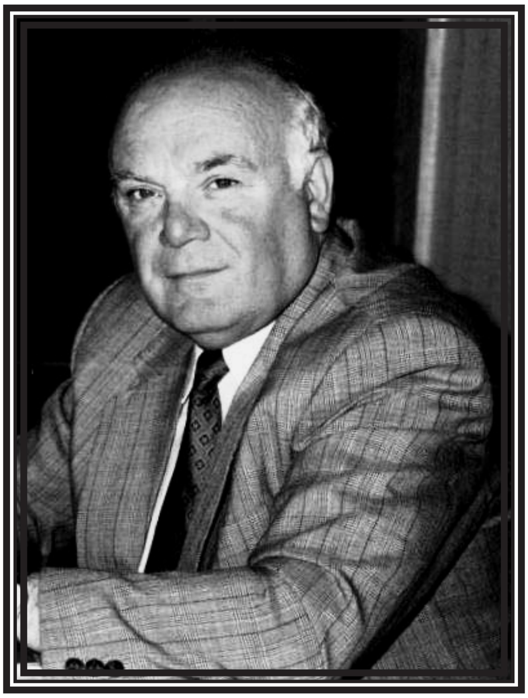
8. ARCHIMANDRITE ABO (LEVAN CHACHUA) 69
DIASPORA AND HOLY SCRIPTURE

9. LALI CHAGELISHVILI-AGLADZE 73
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN GEORGIA'S BANKING SECTOR

10. GELA MACHAIDZE, GELA LOBJANIDZE 76
CURRENT ASPECTS OF THE „MAGIC POLYGON“ OF THE ECONOMY: GLOBAL TRENDS, CHALLENGES FOR GEORGIA AND PROSPECTS FOR SUSTAINABLE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT

11. TAMAZ BACIKADZE, RUSUDAN GIORGOBIANI 86
ANALYSIS OF THE PLASTIC BENDING OF BEAMS, TAKING INTO ACCOUNT SUBSEQUENT ELASTIC UNLOADING

საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემია გულითადად ულოცავს 90 წლის სიუბილეო თარიღს ღვაწლმოსილ ქართველ მეცნიერს, ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორს, საზოგადო და სახელმწიფო მოღვაწეს, საქართველოს სახელმწიფოებრივი დამოუკიდებლობის აღდგენის აქტზე ხელმომწერს, აკადემიკოს ნოდარ ჭითანავას და უსურვებს ხანგრძლივ ნაყოფიერ მოღვაწეობას



ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემია

გილოცავთ აღდგომის

ბრწყინვალე დღესასწაულს

ტექნოლოგიური ინოვაციების მართვა, როგორც სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის წარმატებისა და მდგრადი განვითარების ძირითადი ფაქტორი

ელისაბედ ბალიაშვილი,
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,
საქართველოს დავით აღმაშენებლის სახელობის უნივერსიტეტის ბიზნესისა და ტექნოლოგიების სკოლის პროფესორი

ნანა კაციტაძე
ივანე ჯავახიშვილის სახელობისთბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი
ORCID: 0000-0002-7870-1291

https://doi.org/10.52340/gbsab.2026.57.01

საკვანძო სიტყვები: სასტუმრო ინდუსტრია; ტექნოლოგიური ინოვაციები; „ჭკვიანი ტურიზმი," ხელოვნური ინტელექტი; ციფრული პლატფორმები; CRM/CDP სისტემები.

შესავალი

თანამედროვე მსოფლიოში ტურიზმი და მასპინძლობის ინდუსტრია, მათ შორის საქართველოში, ერთ-ერთ მნიშვნელოვან და მაღალშემოსავლიან ეკონომიკურ სექტორად იქცა. ინდუსტრიის ზრდამ და ქვეყნისთვის მისმა სტრატეგიულმა მნიშვნელობამ განაპირობა მისი ჩამოყალიბება ეროვნულ პრიორიტეტად, რომელიც მოითხოვს, როგორც სახელმწიფო სტრუქტურების, ისე კერძო სექტორის აქტიურ ჩართულობას სექტორის მდგრადი განვითარების პროცესში.

მსოფლიო სასტუმრო ინდუსტრია, რომელიც მიბმულია ტურიზმზე, მის აღდგენასთან ერთად გაუმკლავდა პანდემით გამოწვეულ კრიზისს და აჩვენა სწრაფი ზრდის დინამიკა.. სასტუმროების გლობალური ბაზარი 2025 წელს შეფასებულია $1,5 ტრილიონ-დან 2 ტრილიონ დოლარამდე, შეფასებები განსხვავდება წყაროების მიხედვით, როგორიცაა 1,575,6 მილიარდი აშშ დოლარი ან 2,080 მილიარდი აშშ დოლარი. (GLOBAL HOTEL INVESTMENT, 2025), (STATISTA, 2025).

2026 წლის პროგნოზით სასტუმროს გლობალური ბაზრი 2,197.80 მლრდ აშშ დოლარიდან 2034 წლისთვის 3,931.42 მლრდ აშშ დოლარამდე გაიზრდება, რაც ამავე პერიოდისთვის 7.54%-იან CAGR-ის ზრდის პროგნოზს ეყრდნობა (STATISTA, 2025).

ტურიზმისა და მასპინძლობის მსოფლიო ორგანიზაციების მიერ გაკეთებული საპროგნოზო ანალიზით 2026 წელს სექტორი ახალ საინვესტიციო ციკლში შევიდა, რაზეც მეტყველებს ის გარემოება, რომ დატვირთვის მოცულობაზე დაფუძნებული აღდგენიდან შემოსავალზე ორიენტირებულ მოდელზე გადავიდა, რომლის შესრულებას სულ უფრო მეტად მხარს უჭერს საშუალო დღიური ტარიფების (ADR) ზრდა. 2025 წელს დატვირთვის მაჩვენებლებმა 2019 წლის დონეს გადააჭარბა და 72%-ს მიაღწია, თუმცა, 2026 წლის პროგნოზით ზრდა მცირედიდ შერბილდება დაახლოებით 62%-მდე. ასევე, 2025 წელს შემოსავალი ერთ ხელმისაწვდომ ნომერზე (REVPAR) წლიურად 15%-ით იყო გაიზარდილი და 112.50 მლრდ აშშ დოლარს მიაღწია და ამ მაჩვენებლის შემთხვევაშიც 2026 წელს მოსალოდნელია მხოლოდ მცირედიდ, 1–2%-მდე შენელება (GLOBAL HOTEL INVESTMENT, 2025) (STATISTA, 2025).

გლობალური სასტუმრო ბაზრის მთავარი მოთამაშეები, როგორიცაა MARRIOTT INTERNATIONAL, INC., WYNDHAM HOTEL GROUP, LLC., HILTON WORLDWIDE HOLDINGS INC. და სხვები, აქტიურად იყენებენ ტექნოლოგიურ მიღწევებს, როგორიცაა ხელოვნური ინტელექტი, მონაცემთა ანალიტიკა და მანქანური სწავლება, მომხმარებლების მოთხოვნებში უპირატესობების თვალყურის დევნებისა და შესაბამისი მომსახურების შესათავაზენლად ლოიალობის პროგრამის ფარგლებში. გარდა ამისა, კომპანიები მუდმივად ახორციელებენ სასტუმროების რენოვაციას, სთავაზობენ მორგებულ პაკეტებს და იყენებენ შერწყმისა და შთანთქმის სტრატეგიებს, რაც გლობალური ბაზრის ზრდას კიდევ უფრო უწყობს ხელს (KATSITADZE, N., BALIASHVILI, E, QUTATELADZE., M., 2023).

ცხადია, სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის აღმასვლას თან ახლავს ბაზარზე კონკურენტ ფირმათა რაოდენობის ზრდა და ამ პროცესებთან თანდართული ახალი მომხმარებლების შეძენისთვის მძაფრი კონკურენტული ბრძოლა (BALIASHVILI, E, 2025). სექტორი სულ უფრო ფოკუსირდება მომსახურების ხარისხის ამაღლებაზე, მთელი წლის (ტურიზმი სეზონის გარეშე) მომსახურების პროდუქტებზე, პოპულარიზაციასა და მწვანე, მდგრადი პრაქტიკის დანერგვაზე, რაც თავის თავში მოიცავს მეტ ძალისხმევას ISO სტანდარტებით სერტიფიცირებისა და მდგრადი, მწვანე მენეჯმენტის განხორციელების მიმართ (BALIASHVILI, E., KATSITADZE, N., (2025).

ვინაიდან სასტუმრო ბიზნესი თავისი შინაარსით გულისხმობს საერთაშორისო ბაზარზე ოპერირებას, შესაბამისად ქართულ ეროვნულ სასტუმრო ბრენდებსა და ადგილობრივ სხვადასხვა ტიპის განთავსების საშუალებებს უწევთ საერთაშორისო ბრენდებთან კონკურენცია, რომლებიც სოლიდურად არიან წარმოდგენილნი საქართველოს მასპინძლობის ბაზარზე და კვლავაც ინტენსიურად აგრძელებენ შემოსვლას. იმისათვის, რომ ქართულმა კომპანიებმა მათ გვერდით შეძლონ თანაარსებობა და წარმატებული საქმიანობა, მათ უნდა გაითვალისწინონ საერთაშორისო სასტუმრო ბაზარზე არსებული ტენდენციები რომელთა წარმატების ფორმულად იკვეთება ინოვაციური მენეჯმენტისა და თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვის პრიორიტეტები (BALIASHVILI, E., 2025), (KATSITADZE, N., XARADZE, N., AT OLL., 2025).

სექტორის, როგორც კონცეპტუალურ, ისე ემპირიული კვლევებში უცხოელ მეცნიერთა ნაშრომები ჯერ კიდევ 2000-იანი წლების დასაწყისიდან აქტიურად უკავშირდება ინოვაციურ მენეჯმენტსა და თანამედროვე ტექნოლოგიების როლის შესწავლასა და მისი დანერგვის სტრატეგიებს. ამ თვალსაზრისით გლობალურ კონტექსტში დღესაც მრავალი საინტერესო და დარგის განვითარებისთვის მნიშვნელოვანისამეცნიეროანაშრომებიჩნდება,რომლისშესწავლადაანალიზისაშურია საქართველოს სასტუმრო სექტორის განვითარების ხელშეწყობისათვის, მით უფრო, რომ ამ მიმართულებით საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრიასთან მიმართებაში სამეცნიერო კვლევების სიმწირე შეიმჩნევა. ამასთან გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ დარგში წარმატება და მდგრადი განვითარება წარმოადგენს რთულ და დინამიურ ამოცანას და გულისხმობს მუდმივ ადაპტაციას გარემო პირობებთან, მათ შორის: ეროვნული დარგობრივი სტანდარტების თავსებადობას საერთაშორისო პრაქტიკებთან, მარკეტინგული სტრატეგიებისა და მაკროეკონომიკურ ცვლილებებთან რეაგირების მიზნით თანამედროვე ციფრული მიდგომების გამოყენებას (BALIASHVILI, KATSITADZE 2025).

კვლევის მიზანი და მეთოდოლოგია.

კვლევის მიზანს წარმოადგენს სტუმართმოყვარეობის სექტორში ციფრულ ცვლილებებთან დაკავშირებულ თემების შესწავლა, როგორიცაა ტექნოლოგიური ინოვაციების გავლენა სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის ოპერაციულ ეფექტიანობაზე, სასტუმროების ბიზნეს-მოდელების ჩამოყალიბებაზე, მომხმარებელთა მომსახურებისა და პერსონალიზაციის ხარისხზე, სასტუმროს ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე, რომელიც მიღებული ცოდნის განზოგადების საფუძველზე საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრიასთან მიმართებაში იძლევა საშუალებას გამოვლინდეს ხარვეზები და გაზარდოს შესაძლებლობები, მდგრადი განვითარებისა და გრძელვადიანი კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად.

ამდენად, ნაშრომით შემოთავაზებულია კვლევის მომავალი სფეროების გაფართოება საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრიის შესწავლის მაგალითზე.

მეთოდოლოგია: ნაშრომში გამოყენებული მაღალრეიტინგულ საერთაშორისო ჟურნალებში გამოქვეყნებული სამეცნიერო ლიტერატურის ანალიზისათვის გამოყენებულია თვისებრივი კვლევა, კონკრეტულად შეისწავლილია ნაშრომები, რომლებიც უკავშირდება „ინდუსტრია 4.0“ (INDUSTRY 4.0) -ის გამოყენებას (ხელოვნურ ინტელექტს (AI), სენსორულ მონაცემებს (IOT), დიდი მონაცემების ანალიტიკას (BIG DATA), გეოგრაფიული საინფორმაციო სისტემრბს (GIS), „DIGITAL TWINS“-ისა და სხვა უახლესი ინოვაციური ტექნოლოგიებს) სასტუმროს მენეჯმენტში.

ნაშრომში ასევე შესწავლილი და გაანალიზებულია „ჭკვიანი ტურიზმის“ (SMART TOURISM) კონცეფციის ის მიდგომები, რომელიც მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს თანამედროვე სასტუმრო ინდუსტრიაში წარმატების ფორმულაზე.

სასტუმრო ინდუსტრიის გარემოს რაოდენობრივი შეფასება ეფუძნება ტურიზმისა და მასპინძლობის საერთაშორისო ორგანიზაციებისა და საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის და საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის ოფიციალურ მონაცემებს. მიღებული შედეგების შედარებისა და სისტემური განხილვისთვის გამოყენებული იქნა კონტენტ-ანალიზი, როგორც შერჩეული იქნა მოცემული მიზნისთვის, როგორც კვლევის ოპტიმალური მეთოდი.

ძირითადი ტექსტი

სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის განვითარების კონტექსტში წლების განმავლობაში ჩამოყალიბდა და დაიხვეწა არაერთი კონცეპტუალური მიდგომა, თეორიული ჩარჩო და შეფასების მოდელი (LOVELOCK & YOUNG, 1979; FITZGERALD ET AL., 1991; GUNDERSEN ET AL., 1996; BRIGNALL & BALLANTINE, 1996; PHILLIPS, 1999; NEELY, GREGORY & PLATTS, 1995; BROWN & DEV, 2000; KIM & KIM 2005; SIGALA, M. 2004;) (KATSITADZE, KHARADZE, & PIRTSKHALAISHVILI, 2025) აღნიშნულ ნაშრომებში კვლევის ცენტრალურ საგანს წარმოადგენდა ისეთი სტრატეგიული მიმართულებები, როგორიცაა: **სასტუმრო ბიზნესის ეფექტიანობის მაჩვენებლები, პროდუქტიულობის მართვის მექანიზმები, მარკეტინგული პოლიტიკა და ბრენდინგი, სტუმრების გამოცდილებისა და მომსახურების ხარისხის შეფასება, ოპერაციული ხარჯების ოპტიმიზაცია და სხვა საკვანძო მენეჯერული ასპექტები**.

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის, როგორც კონცეპტუალური, ისე ემპირიული კვლევების ინტენსიფიკაციის ფონზე, სფეროში შეინიშნება ფუნდამენტური გარდაქმნა, კერძოდ: კვლევის პრიორიტეტმა გადაინაცვლა

ინოვაციური ტექნოლოგიების ინტეგრაციისა და მონაცემებზე დაფუძნებულ მენეჯმენტის აკადემიური ანალიზისკენ. თანამედროვე მიდგომები აქცენტირებულია ისეთ სტრატეგიულ მიმართულებებზე როგორიცაა:

- ***ტექნოლოგიური პლატფორმები და „ინდუსტრია 4.0“ (მეოთხე ინდუსტრიული რევოლუცია), რომელიც წარმოადგენს წარმოების ციფრულ ტრანსფორმაციას ჭკვიანი, ურთიერთდაკავშირებული ტექნოლოგიების მეშვეობით.***
- ***„ჭკვიანი ტურიზმის“ (SMART TOURISM) კონცეფციის განვითარება.***

➢ ***ტექნოლოგიური პლატფორმებისა და INDUSTRY 4.0 ტექნოლოგიების ინტეგრაცია:***

პრასადი და დევი ჯერ კიდევ 2000 წელს თავიანთ ნაშრომში „სასტუმროს ბრენდის კაპიტალის მართვა: მომხმარებელზე ორიენტირებული სისტემის ეფექტიანობის შეფასება“ (PRASAD & DEV,.,2000) ადასტურებენ, რომ **ციფრულად გამართული მარკეტინგი** და **ტექნოლოგიური ინოვაციების** სინერგიულად მუშაობა ბრენდის სტრატეგიასთან **ჯამურად იძლევა მომხმარებლის გაზრდილ გამოცდილებას და შესრულების მაღალ მაჩვენებლებს**, რითაც კონკურენტული უპირატესობაში გადამწყვეტი როლი აღარ დაეკისრებათ ფასს და ხარისხს,

ავტორები განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებდნენ მომხმარებელთან ურთიერთობის მართვის (CRM CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) სისტემას მისი უმნიშვნელოვანესი ფუნქციათა გამო როგორიცაა:

1. **მონაცემთა მართვა და ანალიზი** – სტუმართა ქცევებისა და პრეფერენციების დეტალური შესწავლა;
2. **პერსონალიზებული კომუნიკაცია და ინტერაქცია .**

CRM სასტუმროს მენეჯმენტს საშუალებას აძლევს, დააგროვოს ინფორმაცია სტუმრის ყველა შეხების წერტილზე (TOUCHPOINTS) - დაწყებული ონლაინ ძიებიდან, ჩექ-ინით, სტუმრობის პროცესითა და შემდგომი კომუნიკაციით დასრულებული. აღნიშნული მონაცემები გამოიყენება ვიზიტორის საჭიროებების პროგნოზირებისთვის, სეგმენტაციისთვის, მარკეტინგული კამპანიების ოპტიმიზაციისთვის და მორგებული შეთავაზებების შესადგენად. მიღებული შედეგი: სტუმრის კმაყოფილების ზრდა, ლოიალობა და განმეორებითი ვიზიტების დონე.

CRM-ის წარმატებული ინტეგრაცია განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს ისეთ მიმართულებებში, როგორიცაა: *პერსონალიზებული მარკეტინგი,* მომხმარებელთა სეგმენტაცია ქცევის, ვებ-აქტივობის, ლოიალობის ისტორიის მიხედვით;, პერსონალიზებული შეთავაზებების მიწოდება, სტუმრის მოგზაურობის სრული რუკის (CUSTOMER JOURNEY) მართვა. ეფექტი მდგომარეობს - ბუქინგების კონვერსიის ზრდაში, არხების ხარჯების შემცირებასა და ვიზიტორთა ლოიალობის გაძლიერებაში.

2. CRM–პლატფორმების PMS/BOOKING სისტემებთან ინტეგრაცია ქმნის ერთიან მონაცემთა ეკოსისტემას, რაც მნიშვნელოვნად ზრდის როგორც ოპერაციულ, ისე -მარკეტინგული მართვის ეფექტიანობას.

CRM-ის სტრატეგიით ერთ სისტემაში ექცევა სტუმრის დემოგრაფიული და ქცევით მონაცემები, მოხმარებისა და უკუკავშირის დინამიკას, ასევე მარკეტინგული კამპანიების ეფექტიანობის მაჩვენებლებს. CRM, როგორც „ორგანიზაციული მეხსიერება“, უზრუნველყოფს სერვისის პერსონალიზაციას, განმეორებითი სტუმრის მოზიდვის ხარჯების შემცირებას და ბრენდის ერთგულების გაძლიერებას.

3. **პროგნოზირების მოდელები** – მოიცავს: მოთხოვნის პროგნოზირებას მაღალი სიზუსტით; დინამიური ფასების სტრატეგიებს (REVENUE MANAGEMENT); სეზონურობის, ტენდენციებისა და კონკურენტული გარემოს ანალიზს. ისინი

სასტუმრო კომპანიებს საშუალებას აძლევენ: ოპტიმალურად მართონ ფასები; გაზარდონ შემოსავალი ნომერზე (REV PAR); შეამცირონ დაუტვირთავი ნომრების მაჩვენებელი; შეინარჩუნონ კონკურენტული პოზიცია.

4. ონლაინ **ბრენდინგსა და ავტომატიზებულ კომუნიკაციები. ციფრული არხების ინტეგრირებული მართვაში მთავარი საკითხია ბრენდის ციფრული არხებით ყალიბდება და გაძლიერება** (PRASAD & DEV, (2000). იგი მოიცავს: ვებ-გვერდის UX/UI დიზაინს; ვიზუალური ბრენდინგის თანმიმდევრულობას; ონლაინ რეპუტაციის მართვას (REVIEWS, RATINGS); SEO და OTA-ს პლატფორმებზე სწორ პოზიციონირებას; სოციალურ ქსელებში ბრენდის ტონალობისა და ემოციური კომუნიკაციის მართვას, რისშედეგადაც მიიღება შემდეგი ეფექტი: ნობადობის და სტუმრის ნდობის გაძლიერებას და ბუქინგის ბარიერების შემცირებას.

CRM სისტემები არა მხოლოდ ოპერაციული ინსტრუმენტია, არამედ ის მნიშვნელოვან სტრატეგიულ აქტივს წარმოადგენს სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში, კერძოდ ბრენდის კაპიტალის ჩამოყალიბებაში.

ამ მიმართულებით განხორციელებულ სხვა კვლევებშიც ტექნოლოგიური პლატფორმებისა და INDUSTRY 4.0 ტექნოლოგიების ინტეგრაციის არქიტექტურაში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს თანამედროვე მენეჯმენტის პლატფორმებს - **CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) და CDP (CUSTOMER DATA PLATFORM)**. სასტუმრო ინდუსტრიაში სტუმრებთან ურთიერთობის მართვის პროცესები დღეს უკვე ეფუძნება ამ სისტემების ერთობლივ გამოყენებას.

CRM წარმოადგენს ტექნოლოგიებისა და მარკეტინგული პრაქტიკების ერთობლიობას, რომელიც სასტუმრო კომპანიებს საშუალებას აძლევს სტუმართა მონაცემების ეფექტურად შეგროვებისა და ანალიზისთვის, სეგმენტაციისა და პერსონალიზებული მომსახურების შექმნისთვის, კომუნიკაციის ავტომატიზაციისა და სტუმართა ლოიალობის მართვისთვის (PAYNE & FROW, 2005; BUTTLE, 2009; KUMAR & REINARTZ, 2012).

თანამედროვე კონტექსტში, CRM სისტემები ინტეგრირდება INDUSTRY 4.0 ტექნოლოგიებთან, მათ შორის IOT-თან (INTERNET OF THINGS), BIG DATA-თან (მონაცემთა დიდი მოცულობები), AI-თან (ARTIFICIAL INTELLIGENCE) და კიბერფიზიკურ სისტემებთან, რაც უზრუნველყოფს მონაცემთა მრავალწყაროიან ინტეგრაციას, რეალურ დროში ანალიტიკას და პერსონალიზებულ სერვისებს. სისტემა მოიცავს - სტუმართა ისტორიულ ინფორმაციას, შეძენის ქცევას, პრეფერენციებს (ოთახის ტიპი, დამატებითი მომსახურება), ონლაინ ქცევებსა და უკუკავშირს. მონაცემთა ანალიზის მექანიზმები უზრუნველყოფს მოთხოვნის პროგნოზირებას, სტუმართა სეგმენტაციას, ლოიალობის დონის შეფასებას და ხარჯვის ჩვევების ანალიზს.

რაც შეეხება **CDP (CUSTOMER DATA PLATFORM) სისტემას, წარმოადგენს მონაცემთა ცენტრალიზებულ პლატფორმას**, რომელიც ერთიანად აგროვებს, ინტეგრირებს და აერთიანებს სტუმართა მონაცემებს მრავალმხრივი წყაროებიდან. მათ შორის - **ოპერაციული სისტემებიდან, ონლაინ ქცევებიდან, IOT მოწყობილობებიდან და სოციალური პლატფორმებიდან**. საბოლოო ჯამში, იგი ქმნის ერთიან მომხმარებელთა პროფილს. ეს საშუალებას აძლევს სასტუმრო კომპანიებს ვიზუალიზაციით, სეგმენტაციითა და ანალიტიკით გამოიყენონ მონაცემები პიროვნული გამოცდილების პერსონალიზაციისთვის, რეალურ დროში გააქტიურებისთვის (REAL TIME ACTIVATION) და ეფექტიანი მარკეტინგული გადაწყვეტილებების მიღებისთვის (LILIEN ET AL., 2013; TEALIUM, 2021; GARTNER, 2021).

ამდენად, ამ ორი სისტემის სინერგია საშუალებას აძლევს სასტუმროებს შექმნან სრული, მრავალმხრივი მომხმარებლის პროფილი, გაანალიზონ სტუმრების ქცევითი მოდელები, პროგნოზირონ მოთხოვნა, ეფექტიანად მოახდინონ სეგმენტაცია, ოპტიმიზაცია და დინამიური პერსონალიზაცია INDUSTRY 4.0–ის კონტექსტში.

➢ „ჭკვიანი ტურიზმის" (SMART TOURISM) კონცეფციის განვითარება

„ჭკვიანი" („SMART") თანამედროვე ლიტერატურაში აღიქმება როგორც პარადიგმა რომელიც ეფუძნება ტექნოლოგიურ პროგრესს და ასახავს ტექნოლოგიური, ეკონომიკური და სოციალური განვითარების ახალ ფორმებს. იგი განპირობებულია სენსორულ სისტემებზე, დიდ და ღია მონაცემებზე, ინფორმაციისა და კავშირის ინოვაციურ არხებზე (მაგალითად, ნივთების ინტერნეტი, (LOT, RFID და NFC)[1], ასევე ანალიტიკური მსჯელობისა და ცოდნის გამომუშავების შესაძლებლობებზე დაფუძნებულს ტექნოლოგიურ პროგრესზე.

ჰოიერისა და ვანგელის (HÖJER, M., & WANGEL, J. 2015) შეფასებით, „ჭკვიანობის" არსი არ განისაზღვრება მხოლოდ ინდივიდუალური ტექნოლოგიური მიღწევებით, იგი ეფუძნება სხვადასხვა ტექნოლოგიის ურთიერთდაკავშირებას, სინქრონიზაციასა და კოორდინირებულ გამოყენებას. ტურიზმის კონტექსტში, „ჭკვიანი" სწორედ ამ რთული კომბინაციის აღსაწერად გამოიყენება. აღნიშნული ინდუსტრია გარდაიქმნება ინტელექტუალურ, ქსელურ და დიგიტალიზებულ სისტემად, რომელიც ეყრდნობა ისეთი კომპონენტების ინტეგრაციას, როგორიცაა: „DIGITAL TWINS", სენსორული ანალიტიკა, ინტეგრირებული პლატფორმები და ინტელექტუალური შესაძლებლობები („SMART EXPERIENCES"). აქცენტი კეთდება ტურისტული პროცესების გამჭვირვალობაზე, მოქნილობასა და სტუმრებთან უწყვეტ კომუნიკაციაზე.

სუ**დანსუ სეხარ პატნაიკი** და დოქტორი **ანსუმან სამალის** (SUDHANSU SEKHAR PATTNAIK & DR. ANSUMAN SAMAL 2025) უახლესი კვლევა ემყარება პრასადი და დევის (PRASAD & DEV, 2000) კონცეფციას, გადადის ტექნოლოგიურ განზომილებაში და ეხმიანება CRM სისტემებისა და ჭკვიანი ტექნოლოგიების (INDUSTRY 4.0, BIG DATA ANALYTICS) გამოყენებას სასტუმროების მარკეტინგსა და სტუმართა მომსახურებაში. კვლევის შედეგებით SMART CRM–ის ეფექტიანი გამოყენება პირდაპირ კავშირშია ვიზიტორთა კმაყოფილებისა და ლოიალობის ზრდასთან. **აღნიშნული სისტემა აერთიანებს სტუმრების მონაცემების BIG DATA ანალიზს, INDUSTRY 4.0 ტექნოლოგიებს და მანქანური სწავლების ალგორითმებს,** რაც უზრუნველყოფს: პერსონალიზებული შეთავაზებების შექმნას, მომსახურების ხარისხის ოპტიმიზაციას, მოთხოვნების პროგნოზირებას რეალურ დროში, დაჯავშნის გადაწყვეტილების სიჩქარის ზრდას და კონვერსიის გაუმჯობესებას.

მაშასადამე, ის ტექნოლოგიასთან ერთად არის სტრატეგიული მიდგომა, რომელიც სასტუმრო კომპანიებს საშუალებას აძლევს სწრაფად მოახდინონ რეაგირება სტუმართა მოთხოვნებზე, გაზარდონ ლოიალურ ვიზიტორთა რაოდენობა და გააძლიერონ ბრენდის პოზიცია ბაზარზე.

თანამედროვე ლიტერატურაში ფართოდ განიხილება DIGITAL TWIN ტექნოლოგიის ზეგავლენა სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაზე, როგორც ოპერაციული ეფექტიანობაზე, ისე მომხმარებლის ქცევის ცვლილებების ანალიზზე. მიუხედავად იმისა, რომ იგი ჯერ კიდევ განვითარების ადრეულ ეტაპზეა, რამდენიმე

---

1 **შენიშვნა:** ნივთების ინტერნეტი (IoT) აკონტროლებს და აკავშირებს მოწყობილობებს; RFID (რადიოტალღური იდენტიფიკაცია) უზრუნველყოფს ობიექტების ავტომატურ ამოცნობას; ხოლო NFC (მოკლე მანძილზე კომუნიკაცია) საშუალებას აძლევს მოწყობილობებს ახლო მანძილზე სწრაფად გაცვალონ ინფორმაცია.

მნიშვნელოვანი კვლევა ხაზს უსვამს მის, შედეგებსა და პრაქტიკულ გამოყენების მნიშვნელობას. ასე მაგალითად:

პრატეკშა მოჰანის (PRATEKSHA., MOHAN., 2025) თეორიული/კონცეპტუალური მოდელში -ციფრული ტყუპების ინტეგრაცია სტუმართმოყვარეობის მენეჯმენტში, მონაცემებზე დაფუძნებული ჩარჩო ოპერაციული ეფექტურობისა და შემოსავლების ოპტიმიზაციისთვის" წარმოადგენილია „ჭკვიანი სასტუმროს" (SMART HOTEL) მართვაში ტექნოლოგიის გამოყების მიმართულებები და მექანიზმები. ვირტუალურ მოდელში საფუძვლიანად არის აღწერილი, თუ როგორ უზრუნველყოფს ტექნოლოგიები რეალურ დროში მონაცემთა მიღებას და ანალიზს, წინასწარ სიმულაციებს, ენერგიის მოხმარების და აღჭურვილობის ეფექტიანობის ოპტიმიზაციას, ასევე, სტრატეგიულ გადაწყვეტილებათა მხარდაჭერას.

სიმულაციური მოდელი PMS-დან იღებს: ბუქინგის დინამიკას; ოთახების დატვირთვასა და ხელმისაწვდომობას; სტუმრის პროფილსა და ხარჯვით ქცევას; სერვისების მოხმარების ისტორიას.

IOT-ის PMS-ის ინტეგრაცია ქმნის მულტიდისციპლინურ მონაცემთა ეკოსისტემას, რომელიც ოპერაციებისა და მომხმარებლის ქცევის სრულ ანალიტიკურ ნიმუშს უზრუნველყოფს. ეს მიდგომა ზრდის გარემოს მდგრადობას, ოპერაციულ ეფექტიანობას და სტუმარტა სასიამოვნო გამოცდილებას.

DIGITAL TWIN პროექტები, როგორიცაა „TWINHOTEL PROJECT" წარმოადგენს ტექნოლოგიურ პლატფორმას, რომელიც მონაცემთა ანალიტიკის საშუალებით ახდენს სასტუმროების ოპერაციული პროცესების მოდელირებას და ოპტიმიზაციას ნამყო დროში. პროექტი იყენებს IOT სენსორებიდან, PMS–დან და სხვა ოპერაციული წყაროებიდან მიღებულ ინფორმაციას სასტუმროს ინფრასტრუქტურის, აქტივების და სტუმართა ქცევის დინამიკის სრულყოფილი ვირტუალური მოდელის შესაქმნელად DIGITAL TWIN-ის გამოყენება ასევე ხელს უწყობს სტუმრების ქცევაზე დაფუძნებული პერსონალიზებული მომსახურებების დაგეგმვას, რაც აუმჯობესებს სასტუმრო გამოცდილებას (GAST EXPERIENCE) და ზრდის შემოსავლებს REVPAR-ისა და ADR-ის მონაცემებში. (VICOMTECH, 2022).

პროგნოზირებული მოვლის (PREDICTIVE MAINTENANCE) ალგორითმები საშუალებას აძლევენ სასტუმროებს წინასწარ გამოავლინონ ტექნიკური გაუმართაობები. ტექნიკურ-ემპირიული მონაცემებით დასტურდება „TWIN HOTEL"-ის დანერგვით ენერგოეფექტიანობის 10–20%-იანი გაუმჯობესების შესაძლებლობა, ტექნიკური ხარჯების 20–25%-იანი და ოპერაციული შეჩერებების 40%-ამდე შემცირება (VICOMTECH, 2023).

ბრაუნი და სხვების მიერ შედარებითი მეთოდით ჩატარებული კვლევის ეკონომიკურმა ანალიზმა, აჩვენა, რომ ერთიდაიგივე მასშტაბის სასტუმროებში, რომლებიც იყენებენ აღნიშნულ სისტემებს, მათი ეკონომიკური მაჩვენებლები ADR (AVERAGE DAILY RATE) და REVPAR ADR (AVERAGE DAILY RATE) და REVPAR საშუალოდ უფრო მაღალია, ვიდრე იმ სასტუმროებისა რომელთაც არ აქვთ დანერგილი ეს ტექტოლოგიები (BROWN ET AL. 2023). აღნიშნული პირდაპირ ასახავს გაციფრებული ოპერაციების ეკონომიკურ ეფექტიანობის სარგებელს და მიუთითებენ, „DIGITAL TWIN" ტექნოლოგიის გავლენაზე სასტუმრო სექტორის ოპერაციულ და ფინანსურ მაჩვენებლებზე.

კვლევამ აჩვენა, რომ „DIGITAL TWIN" ამცირებს სტუმართა გადაწყვეტილების მიღების ხანგრძლივობას („BOOKING LATENCY") და ამცირებს ბუქინგის ბარიერს გაძლიერებული ვიზუალიზაციისა და რეალურ დროში ინფორმაციის მიწოდების საშუალებით. შედეგად, ზრდადია კონვერსიის მაჩვენებელი და მცირდება OTA-ს

არხებზე დამოკიდებულება.

ამავე კვლევებში მომხმარებელთა კმაყოფილების ინდექსების ანალიზმა აჩვენა, რომ DIGITAL TWIN–ზე დაფუძნებული გარემო, რომელიც უზრუნველყოფს ოპერაციულ გამჭვირვალეობას, პერსონალიზებულ ინტერფეისებს და პროგნოზირებად მომსახურებას, მნიშვნელოვნად ზრდის სტუმართა მზადყოფნას რეკომენდაციისათვის და ამყარებს განმეორებითი ვიზიტის ალბათობას.

აღსანიშნავია, რომ მიუხედავად იმისა, რომ ბევრი კვლევა ფოკუსირებულია კონკრეტულ სასტუმროებზე ან პროექტებზე, საერთო სქემა ასეთია:

1. **Digital Twin ხარჯების შემცირებით ზრდის ფინანსური შემოსავლების მაჩვენებლებს -ADR და REVPAR,**

2. **სისტემურ მონაცემებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღება** აუმჯობესებს მომსახურების სტანდარტებს და მომხმარებელთა კმაყოფილების ინდიკატორებს;

3. **პროცესების სიმულაციის მონიტორინგი** ზრდის ოპერაციულ ეფექტიანობას და აადვილებს უწყვეტ მომსახურებას;

4. **User Experience Metrics** (როგორც NPS და Customer Effort Score) აჩვენებს, რომ ვიზუალიზაცია და ინტერაქტიური გამოცდილება ზრდის მომხმარებელთა ერთგულებას.

ცხადია, სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში **ტექნოლოგიური ინოვაციების გავლენა ვლინდება როგორც ბრენდირებულ, ისე არაბრენდირებულ სასტუმროებში, თუმცა მათი ინტეგრაციის მასშტაბი და სიღრმე მნიშვნელოვნად განსხვავდება. რასაც განაპირობებს შემდეგი ფაქტორები:**

1.ბრენდირებული სასტუმროებში

- მუშაობენ ცენტრალიზებული IT-პლატფორმებით (PMS, CRM, RMS), რაც ამლევს საშუალებას მონაცემთა ერთიან ბაზაზე დაყრდნობით ოპტიმიზებულად მართონ გაყიდვები, სტუმრების გამოცდილება და მომსახურების ხარისხი.
- იყენებენ **სტანდარტიზებულ მენეჯმენტურ პროცესებს**, რაც უზრუნველყოფს ციფრული სისტემების ეფექტურ ინტეგრაციას ყველა შენობაში და ქვეყნის ფარგლებს გარეთ.
- ტექნოლოგიები მიმართულია **ოპერაციული ეფექტიანობის გაზრდასა და მოგების ოპტიმიზაციაზე** (მაგ. AI–ზე დაფუძნებული რეალურ დროში დინამიკური ფასები, Predictive maintenance, Digital Twins, სენსორული ანალიტიკა).
- Guest Experience Metrics–ის (NPS, CES) გაუმჯობესება ამლიერებს ბრენდის ერთგულებას და განმეორებით სტუმრებს.

2. **არაბრენდირებული (დამოუკიდებელი) სასტუმროები**

- იყენებენ ხშირად CLOUD-PMS, CRM, OTA მართვის სისტემებს, ონლაინ ფასების და ავტომატური CHECK-IN ინსტრუმენტებს;
- ტექნოლოგიური გადაწყვეტილებების დანერგვა არის უფრო ინდივიდუალური, ლიმიტირებული რესურსებით, ამიტომ ეფექტი არ არის სრულად ცენტრალიზებული.
- მიუხედავად ამისა, ზრდის ტენდენცია მაღალია, რადგან ტექნოლოგიები იძლევიან მონაცემებზე დაფუძნებული მარკეტინგისა და პერსონალიზაციის შესაძლებლობას, რაც ზრდის კონკურენტუნარიანობას ადგილობრივ ბაზარზე.

ამ კონტექსტში საყურადღებოა საქართველოს სასტუმრო მომსახურების ბაზრის სტრუქტურული შემადგენლობა, რომელშიც მოიაზრება განთავსების ობიექტები და მასში შემავალი კატეგორიები, კატეგორიათა თანაფარდობა და მათი ეკონომიკური მაჩვენებლები (ცხრილი 1).

ცხრილი 1
განთავსების ობიექტების და მასში შემავალი კატეგორიების განაწილება საქართველოს რეგიონალურ ჭრილში (2024 წელი)

რეგიონი	განთავსების ობიექტების რაოდენობა	განთავსების ობიექტებში ოთახების საერთო რაოდენობა	განთავსების ობიექტებში საწოლი ადგილების საერთო რაოდენობა
საქართველო	***2 662***	***51 201***	***113 470***
აჭარა	547	15 191	33 068
გურია	173	3 027	7 996
თბილისი	599	15 095	31 280
იმერეთი	288	3 483	7 590
კახეთი	278	3 484	7 995
მცხეთა-მთიანეთი	191	2 645	6 230
რაჭა-ლეჩხუმი ქვემო სვანეთი	103	677	1 617
სამეგრელო ზემო სვანეთი	191	2 074	4 349
სამცხე-ჯავახეთი	198	3 886	9 283
ქვემო ქართლი	45	904	2 064
შიდა ქართლი	49	735	1 998
მათ შორის, განთავსების ობიექტების რაოდენობა ტიპების მიხედვით			
კატეგორია	**განთავსების რაოდენობა**	**ოთახების რაოდენობა**	**საწოლი ადგილების რაოდენობა**
სასტუმრო	1232	37788	85149
საოჯახო სასტუმრო	886	8164	21677
სასტუმრო სახლი	354	3239	8780
სხვა	190	4568	12409

წყარო; GNTA (2024). ავტორის მიერ ადაპტირებული ცხრილი

ამდენად, განთავსების ობიექტების საერთო რაოდენობა 2 662 ერთეული მოიცავს სხვადასხვა კატეგორიას, მ.შ. საერთაშორისო ქსელის სასტუმროთა რაოდენობას.

მომსახურების ბაზრით. ამაზე მეტყველებს 2019 წლიდან მათ მიერ ჩვენი ქვეყნის არაერთ რეგიონში განთავსებული საერთაშორისო ბრენდი: Hilton, Inter Continental

Hotels Group, Wyndham Hotel Group, Accor Group, Millennium Hotels and Resorts (Katsitadze, Baliashvili & Qutateladze 2023). ამასთან, საქართველოში საერთაშორისო ქსელების („Hilton“, „Marriott“, „Sheraton“, „Radisson და Hilton Garden Inn“, „Radisson Park Inn“, „Holiday Inn Express“ და სხვა) პარალელურად წარმატებით ოპერირებენ „ავთენტური ქართული ბრენდები - „ინნ ჯგუფი,“ „აჭარა ჯგუფი“ და ექსკლუზიური სასტუმროების საერთაშორისო კოლექციის „Autograph“-ის პირველი სასტუმრო საქართველოში „Paragraph Resort & Spa Shekvetili“. მათმა საერთო რაოდენობამ 2022 წელს შეადგინა - 1054 განსახლების ერთეული, 26,897 ოთახითა და 57,874 საწოლით'“ (საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაცია, 2023).

საერთაშორისო კვლევითი კომპანიის STR Global - ის მონაცემებით, 2025 წელს საქართველოში ბრენდირებული სასტუმროების დატვირთვის კოეფიციენტმა 56.3% შეადგინა, რაც 2024 წლის ანალოგიური პერიოდის მონაცემებთან შედარებით 10.6%-ით მეტია (საქართველოს ტურიზმის სტატისტიკური მიმოხილვა 2025). იმავე წყაროზე დაყრდნობით, ამჟამად საქართველოში მიმდინარეობს და დაგეგმილია სხვადასხვა საერთაშორისო ბრენდის განთავსების ობიექტის მშენებლობა, როგორიცაა: Hilton Double Tree, Babylon Tower, Paragraph Golf & Spa Resort Tabori Hill, Best Western Plus Likani Resort, Paragraph Wellness Resort and Spa Abastumani, Radisson Blu Hotel, Tbilisi Central Park Towers, Radisson Blu Resort & Residences, Ba tumi Gonio, Wyndham Grand Borjomi, the Telegraph Hotel, greet By Accor და სხვა.

ბოლო წლების სტატისტიკური მონაცემების ანალიზი ნათლად აჩვენებს ზრდის სტაბილურ დინამიკას როგორც საქართველოს განთავსების ობიექტების საერთო რაოდენობაში, ისე მნიშვნელოვანი ეკონომიკური ინდიკატორების ჭრილში (იხ. ცხრილი #2). კერძოდ, ინდუსტრიის კომპანიების შემოსავლებმა 2021 წელს შეადგინა 516.9 მლნ ლარი, 2022 წელს — 821.8 მლნ ლარი, 2023 წელს — 963.8 მლნ ლარი, ხოლო 2024 წელს მონაცემმა 1 104.2 მლრდ ლარს მიაღწია. გარდა ამისა, ზრდის ტენდენცია აშკარად გამოჩნდა საერთაშორისო ვიზიტორების მიერ სასტუმროებსა და სხვა განთავსების საშუალებებში განხორციელებული დანახარჯების მოცულობაში, რომელმაც 2024 წელს დაახლოებით 4.8 მლრდ ლარი შეადგინა.

ამ კონტექსტში განსაკუთრებულ სტრატეგიულ მნიშვნელობას იძენს **ინოვაცია და ტექნოლოგიური განვითარება.** საქართველოს სასტუმრო მომსახურების სექტორისთვის ტექნოლოგიური ინოვაციების ინტეგრაცია წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე კრიტიკულ მიმართულებას, როგორც ოპერაციული ეფექტიანობისა და შემოსავლიანობის ზრდის, ისე სტუმართა ერთგულებისა და მდგრადი განვითარების კუთხით.

შესაბამისად, ნაშრომის თემატიკა საყურადღებოა საქართველოს სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიის წარმომადგენლებისთვის. არ უნდა გამოგვრჩეს მხედველობიდან ის გარემოება, რომ ამ პირობებში სექტორის კონკურენტუნარიანობა და მდგრადი განვითარება ყველაზე მეტად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად სწრაფად და ეფექტიანად შეძლებენ ინდუსტრიის სუბიექტები ტექნოლოგიური და მენეჯერული ინოვაციების ინტეგრაციას.

დასკვნა:

- 2000-იანი წლებიდან, ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიის როგორც კონცეპტუალური, ისე ემპირიული კვლევების ინტენსიფიკაციის ფონზე, სფეროში შეინიშნება ფუნდამენტური გარდაქმნა: კვლევის პრიორიტეტი ინაცვლებს

ინოვაციური ტექნოლოგიების ინტეგრაციისა და მონაცემებზე დაფუძნებული მენეჯმენტის აკადემიური ანალიზისკენ;

- თანამედროვე მიდგომები განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებენ შემდეგ სტრატეგიულ მიმართულებებზე:

1. **ტექნოლოგიური პლატფორმებისა და Industry 4.0 ტექნოლოგიების ინტეგრაცია:**

სასტუმრო ინდუსტრიის მართვაში IoT, Big Data, AI, GIS და კიბერფიზიკური სისტემების დანერგვა. ამ არქიტექტურაში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს თანამედროვე მენეჯმენტის პლატფორმებს - CRM (Customer Relationship Management) და CDP (Customer Data Platform). რომლებიც უზრუნველყოფენ სტუმართა მონაცემების მრავალწყაროიან ინტეგრაციას, ქცევით ანალიტიკას და პერსონალიზებული მომსახურების ავტომატიზაციას. ტექნოლოგიების სინერგია ზრდის ოპერაციული პროცესების გამჭვირვალობას, აუმჯობესებს გადაწყვეტილებების მონაცემებზე დაფუძნებას და განამტკიცებს ორგანიზაციების კონკურენტულობას დინამიკურ ტურისტულ ეკოსისტემაში.

2. **„ჭკვიანი ტურიზმის“ (SMART TOURISM) კონცეფციის განვითარება:**

ინდუსტრია გარდაიქმნება ინტელექტუალურ, ქსელურ და დიგიტალიზებულ სისტემად, რომელიც ეყრდნობა ისეთი კომპონენტების ინტეგრაციას, როგორიცაა: „Digital Twins“, სენსორული ანალიტიკა, ინტეგრირებული პლატფორმები და „SMART experiences“. აქცენტი კეთდება ტურისტული პროცესების გამჭვირვალობაზე, მოქნილობაზე და სტუმრებთან უწყვეტ კომუნიკაციაზე;

- საერთაშორისო კვლევები ადასტურებენ რომ „Digital Twin“-ის და სხვა Industry 4.0 ტექნოლოგიების გამოყენება იწვევს:

ა) **სასტუმროს და სასტუმროს ტიპის განთავსების საშუალებების ეკონომიკური შედეგების გაუმჯობესებას**

ბ) **სერვისის ხარისხის ამაღლებ**ას - ოპერაციული პროცესების მეტი გამჭვირვალობისა და სწრაფი და ეფექტიანი გადაწყვეტილებებს, **ოპერაციული ეფექტიანობის ზრდას** - რეალურ დროში მონიტორინგის, პრედიქტიული ანალიტიკისა და აღჭურვილობის წინასწარი მოვლის შესაძლებლობით;

ბ) **მომხმარებლის გამოცდილების გაძლიერებას** - შეღავათიან UX-მაჩვენებლებით, მათ შორის: NPS და Customer Effort Score-ის ზრდით;

გ) სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში **ტექნოლოგიური ინოვაციების გავლენა ვლინდება როგორც ბრენდირებულ, ისე არაბრენდირებულ სასტუმროებში,** თუმცა მათი ინტეგრაციის მასშტაბი და სიღრმე მნიშვნელოვნად განსხვავდება ერთმანეთისგან. სტრუქტურირებული, ცენტრალიზებული პლატფორმებითა და სტანდარტიზებული პროცესებით ბრენდირებული სასტუმროები უფრო ეფექტურად იყენებენ ტექნოლოგიურ ინოვაციებს, რაც პირდაპირ აისახება შემოსავლების ზრდაზე, მომსახურების ხარისხზე და სტუმრების ერთგულებაზე. დამოუკიდებელი სასტუმროების შემთხვევაში დანერგვა უფრო მოქნილია და ადგილობრივი სპეციფიკის გათვალისწინებით, რაც ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია;

- საქართველოს სასტუმრო მომსახურების ბაზარზე სწრაფი ტემპით იზრდება სხვადასხვა ტიპის განთავსების საშუალებების რაოდენობა, როგორც ადგილობრივი წარმოშობის, ასევე, საზღვარგარეთული საერთაშორისო ბრენდები, შესაბამისად იზრდება კონკურენცია.

- კონკურენციის ზრდა .საქართველოს სასტუმრო მომსახურების სექტორისთვის დღის წესრიგში აყენებს ტექნოლოგიური ინოვაციების დანერგვისა და მართვაში მათი ინტეგრაციის აუცილებლობის დღისწესრიგს. ამასთან სექტორის კონკურენტუნარიანობა და მდგრადი განვითარება დამოკიდებულია იმაზეც,

თუ რამდენად სწრაფად და ეფექტიანად შეძლებენ ინდუსტრიის ადგილობრივი სუბიექტები ტექნოლოგიური და მენეჯერული ინოვაციების ინტეგრაციას.

References:

Baliashvili, E. (2023). Constituent elements of personnel policy system and its regulation in Georgian tourism and hospitality industry. EKONOMISTI, 3 VOLUME XIX; ISSN 1987-6890., ISSN 2346 8432.

2. Baliashvili, E. (2025). Hotel Personnel as the Key to Competitiveness in Hotel Services!!! International Scientific-Practical Multidisciplinary Conference SEU. SEU & SCIENCE, Scientific peer-reviewed Journal #19; ISSN 1987-8591.
3. Baliashvili, E. (2025). COMPETITIVENESS IN THE TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY. ECONOMICS, ISSN 2587-4713. DOI:10.36962/ECS107/6-7/2025.
4. Baliashvili, E., Katsitadze, N.(2025). Hotel Service Industry Standards: Methodological and Practical Aspects. Georgian Academy of Business Sciences “Moambe”. DOI:10.52340/gbsab.2025.56.01.
5. Baliashvili, E.(2025). The Impact of Macroeconomic Factors on Georgia’s Tourism and Hospitality Service industry: Current Development Condition and challenges. Scientific O 22483:
6. Brignall, S., & Ballantine, J. (1996). Performance measurement in service businesses revisited. International Journal of Service Industry Management, 7(1), 6-31;
7. Brown, J. R., & Dev, C. S. (2000). Improving productivity in a service business: Evidence from the hotel industry. Journal of Service Research, 2(4), 339-354;
8. Buttle, Francis. 2009. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 2nd edition. Oxford: Elsevier;
9. Brown, Michael, Laura Chen, and David K. Harper. Economic Impacts of Digital Twin Adoption in the Hospitality Sector: A Comparative Performance Analysis. London: Hospitality Technology Research Institute, 2023.
10. Global-Hotel Investment, (2025), Retrieved from: https://www.jll.com/en-us/insights/market-outlook/global-hotel-investment
11. GNTA., (2024). Retrieved from https://gnta.ge/ge/
12. National Statistical Service of Georgia, Statistical Yearbook of Georgia 2024-2025. GEOSTAT .,https://www.geostat.ge/ f
13. Katsitadze, N., (2018).The Trends of the Hotel Indusrtry Development in International and Georgian Markets., International Journal of Business and Management Studies,. ISSN: 2158-1479 :: 07(02):107–118.
14. Katsitadze, N., Baliashvili, E., Tushishvili, N. (2022). The way to save the mountainous regions of Georgia is the clustering of tourism!!!
15. Kumar, V., Werner Reinartz. (2012). Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. Berlin: Springer;
16. Lilien, Gary L, Arvind Rangaswamy., Arnaud De Bruyn (2013). Principles of Marketing Engineering and Analytics. 2nd edition. New York: Routledge;
17. Lovelock, C. H., & Young, R. F. (1979). Look to customers to increase productivity. Harvard Business Review, 57(3), 168-178;
18. Statista (2025), Retrieved from Ihttps://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/hotels/worldwide?srsltid=AfmBOoquCzamZEmqIec5GQ98fSkWkGXPZAObI3EX

mb_0qEy5QNM3Qqw#revenue
19. Katsitadze, N. (2018). State Policy in Tourism – Business (MICE) Tourism in Georgia. Economics and Business. ,"Economics and Business", vol. XI, #4, 2018, pp.127-145.
20. Katsitadze, N. (2018). THE PECULIARITIES OF HOTEL BUSINESS DEVELOPMENT IN NEW TOURISM COUNTRIES: THE CASE OF GEORGIA. International Journal of Business and Management Studies, ISSN: 2158-1479.
21. Katsitadze, N., Kharadze, N., & Pirtskhalaishvili, D. (2025). ATTRIBUTE FACTORS INFLUENCING CUSTOMER OVERALL SATISFACTION IN HOTEL SERVICES – EXAMPLE OF GEORGIA . Baltic Journal of Economic Studies. Vol. 11 No. 3.
22. Lorenz M. Hilty & B. Aebischer (2015) ICT Innovations U. Gretzel et al. for Sustainability, Advances in Intelligent Systems and Computing (pp. 333–349). New York: Springer.
23. Sudhansu Sekhar Pattnaik & Dr. Ansuman Samal (2025). Smart CRM practices and Guest Satisfaction: A modern prospective on Hotel Marketing. 2025. International Journal of Environmental Sciences 11 (6): 754–766.
24. Mohan, Prateksha. (2025). theoretical/conceptual model. Digital Twin Integration in Hospitality Management: A Data-Driven Framework for Operational Efficiency and Revenue Optimization. Singapore: Springer 22483:
25. Kumar, V., and Werner Reinartz. 2012. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. Berlin: Springer
26. National Statistical Service of Georgia, Statistical Yearbook of Georgia 2024-2025. .,https://www.geostat.ge/enn:
27. Höjer, M., & Wangel, J. (2015). Smart Sustainable Cities: Definition and Challenges. In L. O.
28. Prasad, K., & Dev, C. S. (2000). Managing hotel brand equity: A customer centric framework for asses sing performance. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 41(3), 22-31;.
29. Payne, Adrian, and Pennie Frow. 2005. "A Strategic Framework for Customer Relationship Management." Journal of Marketing 69 (October): 167–176;
30. Phillips, P. A. (1999). Performance measurement systems and hotels: A new conceptual framework. International Journal of Hospitality Management, 18(2), 171-182.
31. Vicomtech. 2022. TwinHotel: Digital Twin for Smart Hotel Management. San Sebastián: Vicomtech Technology Center; l.

აბსტრაქტი
თანამედროვე გლობალურ ეკონომიკაში სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრია ფუნქციონირებს სწრაფი ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციის პირობებში და სულ უფრო მეტად ეყრდნობა ინოვაციურ ტექნოლოგიებს, რის შედეგადაც იგი ერთ-ერთ ყველაზე დინამიკურ და ტრანსფორმაციულ სექტორად ჩამოყალიბდა. ნაშრომი წარმოადგენს საერთაშორისო აკადემიური კვლევების ანალიზს, რომელიც მოიცავს ტექნოლოგიური პლატფორმების ინტეგრაციას, ხელოვნური ინტელექტის გამოყენებას, მარკეტინგის ავტომატიზაციას, Industry 4.0 ტექნოლოგიების დანერგვასა და მონაცემებზე დაფუძნებული მენეჯმენტის პრაქტიკებს.
სტატია განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებს ორ ძირითად მიმართულებაზე:
(1) ტექნოლოგიური პლატფორმებისა და Industry 4.0 ტექნოლოგიების

ინტეგრაციაზე;

(2) „ჭკვიანი ტურიზმის“ (Smart Tourism) კონცეფციის განვითარებაზე და მის კომპონენტებზე - „Digital Twin“, სენსორულ ანალიტიკასა და ინტელექტუალურ გამოცდილებებზე („smart experiences“) სასტუმრო მომსახურების ინდუსტრიაში.

ანალიზი მიუთითებს, რომ სექტორი სულ უფრო მეტად ეფუძნება რთულ, მონაცემებზე ორიენტირებულ სისტემებს, როგორიცაა CRM (Customer Relationship Management) და CDP (Customer Data Platform). აღნიშნული პლატფორმების სინერგია უზრუნველყოფს სტუმართა ქცევის მრავალმხრივ ანალიზს, სეგმენტაციის დახვეწას, მოთხოვნის პროგნოზირებას და პერსონალიზებული მომსახურების ოპერატიულ მიწოდებას. AI-ზე დაფუძნებული ჰიპერ-პერსონალიზაციის ტექნოლოგიები კი არა მხოლოდ ზრდის სტუმართა კმაყოფილებასა და ლოიალობას, არამედ - აძლიერებს ბრენდის აღქმას და კონკურენტულ პოზიციონირებას.

სტატიაში განხილულია საქართველოს სასტუმრო მომსახურების ბაზრის მდგომარეობაც. 2019–2025 წლების სტატისტიკური მონაცემების ანალიზი ცხადყოფს ზრდის სტაბილურ დინამიკას როგორც განთავსების ობიექტების საერთო რაოდენობაში, ისე ძირითად ეკონომიკურ ინდიკატორებში. საერთაშორისო ქსელებისა და „ავთენტური ქართული ბრენდების“ პარალელურად ოპერირებენ სხვა კატეგორიის განთავსების ობიექტებიც.

ამდენად, საქართველოს სასტუმრო ინდუსტრიისთვის ტექნოლოგიური ინოვაციების ინტეგრაცია წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე კრიტიკულ მიმართულებას - როგორც ოპერაციული ეფექტიანობისა და შემოსავლიანობის, ისე სტუმართა ერთგულებისა და სექტორის მდგრადი განვითარების თვალსაზრისით. ავტორები ხაზს უსვამენ, რომ ინოვაციების დადებითი გავლენა შეინიშნება როგორც ბრენდირებულ, ისე არაბრენდირებულ სასტუმროებში, თუმცა მათი დანერგვის მასშტაბი და სიღრმე მნიშვნელოვნად განსხვავდება.

ნაშრომში წარმოდგენილია რეკომენდაცია, რომ საქართველოს სასტუმრო სექტორმა კონკურენტუნარიანობისა და მდგრადი განვითარების უზრუნველსაყოფად, რაც შეიძლება სწრაფად და ეფექტიანად განახორციელოს თანამედროვე ტექნოლოგიური და მენეჯერული ინოვაციების ინტეგრაცია.

TECHNOLOGICAL INNOVATION MANAGEMENT AS A KEY DRIVER OF SUCCESS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE MODERN HOTEL SERVICES INDUSTRY

Elisabed Baliashvili
Doctor of Economics, Professor
at the School of Business and Technologyof
the David Aghmashenebeli University
Katsitadze Nana
Ph.D. in Business Administration, Associate Professor
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Tbilisi, Georgia

Abstract

In the contemporary global economy, the hotel services industry operates under conditions of rapid technological transformation and increasingly relies on innovative technologies, positioning

it as one of the most dynamic and transformational sectors. This study presents an analysis of international academic research that examines the integration of technological platforms, the application of artificial intelligence, marketing automation, the adoption of Industry 4.0 technologies, and data-driven management practices.

The article focuses on two key areas: the integration of technological platforms and Industry 4.0 solutions: a) the development of the Smart Tourism concept and its core components -Digital Twin technologies, sensor-based analytics; b) intelligent service experiences -within the hotel industry.

The analysis reveals that the sector is becoming progressively dependent on complex, data-driven systems such as Customer Relationship Management (CRM) and Customer Data Platforms (CDP). The synergy of these systems enables multidimensional analysis of guest behavior, refined segmentation, demand forecasting, and real-time delivery of personalized services. AI-driven hyper-personalization technologies further enhance guest satisfaction and loyalty while simultaneously strengthening brand perception and competitive positioning.

The study also evaluates the current state of Georgia's hotel services market. Statistical data from 2019 to 2025 demonstrate a stable growth dynamic both in the total number of accommodation facilities and in key economic indicators. Alongside international hotel chains and authentic Georgian brands, various other categories of accommodation establishments continue to operate within the market.

Consequently, the integration of technological innovations represents one of the most critical strategic directions for Georgia's hotel industry—driving operational efficiency, revenue growth, guest loyalty, and overall sustainable development. According to the authors, technological innovation yields positive effects across both branded and non-branded hotels, although the scale and depth of integration vary considerably between them.

The article concludes with the recommendation that, to strengthen competitiveness and ensure sustainable development, industry stakeholders in Georgia should implement technological and managerial innovations as rapidly and effectively as possible.

Keywords: Hotel Industry; Technological Innovations; Smart Tourism; Artificial Intelligence (AI); Digital Platforms; CRM/CDP Systems.

პერსონალის მოტივაცია, როგორც ორგანიზაციის ეფექ-ტიანობის სტრატეგიული ფაქტორი

ზურაბ ნასარაია
საქართველოს ტექნიკური
უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

ევგენი ბარათაშვილი
ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი,
საქართველოს ბიზნესის, ეკონომიკის და
საინჟინრო აკადემიების ნამდვილი წევრი

https://doi.org/10.52340/gbsab.2026.57.02

საკვანძო სიტყვები: პერსონალის მართვა; მოტივაცია; წახალისება; პიროვნული აღიარება; გუნდური მუშაობა; ორგანიზაციული კულტურა; სოციალური დაცვა; პერსონალის მართვა.

შესავალი.

ადამიანური შესაძლებლობების საზღვრებზე საუბარი ხშირად იწყება არა თეორიით, არამედ ცოცხალი მაგალითებით. სწორედ ასეთ სიმბოლურ კონტექსტს ქმნის ნიკ ვუიჩიჩის ცხოვრებისეული ისტორია, რომელიც მოცემულ მასალაში გამოყენებულია არა როგორც ემოციური გაფორმება, არამედ როგორც მართვის ფილოსოფიური საფუძველი. მისი ცხოვრება გვაჩვენებს, რომ ადამიანის პოტენციალი წინასწარ განსაზღვრული არ არის და გადამწყვეტ როლს ასრულებს თვითმართვა, შრომა და მოტივაცია.

ანალოგიური ლოგიკა მოქმედებს ორგანიზაციებშიც. მიუხედავად ტექნოლოგიური პროგრესისა და მართვის მოდელების მრავალფეროვნებისა, ადამიანური რესურსი რჩება ორგანიზაციის ძირითად მამოძრავებელ ძალად. ორგანიზაცია ეფექტიანად ფუნქციონირებს მხოლოდ მაშინ, როდესაც ხელმძღვანელობა ახერხებს არსებული პერსონალის სწორ ორგანიზებას, მათი შესაძლებლობების გათვალისწინებას და შეზღუდული რესურსების პირობებში დასახული მიზნების მიღწევას მინიმალური დანახარჯებით.

პრაქტიკა აჩვენებს, რომ ხშირად ორგანიზაციები მარცხს განიცდიან არა სტრატეგიის ან სტრუქტურის ნაკლოვანების გამო, არამედ იმიტომ, რომ მენეჯმენტი ვერ ახერხებს თანამშრომელთა შრომის სწორად მოტივირებას. ამდენად, პერსონალის მოტივაცია არ არის მეორეხარისხოვანი საკითხი არამედ იგი წარმოადგენს ორგანიზაციის ეფექტიანობის ერთ-ერთ მთავარ პირობას.

პერსონალის მოტივაციის თეორიული საფუძვლები

პერსონალის მოტივაციის საკითხი მენეჯმენტის თეორიაში ერთ-ერთ ყველაზე კომპლექსურ და მრავალმხრივ თემად ითვლება. თეორიული საფუძვლები

წარმოდგენს არა როგორც აბსტრაქტულ აკადემიურ კონსტრუქციას, არამედ როგორც პრაქტიკული გადაწყვეტილებების ინტელექტუალურ ბაზას. აქედან გამომდინარე, თეორიულ მიდგომებს განვიხილავთ იმ კონტექსტში, თუ როგორ აისახება ისინი რეალურ ორგანიზაციულ ქცევასა და მართვის პროცესებზე.

მენეჯმენტის კლასიკური სკოლა პერსონალის მოტივაციას ძირითადად განიხილავდა შრომის პროდუქტიულობის ზრდის კუთხით. ფრედერიკ ტეილორის მიდგომა ეფუძნებოდა ვარაუდს, რომ თანამშრომელი პირველ რიგში რეაგირებს მატერიალურ სტიმულებზე. ამიტომ მისი ქცევა შეიძლება დარეგულირდეს ანაზღაურების სისტემის საშუალებით. აღსანიშნავია, რომ ამ მიდგომამ მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა წარმოების ორგანიზებაში, თუმცა იგი სრულყოფილად ვერ ითვალისწინებდა ადამიანის ფსიქოლოგიურ და სოციალურ ბუნებას.

შემდგომ ეტაპზე, ანრი ფაიოლი და მაქს ვებერი ყურადღებას ამახვილებდნენ წესრიგზე, იერარქიაზე და პასუხისმგებლობების მკაფიო განაწილებაზე. მათი თეორიები მოტივაციას განიხილავდა როგორც ორგანიზაციული დისციპლინის შედეგს. თუმცა პრაქტიკამ აჩვენა, რომ მხოლოდ ფორმალური წესების არსებობა ვერ უზრუნველყოფს თანამშრომელთა შიდა ჩართულობას.

ადამიანური ურთიერთობების სკოლამ (ელტონ მეიო და ჰოთორნის ექსპერიმენტები) მნიშვნელოვნად შეცვალა მოტივაციის აღქმა. მოცემულ მასალაში ეს ეტაპი ხაზგასმულია როგორც გარდამტეხი მომენტი, როდესაც ყურადღება გადატანილი იქნა სოციალურ ფაქტორებზე, გუნდურ ურთიერთობებსა და არაფორმალურ კავშირებზე. დადგინდა, რომფაქტორებზე, გუნდურ ურთიერთობებსა და არაფორმალურ კავშირებზე. დადგინდა, რომ თანამშრომლის დამოკიდებულება სამუშაოს მიმართ მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული არა მხოლოდ ხელფასზე, არამედ კოლექტივში მის ადგილსა და აღქმაზე.

მასლოუს საჭიროებათა იერარქია როგორც ერთ-ერთი ყველაზე პრაქტიკულად გამოყენებადი თეორიული მოდელი აღნიშნავს, რომ ადამიანის ქცევა განპირობებულია სხვადასხვა დონის საჭიროებებით და მათი დაკმაყოფილება თანმიმდევრული პროცესია.

ამ ლოგიკიდან გამომდინარე, ორგანიზაცია არ უნდა შემოიფარგლოს მხოლოდ

ეკონომიკური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებით, თუ მიზნად ისახავს თანამშრომლის გრძელვადიან მოტივაციას.

მაკგრეგორის X და Y თეორიები გვაჩვენებს, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელის დამოკიდებულება ადამიანის. ავტორიტარული კონტროლი და უნდობლობა ამცირებს მოტივაციას, მაშინ როდესაც ნდობაზე დაფუძნებული მართვა ხელს უწყობს ინიციატივისა და პასუხისმგებლობის ზრდას. თანამშრომელი უფრო მოტივირებულია მაშინ, როდესაც მას ესმის საკუთარი როლი ორგანიზაციის საერთო მიზნებში და ხედავს საკუთარი შრომის შედეგს.

განსაკუთრებით ხაზგასასმელია ის გარემოება, რომ მოტივაციის არც ერთი თეორია არ არის უნივერსალური. მათი ეფექტიანობა დამოკიდებულია ორგანიზაციის ტიპზე, კულტურაზე, პერსონალის სტრუქტურასა და გარე გარემო პირობებზე. ხელმძღვანელის ამოცანაა არა რომელიმე თეორიის მექანიკური გამოყენება, არამედ მათი გააზრებული ინტეგრაცია პრაქტიკაში.

შეიძლება ითქვას რომ, თეორია მხოლოდ მაშინ იძენს მნიშვნელობას, როდესაც იგი რეალურ ქმედებაში აისახება. სწორედ ამ პრინციპზეა აგებული მოცემული ნაშრომის ლოგიკა თეორიული ჩარჩო წარმოდგენილია როგორც პრაქტიკული მართვის მხარდამჭერი ინსტრუმენტი და არა როგორც თვითმიზანი.

წახალისების როლი პერსონალის მართვაში

პერსონალის მართვის სისტემაში წახალისება წარმოდგენილია როგორც ერთ-ერთი ყველაზე პრაქტიკული და მოქნილი მექანიზმი, რომელიც უშუალოდ ზემოქმედებს თანამშრომლის ქცევაზე, დამოკიდებულებასა და შრომის შედეგებზე. ჩვენ წახალისებას არ განვიხილავთ როგორც, ერთჯერადი ქმედება ან ფორმალური პროცედურა, არამედ როგორც მართვის პროცესის განუყოფელი ნაწილი, რომელიც მუდმივ დაკვირვებასა და ადაპტაციას მოითხოვს.

ხაზგასასმელია, რომ წახალისების ეფექტიანობა ყოველთვის არ არის დამოკიდებული ფინანსურ რესურსებზე. პრაქტიკა აჩვენებს, რომ ხშირ შემთხვევაში მცირე, მაგრამ დროულად და სამართლიანად გამოყენებული წამახალისებელი ღონისძიებები იძლევა უფრო მდგრად შედეგს, ვიდრე ერთჯერადი, მაღალი მატერიალური სტიმულები. თანამშრომლისთვის გადამწყვეტია არა მხოლოდ მიღებული სარგებელი, არამედ თავად ფაქტი, რომ მისი შრომა შენიშნულია და შეფასებულია. თუ თანამშრომელი ხედავს, რომ წახალისება ეფუძნება ობიექტურ კრიტერიუმებს და არა სუბიექტურ სიმპათიებს, ეს ზრდის ნდობას ხელმძღვანელობის მიმართ და ამცირებს შიდა დაძაბულობას კოლექტივში. საპირისპირო შემთხვევაში, არათანმიმდევრული ან უსამართლო წახალისება შეიძლება გადაიქცეს დემოტივაციის წყაროდ.

ერთი და იგივე სტიმული განსხვავებულ გავლენას ახდენს სხვადასხვა თანამშრომელზე, რაც განპირობებულია ასაკით, გამოცდილებით, პროფესიული მიზნებითა და პიროვნული მახასიათებლებით. აქედან გამომდინარე, ეფექტიანი მენეჯმენტი ითვალისწინებს პერსონალის დიფერენცირებულ მიდგომას და თავიდან ირიდებს უნივერსალური გადაწყვეტილებების მექანიკურ გამოყენებას.

არამატერიალური წახალისების ფორმები უნდა წარმოვადგინოთ როგორც განსაკუთრებით ეფექტიანი ინსტრუმენტები. დამატებითი დასვენების დღეები, სამუშაო გრაფიკის მოქნილობა, ავადმყოფობის შემთხვევაში მხარდაჭერა, პირადი ყურადღება ხელმძღვანელობის მხრიდან და სამუშაო გარემოს გაუმჯობესება ქმნის თანამშრომლისთვის ფსიქოლოგიურად უსაფრთხო სივრცეს. ასეთ პირობებში თანამშრომელი უფრო მეტად არის ორიენტირებული შედეგზე და შედარებით ნაკლებად ფორმალურ მოთხოვნებზე.

კვლევები აჩვენებს რომ, ყოველდღიური თითქოს უმნიშვნელო ქმედებები რეალურად მნიშვნელოვან მოტივაციურ გავლენას ახდენს. დაბადების დღის მილოცვა, მცირე სიმბოლური საჩუქრები, კულტურულ ან სპორტულ ღონისძიებებზე ბილეთების გადაცემა ქმნის თანამშრომელსა და ორგანიზაციას შორის ემოციურ კავშირს, რაც მატერიალური სტიმულებით ხშირად ვერ მიიღწევა. ამავე დროს, წახალისება უნდა იყოს სისტემური და არა სპონტანური. ერთჯერადი კეთილგანწყობის ჟესტები ვერ ქმნის გრძელვადიან მოტივაციას, თუ ისინი არ არის ჩართული საერთო მართვის პოლიტიკაში. წახალისების მექანიზმები უნდა იყოს გასაგები, წინასწარ ცნობილი და ორგანიზაციის მიზნებთან თანხვედრაში. სწორად გამოყენებული წახალისება ზრდის თანამშრომლის ჩართულობას, პასუხისმგებლობის განცდას და ორგანიზაციისადმი ლოიალურობას, რაც პირდაპირ აისახება ორგანიზაციის საერთო ეფექტიანობაზე.

პიროვნული აღიარება და სტატუსის მნიშვნელობა

პერსონალის მოტივაციის სისტემაში პიროვნული აღიარება და სტატუსი წარმოდგენილია როგორც ერთ-ერთი ყველაზე მგრძნობიარე და ამავდროულად

ძლიერი მექანიზმი. ხაზგასმით შეიძლება ავღნიშნოთ, რომ ადამიანისთვის მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ შესრულებული სამუშაოს შედეგი, არამედ ის, თუ როგორ აღიქმება ეს შედეგი ორგანიზაციის შიგნით. აღიარება ქმნის განცდას, რომ თანამშრომლის შრომას აქვს მნიშვნელობა და იგი არ იკარგება საერთო პროცესებში.

თითოეული თანამშრომლის სტატუსი არ უნდა განიმარტოს მხოლოდ ფორმალურ თანამდებობრივ იერარქიად. სტატუსი ორგანიზაციაში ასევე უკავშირდება ავტორიტეტს, ნდობას, გადაწყვეტილებების მიღებაში მონაწილეობას და კოლექტივში თანამშრომლის ხილვადობას. თანამშრომელი, რომელიც გრძნობს, რომ მისი აზრი გათვალისწინებულია და მის კომპეტენციას ენდობიან, როგორც წესი, უფრო მეტად არის მოტივირებული და პასუხისმგებლიანი. მოცემულ მასალაში განსაკუთრებული აქცენტი კეთდება იმაზე, რომ პიროვნული აღიარება ხშირად უფრო ძლიერ მოტივატორად მოქმედებს, ვიდრე მატერიალური წახალისება. საჯარო მადლობა, დადებითი შეფასება, ხელმძღვანელის მხრიდან პირდაპირი აღიარება ქმნის ემოციურ კავშირს ორგანიზაციასთან. ასეთი კავშირი კი, როგორც ავღნიშნეთ, ხანგრძლივი და სტაბილური მოტივაციის საფუძველს წარმოადგენს. სტატუსის ზრდა შესაძლებელია სხვადასხვა ფორმით და ყოველთვის არ საჭიროებს თანამდებობრივ დაწინაურებას. დამატებითი პასუხისმგებლობის დაკისრება, პროექტის ხელმძღვანელობა, ახალი თანამშრომლების მენტორობა ან ორგანიზაციული ინიციატივების წარმართვა თანამშრომლისთვის წარმოადგენს ნდობის მკაფიო სიგნალს. მსგავსი მიდგომები განსაკუთრებით ეფექტიანია იმ თანამშრომლებისთვის, რომელთათვისაც პროფესიული თვითრეალიზაცია მნიშვნელოვანია.

პიროვნული აღიარების ეფექტი არ ვრცელდება მხოლოდ კონკრეტულ თანამშრომელზე. აღიარების საჯარო ფორმები საპატიო დაფები, სერტიფიკატები, სიმბოლური ჯილდოები გავლენას ახდენს მთლიან კოლექტივზე. ისინი ქმნის ქცევის არაოფიციალურ სტანდარტებს და აჩვენებს, თუ რა ტიპის შრომა და დამოკიდებულება ფასდება ორგანიზაციაში. ამასთან, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა გამახვილდეს ფორმალური და მექანიკური აღიარების საფრთხეებზე. თუ აღიარება ხდება მხოლოდ რეგლამენტის მოთხოვნით და არა რეალური მიღწევების საფუძველზე, იგი კარგავს მოტივაციურ ძალას. თანამშრომლები სწრაფად ამჩნევენ არაგულწრფელობას, რაც შეიძლება გადაიქცეს დემოტივაციის წყაროდ. შესაბამისად სტატუსისა და აღიარების სისტემები უნდა იყოს გამჭვირვალე და გასაგები. თანამშრომელმა წინასწარ უნდა იცოდეს, რა ქცევა და შედეგი ფასდება ორგანიზაციაში. ასეთ შემთხვევაში აღიარება არ აღიქმება შემთხვევით ან სუბიექტურ ქმედებად, არამედ სამართლიანი მართვის ელემენტად.

საბოლოოდ შეიძლება ითქვას რომ, პიროვნულ აღიარება და სტატუსი არის ის ხიდი, რომელიც აკავშირებს ინდივიდუალურ ძალისხმევას ორგანიზაციის საერთო მიზნებთან. როდესაც თანამშრომელი ხედავს, რომ მისი წვლილი შესამჩნევია და დაფასებული, იგი ორგანიზაციის შედეგებს საკუთარ წარმატებად აღიქვამს, რაც საბოლოო ჯამში მნიშვნელოვნად აძლიერებს შიდა მოტივაციას და ორგანიზაციის ეფექტიანობას.

შთაგონება და გუნდური მუშაობა

მოცემულ ნაშრომში შთაგონებას და გუნდურ მუშაობას განვიხილავთ არა როგორც დამატებით ან მეორეხარისხოვან ელემენტებს, არამედ როგორც

პერსონალის მოტივაციისა და ორგანიზაციის ეფექტიანობის ერთ-ერთი ყველაზე სტაბილურ საფუძველს. თანამედროვე ორგანიზაციებში ინდივიდუალური შედეგები სულ უფრო მეტად არის დამოკიდებული გუნდურ ურთიერთქმედებაზე. თანამშრომელი უფრო მაღალი მოტივაციით ასრულებს საკუთარ ფუნქციას მაშინ, როდესაც იგი საკუთარ თავს აღიქვამს გუნდის ნაწილად და არა იზოლირებულ შემსრულებლად. გუნდური მუშაობა ამცირებს პასუხისმგებლობის დიფუზიას და ამავდროულად აძლიერებს საერთო შედეგზე ორიენტაციას. თანამშრომლისთვის მნიშვნელოვანია იმის გაცნობიერება, რომ მისი შრომა პირდაპირ უკავშირდება კოლექტივის წარმატებას.

გუნდური მუშაობის პროცესში შთაგონების მთავარი წყარო საერთო მიზნების მკაფიოდ განსაზღვრაა. ცალსახაა, რომ გაურკვეველი ან აბსტრაქტული მიზნები ვერ ქმნის შიდა მოტივაციას. პირიქით, კონკრეტული, გასაგები და მიღწევადი მიზნები აერთიანებს თანამშრომლებს და ქმნის პასუხისმგებლობის საერთო ველს.

გუნდური მუშაობის ფორმირებაში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ლიდერის როლს. ლიდერი არის არა კონტროლის მექანიზმი, არამედ პროცესის კოორდინატორი და შთამაგონებელი ფიგურა. მისი ამოცანაა შექმნას ისეთი სამუშაო გარემო, სადაც თანამშრომლები თავისუფლად აზიარებენ იდეებს, არ ეშინიათ შეცდომების და ხედავენ საკუთარ მნიშვნელობას გუნდში. ანუ სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ გუნდური მუშაობა ეფუძნება ნდობას. ნდობის გარეშე თანამშრომლობა ფორმალურ ხასიათს იძენს და კარგავს ეფექტიანობას. ნდობა კი ყალიბდება ყოველდღიური ურთიერთქმედების, ღია კომუნიკაციისა და სამართლიანი გადაწყვეტილებების შედეგად. ამ კონტექსტში შთაგონება წარმოდგენილია როგორც ნდობის ბუნებრივი შედეგი და არა როგორც ხელოვნურად შექმნილი ემოციური მდგომარეობა.

გუნდური მუშაობის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ასპექტს წარმოადგენს როლების მკაფიო განაწილება. როდესაც თითოეულ თანამშრომელს ესმის საკუთარი ფუნქცია და პასუხისმგებლობა, მცირდება შიდა კონფლიქტების რისკი და იზრდება ურთიერთდამოკიდებულების შეგრძნება. ასეთი გარემო ხელს უწყობს არა კონკურენციას, არამედ თანამშრომლობას. გუნდური მუშაობის გასაძლიერებლად ეფექტიანია არაფორმალური კომუნიკაციის წახალისება. ერთობლივი შეხვედრები, საერთო აქტივობები და არაფორმალური სივრცეები ხელს უწყობს თანამშრომელთა შორის ურთიერთგაგებას და ამცირებს ფსიქოლოგიურ დისტანციას. შედეგად, სამუშაო პროცესში იზრდება კოორდინაცია და ურთიერთდახმარება.

შთაგონება გუნდურ კონტექსტში როგორც წესი, განიხილება, როგორც პროცესი და არა ერთჯერადი ქმედება. იგი ყალიბდება მაშინ, როდესაც თანამშრომლები ხედავენ პროგრესს, მცირე წარმატებებს და საერთო ძალისხმევის შედეგებს. სწორედ ეს განცდა ამყარებს გუნდურ იდენტობას და ზრდის შიდა მოტივაციას. ანუ შთაგონებასა და გუნდურ მუშაობას განვიხილავთ როგორც ურთიერთდაკავშირებულ კატეგორიებს. ძლიერი გუნდი ქმნის შთაგონების წყაროს, ხოლო შთაგონებული თანამშრომლები აძლიერებენ გუნდურ ეფექტიანობას. ამ ურთიერთქმედების შედეგად ორგანიზაცია იღებს არა მხოლოდ მოკლევადიან შედეგებს, არამედ მდგრადი განვითარების წინაპირობებს.

პრაქტიკული რეკომენდაციები პერსონალის მოტივაციისთვის

მოცემულ ნაშრომში პრაქტიკული რეკომენდაციები წარმოდგენილია როგორც მთელი სტატიის ცენტრალური ღერძი, რადგან სწორედ პრაქტიკაში ვლინდება

მოტივაციის თეორიული მიდგომების რეალური ეფექტიანობა. პერსონალის მოტივაცია ვერ ჩამოყალიბდება ერთჯერადი გადაწყვეტილებების, ფორმალური რეგლამენტების ან უნივერსალური რეცეპტების საფუძველზე. იგი საჭიროებს სისტემურ, თანმიმდევრულ და ადამიანზე ორიენტირებულ მიდგომას.

პირველ რიგში, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმოდ შრომის ანაზღაურების საკითხს. მიუხედავად იმისა, რომ მატერიალური სტიმულები არ არის ერთადერთი მოტივატორი, მაინც უნდა აღინიშნოს, რომ არასამართლიანი ან არასტაბილური ანაზღაურება მნიშვნელოვნად ამცირებს თანამშრომლის ჩართულობას. ხელფასი უნდა შეესაბამებოდეს როგორც შესრულებული სამუშაოს მოცულობას, ასევე პასუხისმგებლობის დონეს. ამასთან, ანაზღაურების სისტემა უნდა იყოს გასაგები და პროგნოზირებადი, რათა თანამშრომელს არ გაუჩნდეს დაუცველობის განცდა. თანამშრომელი ვერ იქნება მოტივირებული, თუ მას აკისრებენ ფუნქციებს, რომლებიც არ შეესაბამება მის კვალიფიკაციას, გამოცდილებას ან ინტერესებს. არასწორად განაწილებული სამუშაო იწვევს გადაღლას, უკმაყოფილებას და საბოლოოდ შრომის ხარისხის შემცირებას. შესაბამისად, ეფექტიანი მენეჯმენტი ითვალისწინებს თანამშრომელთა ინდივიდუალურ შესაძლებლობებსა და პროფესიულ პოტენციალს. თანამშრომლისთვის მნიშვნელოვანია პროგრესის განცდა. ეს პროგრესი ყოველთვის არ გულისხმობს სწრაფ დაწინაურებას. ხშირად უფრო ეფექტიანია თანდათანობითი განვითარება, ახალი უნარების შეძენა, პასუხისმგებლობის ეტაპობრივი ზრდა და ცოდნის გაღრმავება. მსგავსი მიდგომა ქმნის გრძელვადიან მოტივაციას და ამცირებს კადრების გადინების რისკს.

ერთ-ერთ მნიშვნელოვან როლს წარმოადგენს თანამშრომელთა ჩართვა გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. აღსანიშნავია, რომ როდესაც თანამშრომელი მხოლოდ დავალებების შემსრულებლად აღიქმება, მისი მოტივაცია სწრაფად ქვეითდება. გადაწყვეტილებების განხილვაში მონაწილეობა კი აძლიერებს პასუხისმგებლობის განცდას და ზრდის ორგანიზაციისადმი ლოიალურობას. ასევე ფიზიკური და ფსიქოლოგიური გარემო პირდაპირ აისახება თანამშრომლის განწყობაზე. უსაფრთხო, მოწესრიგებული და ადამიანზე მორგებული სამუშაო სივრცე ქმნის კონცენტრაციისა და ეფექტიანი მუშაობის პირობებს. ამავე დროს, მეგობრული ატმოსფერო და კოლეგებს შორის პატივისცემა ამცირებს სტრესს და ზრდის შრომის ხარისხს.

სოციალური დაცვის მექანიზმები ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პრაქტიკულ ინსტრუმენტს წარმოადგენს. დაზღვევა, ჯანმრთელობაზე ზრუნვა, ავადმყოფობის შემთხვევაში მხარდაჭერა და ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინება თანამშრომლისთვის ქმნის უსაფრთხოების განცდას. ასეთ პირობებში იგი უფრო მზად არის გრძელვადიანი თანამშრომლობისთვის. არანაკლებ მნიშვნელოვანია მოქნილი სამუშაო რეჟიმები. თანამედროვე ორგანიზაციებში დროისა და სამუშაო ფორმატის მოქნილობა ხშირად უფრო ძლიერი მოტივატორია, ვიდრე დამატებითი ფინანსური სტიმულები. მოქნილი გრაფიკი, დისტანციური მუშაობის შესაძლებლობა და შედეგზე ორიენტირებული შეფასება ზრდის თანამშრომლის ავტონომიას. თანამშრომელმა უნდა იცოდეს, როგორ ფასდება მისი შრომა, რა არის ძლიერი მხარეები და რა საჭიროებს გაუმჯობესებას. კვლევები გვიჩვენებს რომ, კონსტრუქციული უკუკავშირი წარმოდგენს არა კონტროლის ინსტრუმენტს, არამედ განვითარების საშუალებას. ყველა მოტივაციური მექანიზმი კარგავს ეფექტიანობას, თუ თანამშრომლები აღიქვამენ მას როგორც სუბიექტურ ან არათანმიმდევრულ სისტემას. სამართლიანობა ქმნის ნდობას, ხოლო ნდობა

მოტივაციის საფუძველს. ყოველდღიური ყურადღება, მადლობის გამოხატვა და თანამშრომლის შრომის აღიარება ხშირად უფრო დიდ გავლენას ახდენს, ვიდრე იშვიათი, მაგრამ მასშტაბური ღონისძიებები.

საბოლოოდ, მოცემული რეკომენდაციები აჩვენებს, რომ პერსონალის მოტივაცია არის მრავალგანზომილებიანი პროცესი. მისი ეფექტიანობა დამოკიდებულია არა ერთ კონკრეტულ ფაქტორზე, არამედ იმაზე, თუ რამდენად ჰარმონიულად არის ერთმანეთთან დაკავშირებული ანაზღაურება, სამუშაო პირობები, განვითარების შესაძლებლობები, სოციალური დაცვა და ადამიანური დამოკიდებულება. სწორედ ასეთი ინტეგრირებული მიდგომა ქმნის ორგანიზაციის მდგრადი განვითარების რეალურ საფუძველს. პრაქტიკა აჩვენებს, რომ თანდათანობითი პროგრესი და მცირე წარმატებები უფრო სტაბილურ მოტივაციას ქმნის, ვიდრე ერთჯერადი, ნახტომისებრი მიღწევები.

ორგანიზაციული კულტურა და სოციალური დაცვა

მოცემულ ნაშრომში ორგანიზაციული კულტურა და სოციალური დაცვას განვიხილავთ როგორც, პერსონალის მოტივაციის განმამტკიცებელ და დამაკავშირებელ სისტემურ ფაქტორებს. ხაზგასმით უნდა ავღნიშნოთ ის, რომ მოტივაციის ინდივიდუალური მექანიზმები სრულფასოვან ეფექტს მხოლოდ მაშინ იძლევა, როდესაც ისინი არსებობენ შესაბამის ორგანიზაციულ გარემოში. სწორედ ამ გარემოს ქმნის ორგანიზაციული კულტურა. ორგანიზაციული კულტურა წარმოდგენილია არა როგორც ფორმალურად დეკლარირებული ღირებულებების ერთობლიობა, არამედ როგორც ყოველდღიურ ქცევებში, გადაწყვეტილებებსა და ურთიერთობებში გამოვლენილი პრაქტიკა. თანამშრომლები ორგანიზაციულ კულტურას აღიქვამენ არა დოკუმენტებიდან, არამედ ხელმძღვანელობის რეალური ქმედებებიდან. ამდენად, კულტურა იქმნება არა განცხადებებით, არამედ მოქმედებით.

ხაზგასასმელია ის, რომ პოზიტიური ორგანიზაციული კულტურა ეფუძნება ურთიერთპატივისცემას, სამართლიანობასა და ნდობას. როდესაც თანამშრომელი გრძნობს, რომ მას უსმენენ, მის აზრს ითვალისწინებენ და მის შრომას აფასებენ, იგი ორგანიზაციას აღიქვამს როგორც სტაბილურ და უსაფრთხო სივრცეს. ასეთ პირობებში მოტივაცია ბუნებრივად ყალიბდება და აღარ საჭიროებს მუდმივ გარე სტიმულირებას. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს ხელმძღვანელობის როლს ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაში. ხელმძღვანელი არის, როგორც კულტურის მატარებელი და გამტარი. მისი კომუნიკაციის სტილი, გადაწყვეტილებების მიღების მეთოდი და თანამშრომლების მიმართ დამოკიდებულება განსაზღვრავს მთლიან სამუშაო ატმოსფეროს. ფორმალურად სწორი, მაგრამ ადამიანურად გაუცხოებული მართვა ვერ ქმნის ძლიერ ორგანიზაციულ კულტურას.

ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს შიდა კომუნიკაცია. ღია, გასაგები და დროული კომუნიკაცია ამცირებს გაურკვევლობასა და შიდა დაძაბულობას. შეიძლება ითქვას, რომ ინფორმაციის დეფიციტი ხშირად უფრო მეტად აზიანებს მოტივაციას, ვიდრე არასასიამოვნო, მაგრამ გულწრფელი ინფორმაცია.

ორგანიზაციული კულტურის ერთ-ერთი პრაქტიკული გამოვლინება სოციალური დაცვაა. იგი აჩვენებს, რამდენად ზრუნავს ორგანიზაცია თანამშრომლის არა მხოლოდ როგორც სამუშაო ძალაზე, არამედ როგორც ადამიანზე. სოციალური

დაცვის მექანიზმები თანამშრომლისთვის ქმნის უსაფრთხოების განცდას, რაც პირდაპირ უკავშირდება მოტივაციის სტაბილურობას.

სტრესულ და არასტაბილურ გარემოში მომუშავე ორგანიზაციებისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სოციალური დაცვის ისეთი მექანიზმების ამოქმედება როგორიც არის ჯანმრთელობის დაზღვევა, ავადმყოფობის შემთხვევაში მხარდაჭერა, შვებულებების მოქნილი პოლიტიკა, ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინება და კრიზისულ სიტუაციებში დახმარება. ხაზგასმით უნდა ითქვას, რომ სოციალური დაცვა არ უნდა აღიქმებოდეს როგორც დამატებითი ხარჯი, არამედ უნდა განიხილებოდეს როგორც ინვესტიცია ადამიანურ კაპიტალში, რომელიც ამცირებს კადრების გადინებას, ზრდის ლოიალურობას და ამყარებს ორგანიზაციულ სტაბილურობას.

ორგანიზაციული კულტურისა და სოციალური დაცვის ურთიერთკავშირი ეს არის ორმხრივი პროცესი. ძლიერი კულტურა აძლიერებს სოციალური დაცვის მექანიზმების ეფექტს, ხოლო ეფექტიანი სოციალური დაცვა ამყარებს კულტურის მიმართ ნდობას. მათი თანხვედრა ქმნის გარემოს, სადაც თანამშრომელი თავს ორგანიზაციის სრულფასოვან ნაწილად აღიქვამს.

სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ ორგანიზაციული კულტურა და სოციალური დაცვა არ არის დამოუკიდებელი ელემენტები. ისინი წარმოადგენენ მოტივაციის გრძელვადიან საფუძველს, რომელიც უზრუნველყოფს არა მხოლოდ ინდივიდუალური თანამშრომლების კმაყოფილებას, არამედ ორგანიზაციის მდგრად განვითარებას.

დასკვნა

სტატიაში წარმოდგენილი ანალიზი ცხადყოფს, რომ პერსონალის მოტივაცია ორგანიზაციული ეფექტიანობის ერთ-ერთ გადამწყვეტ ფაქტორს წარმოადგენს. კვლევის პროცესში ეტაპობრივად გამოიკვეთა, რომ მოტივაცია არ არის იზოლირებული მენეჯერული ინსტრუმენტი და იგი ვერ ფუნქციონირებს სხვა მართვის ელემენტებისგან დამოუკიდებლად. პირიქით, მოტივაცია ეფექტიანია მხოლოდ მაშინ, როდესაც იგი ინტეგრირებულია ორგანიზაციის საერთო სტრატეგიაში, კულტურასა და ყოველდღიურ პრაქტიკაში.

ჩვენს მიერ განხილულმა თეორიულმა მიდგომებმა აჩვენა, რომ პერსონალის ქცევის განმაპირობებელი ფაქტორები მრავალფეროვანია და მათი მართვა ერთგვაროვან მიდგომას არ ექვემდებარება. არც ერთი თეორია არ იძლევა უნივერსალურ გადაწყვეტას, თუმცა მათი გააზრებული გამოყენება პრაქტიკაში ქმნის მყარ საფუძველს ეფექტიანი მენეჯმენტისთვის. ამ თვალსაზრისით, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ხელმძღვანელის როლს, რომელიც თეორიულ ცოდნას რეალურ ქმედებად გარდაქმნის. წახალისება, აღიარება და სტატუსი არ უნდა განიხილებოდეს მხოლოდ დამატებით ბენეფიტებად. ისინი წარმოადგენს თანამშრომლის შიდა მოტივაციის გააქტიურების ძლიერ მექანიზმებს. განსაკუთრებით ეფექტიანია არამატერიალური სტიმულები, რომლებიც თანამშრომელს აძლევს მნიშვნელობის, ნდობისა და პასუხისმგებლობის განცდას. ამგვარი მიდგომა ზრდის არა მხოლოდ ინდივიდუალურ პროდუქტიულობას, არამედ გუნდურ ეფექტიანობასაც.

გუნდური მუშაობის ანალიზმა აჩვენა, რომ თანამედროვე ორგანიზაციებში ინდივიდუალური მიღწევები პირდაპირ არის დაკავშირებული კოლექტიურ პროცესებთან. ძლიერი გუნდი ქმნის გარემოს, სადაც თანამშრომლები

ერთმანეთის მხარდამჭერებად იქცევიან და საერთო მიზნების მიღწევას პირად წარმატებად აღიქვამენ. ასეთ პირობებში შთაგონება აღარ არის ხელოვნურად შესაქმნელი ფაქტორი, არამედ ბუნებრივი შედეგია სწორი ორგანიზაციული ურთიერთქმედებისა.

პრაქტიკული რეკომენდაციების განხილვამ კიდევ ერთხელ დაადასტურა, რომ პერსონალის მოტივაცია სისტემურ მიდგომას მოითხოვს. შრომის ანაზღაურება, სამუშაოს სწორად განაწილება, პროფესიული განვითარება, გადაწყვეტილებების მიღებაში მონაწილეობა, სამუშაო გარემო და სოციალური დაცვა ურთიერთდაკავშირებული ელემენტებია. რომელიმე მათგანის იგნორირება მთლიან სისტემას ასუსტებს და ამცირებს მოტივაციური მექანიზმების ეფექტიანობას.

ორგანიზაციული კულტურისა და სოციალური დაცვის ანალიზმა ცხადყო, რომ გრძელვადიანი მოტივაცია ყალიბდება მხოლოდ სტაბილურ და ადამიანზე ორიენტირებულ გარემოში. ორგანიზაციები, რომლებიც თანამშრომლებს არა მხოლოდ როგორც რესურსს, არამედ როგორც ადამიანურ კაპიტალს აღიქვამენ, აღწევენ უფრო მდგრად შედეგებს და ამცირებენ შიდა რისკებს.

პერსონალის მოტივაცია წარმოადგენს არა ერთჯერად მენეჯერულ ამოცანას, არამედ უწყვეტ პროცესს, რომელიც მუდმივ ყურადღებასა და განვითარებას საჭიროებს. ორგანიზაციის წარმატება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად ეფექტიანად ახერხებს იგი თანამშრომელთა შრომის დაფასებას, მათი პოტენციალის გამოვლენას და საერთო მიზნების გარშემო გაერთიანებას. სწორედ ასეთი მიდგომა ქმნის ორგანიზაციის ეფექტიანობისა და მდგრადი განვითარების რეალურ საფუძველს.

გამოყენებული მასალები:

1. საქართველოს შრომის კოდექსი.
2. ციალა ლომაია „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ თბილისი 2009.
3. რ. ბერიძე „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ თბილისი 2011.
4. ლ. კიკნაძე „სოციალური პოლიტიკა და შრომითი ურთიერთობები“ გამომცემლობა მერიდიანი. თბილისი 2014.
5. გ. ლორთქიფანიძე „მენეჯმენტის საფუძვლები“ გამომცემლობა უნივერსალი. თბილისი 2015.
6. ნ. ჭანტურია „ადამიანური რესურსების მართვა“ თსუ-ის გამომცემლობა. თბილისი 2016.
7. ზ. აბაშიძე „ორგანიზაციული ქცევა და მოტივაცია“ გამომცემლობა ინტელექტი. თბილისი 2018.
8. მ. ჯაფარიძე „ორგანიზაციული კულტურა და ლიდერობა“ ბაკურ სულაკაურის გამომცემლობა. თბილისი 2019.
9. ბადრი გეჩბაია, ქეთევან გოლეთიანი, გივი ბაქრაძე „პერსონალის მენეჯმენტის თეორია და ორაქტიკა. ბათუმი 2024.
10. ბადრი გეჩბაია, ანზორ დევაძე ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ თბილისი 2025.
11. ვ. სპივაკ „პერსონალის მენეჯმენტი მენეჯერებისთვის“ თბილისი 2007.
12. მაიკლ არმსტრონგი, სტივენ ტეილორი „ადამიანური რესურსების მართვის

სახელმძღვანელო“ გამომცემლობა „პალიტრა“ თბილისი 2020.
13. Drucker, P. F. Management Challenges for the 21st Century. New York: Harper Business. 2007.
14. Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass. 2010.
15. Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page. 2014.
16. Robbins, S. P., & Judge, T. A. Organizational Behavior (17th ed.). Boston: Pearson Education. 2017.

აბსტრაქტი

წინამდებარე სამეცნიერო ნაშრომში განხილულია პერსონალის მოტივაცია, როგორც ორგანიზაციული ეფექტიანობის ერთ-ერთ ცენტრალური და სისტემური ფაქტორი. კვლევა ეფუძნება მენეჯმენტის კლასიკურ და თანამედროვე თეორიულ მიდგომებს და მათ პრაქტიკულ გამოყენებას რეალური ორგანიზაციული გარემოს პირობებში. ნაშრომში გაანალიზებულია პერსონალის მოტივაციის ძირითადი მექანიზმები, მათ შორის წახალისება, პიროვნული აღიარება, სტატუსი, გუნდური მუშაობა, ორგანიზაციული კულტურა და სოციალური დაცვა.

განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა პრაქტიკულ რეკომენდაციებს, რომლებიც წარმოდგენილია როგორც პერსონალის მართვის სისტემის მთავარი ღერძი. ნაშრომში შემოთავაზებულია, რომ მოტივაცია არ არის ერთჯერადი მენეჯერული მოქმედება და არ შემოიფარგლება მხოლოდ მატერიალური სტიმულებით. ეფექტიანი მოტივაცია ყალიბდება მხოლოდ მაშინ, როდესაც შრომის ანაზღაურება, სამუშაო პირობები, პროფესიული განვითარება, სამართლიანობა და ადამიანური დამოკიდებულება ურთიერთკავშირშია.

კვლევის შედეგებში მითითებულია, რომ ძლიერი გუნდური მუშაობა, ნდობაზე დაფუძნებული ორგანიზაციული კულტურა და სოციალური დაცვის მექანიზმები განსაზღვრავენ გრძელვადიანი მოტივაციის საფუძველს და მნიშვნელოვნად ზრდიან ორგანიზაციის მდგრად განვითარებასა და ეფექტიანობას.

PERSONNEL MOTIVATION AS A STRATEGIC FACTOR OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

Zurab Nasaraya
Associate Professor, Georgian Technical University
Evgeni Baratashvili
Doctor of Economic Sciences, Full Member of the Georgian Academies of Business, Economics and Engineering

Abstract

This paper examines personnel motivation as one of the key determinants of organizational effectiveness. The study is grounded in classical and contemporary management theories and

focuses on their application within real organizational settings. The analysis highlights that employee motivation cannot be reduced to isolated managerial actions or purely financial incentives, but should be understood as a complex and continuous process embedded in organizational structures, culture, and everyday practices.

The paper explores the role of motivation through several interrelated dimensions, including incentives, personal recognition, status, teamwork, organizational culture, and social protection mechanisms. Particular attention is given to practical recommendations, which form the core of the study. These recommendations emphasize fair compensation systems, appropriate task allocation, employee involvement in decision-making, opportunities for professional development, supportive working environments, and transparent communication.

The findings indicate that sustainable motivation emerges when material and non-material factors are coherently integrated. Strong teamwork, trust-based leadership, and a supportive organizational culture significantly enhance employee engagement and responsibility. Furthermore, social protection mechanisms contribute to a sense of security, which strengthens long-term commitment and organizational stability.

Overall, the study demonstrates that personnel motivation is not a one-time managerial intervention but an ongoing strategic process that directly influences organizational performance and sustainable development.

Keywords: Personnel management; motivation; incentives; personal recognition; teamwork; organizational culture; social protection; organizational effectiveness

საინფორმაციო ომები და თანამდროვეობა

ეკა თხილავა
კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი;
სოციალურ მეცნიერებათა დოქტორი

მაია ეკალაძე
კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის დოქტორანტი

https://doi.org/10.52340/gbsab.2026.57.03

საკვანძო სიტყვები: საინფორმაციო ომი, მედია მანიპულირება, ელექტრონული ომი, ფსიქოლოგიური ოპერაციები, დეზინფორმაცია, პროპაგანდა, კიბერთავდასხმები, უსაფრთხოება.

შესავალი

ჩვენ ვცხოვრობთ ეპოქაში, სადაც ყველაფერი ურთიერთდაკავშირებულია. სიახლეები და ინფორმაცია მილიონობით ადამიანამდე ერთ წამზე ნაკლებ დროში აღწევს. თუმცა ინტერნეტში არსებული ყველა ინფორმაცია 100%-ით ნამდვილი არ არის - ხშირად ინფორმაცია გამოიყენება მრავალი ფორმით. წინამდებარე კვლევის მიზანია, წარმოაჩინოს, რა საფრთხეებკონკრეტული საკითხის ნაწილობრივი ან სრული გაყალბების მიზნით (García, 2020). საინფორმაციო ომი ფარავს ჩვენი საზოგადოების ყველა სფეროს და ის შეიძლება გამოვლინდეს შეიცავს საინფორმაციო ომები და რამდენად მართლდება ჯიმ მორისონის ცნობილი მოსაზრება: „ვინც მართავს ინფორმაციის საშუალებებს, ის მართავს ადამიანთა გონს."

თეორიული ჩარჩო

საკითხის კვლევისთვის თეორიულ ჩარჩოდ გამოვიყენეთ კომუნიკაციის

ტექნოლოგიური დეტერმინიზმის თეორია, რომელიც რელევანტურად მივიჩნიეთ მოცემული საკითხის შესასწავლად. აღნიშნული თეორია არის მედიასაზოგადოების თეორიის ერთ–ერთი ყველაზე აქტუალური და ყოველდღიურად განვითარებადი (მედიური ტექნოლოგიების განვითარების კვალდაკვალ) ნაირსახეობა. თეორიის ეს ტიპი ეძიებს, ავლენს და იკვლევს ურთიერთკავშირებს ეპოქის დომინანტურ საკომუნიკაციო ტექნოლოგიასა და საზოგადოების ძირითად მახასიათებლებს შორის. ჩვენი კვლევისთვის მნიშვნელოვანი იყო ამ თეორიის არქიტექტონიკაში მედიატექნოლოგიის ცენტრალური როლი და მისი გავლენა საზოგადოების სხვადასხვა სფეროზე.

შინაარსი

ტერმინი „საინფორმაციო ომი" ამერიკული კონცეფციაა; იგი მოიცავს მოწინააღმდეგეზე უპირატესობის მოსაპოვებლად საინფორმაციო ტექნოლოგიების (სატელეკომუნიკაციო და კომპიუტერული მოწყობილობები) გამოყენებასა და მენეჯმენტს. საინფორმაციო ომი შესაძლოა, მოიცავდეს მიღებული ინფორმაციის ვალიდურობის დადასტურებას, ტაქტიკური ინფორმაციის მოპოვებას, დეზინფორმაციისა და პროპაგანდის გავრცელებას - მოწინააღმდეგისა და

საზოგადოების მანიპულაციისთვის ან დემორალიზებისთვის; მოწინააღმდეგისთვის ხელის შეშლას სარწმუნო ინფორმაციის მოპოვებაში.

ინფორმაცია და დეზინფორმაცია საუკუნეების განმავლობაში გამოიყენებოდა ადამიანთა გონების, ნებისა და ცნობიერების დასაპყრობად. ე.წ. ექსპლუატატორებსა და ექსპლუატირებულთა შორის საუკუნოვანი ბრძოლის განუყოფელ ნაწილს იდეებისთვის ბრძოლა წარმოადგენს. საინფორმაციო ომის სამიზნე აუდიტორიად შეიძლება მოიაზრებოდეს საკუთარი, მოწინააღმდეგე თუ ნეიტრალური ქვეყნების სამოქალაქო მოსახლეობა. საინფორმაციო ომი (GI) შედარებით ახალი კონცეფციაა, რომელსაც, გარკვეული თვალსაზრისით, ემყარება თანამედროვე ომი; პარადოქსულია, მაგრამ ეს ელემენტი - ინფორმაცია - უძველესი დროიდანვე იყო ჩართული ადამიანთა ომებში. მეტიც, ის მუდამ იყო ნებისმიერი სადაზვერვო პროცესის ნედლეული და ყველა სამხედრო საქმიანობაც მასთანაა დაკავშირებული.

ისტორიული ველი

ცხადია, საინფორმაციო ომი ახალ მოვლენად ვერ ჩაითვლება; მის შემადგენელი ელემენტების უმეტესობა საბრძოლო ხელოვნების ისტორიაშია ფესვებგადგმული. ამასთან, საინფორმაციო ომები ფსიქოლოგიური ოპერაციების ფარგლებშიც გამოიყენებოდა; ის განსაზღვრავდა მოწინააღმდეგის შესაძლებლობებისა და განზრახვების შესახებ ინფორმაციის მოპოვებას, საკუთარი შესაძლებლობებისა და განზრახვების შესახებ ინფორმაციის უარყოფას, დეზინფორმაციას, შეცდომაში შეყვანასა და ინფორმაციასთან პირდაპირ დაკავშირებულ სხვა მრავალ ქმედებას (Riquelme, 2012).

ინფორმაცია, როგორც „რესურსი, იარაღი, სამიზნე“

თანამედროვე ტექნოლოგიურმა პროგრესმა მარტივი გახადა ინფორმაციაზე წვდომა. სამხედრო და სამოქალაქო სისტემებზე ინფორმაციის მართვის ტექნოლოგიების დამოკიდებულებაც სულ უფრო იზრდება; ამ დამოკიდებულებამ შესაძლებელი გახადა ახალი მოწყვლადობებისა და სუსტი წერტილების იდენტიფიცირება, რამაც განაპირობა ახალი ტექნოლოგიებისა და მათი კონტრზომების განვითარება.

საინტერესოა, რომ პოლიტიკური ლიდერები დაინტერესებულნი არიან იმ ომებით, რომლებიც მოკლე, ნაკლებხარჯიანი და ადამიანური მსხვერპლის მხრივ მინიმალური იქნება.

შედეგად, ინფორმაციის როლი ომის პროცესების წარმართვაში უმნიშვნელოვანესია; ის გარდაიქმნა „რესურსად, იარაღად და სამიზნედ“; მეტიც, ინფორმაციას შეუძლია კონფლიქტის ბედის განსაზღვრა საბრძოლო მოქმედებების დაწყებამდეც.

ახალი ტექნოლოგიების გამოყენება „ინფორმაციული უპირატესობის მისაღწევად, მოწინააღმდეგის საინფორმაციო სისტემებზე ზემოქმედებისა და საკუთარი სისტემების დაცვის“ მიზნით - ეს არის ის, რასაც საინფორმაციო ომი ეწოდება (Badillo, 2019).

საინფორმაციო ომის კონცეფციად შეიძლება განიხილებოდეს ინფორმაციის გამოყენება და მართვა მოწინააღმდეგეზე კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების მიზნით.

საინფორმაციო ომების საფრთხეები

საინფორმაციო ომი ჰიბრიდული ომების ერთგვარი შემადგენელი ნაწილია; მეტიც, ითვლება, რომ ის სამხედრო ოპერაციების თანადროული მოქმედებაცაა. რასაკვირველია, საინფორმაციო ომები ტარდება გარკვეულ მასებზე აზრის შესაცვლელად, მაგრამ სახესა და ფორმას იცვლის დროისა და იმ რეჟიმების მიხედვით, რომელშიც ის მიმდინარეობს.

ავტორიტარულსა და ტოტალიტარულ გარემოში მთავრობები საინფორმაციო ომებსიყენებენსაკუთარიმოსახლეობისსაწინააღმდეგოდ;ესლოგიკურიცაა,ვინაიდან ასეთი რეჟიმები, უპირველესად, დგას სწორედ დეზინფორმაციასა და პროპაგანდაზე. ამ საფრთხეებთან გამკლავება უმთავრესი გამოწვევაა დღევანდელობის. მით უფრო, რომ საინფორმაციო ომები გავლენას ახდენს ქვეყანათა როგორც პოლიტიკურ, ასევე ეკონომიკურსა და სოციალურ სტაბილურობაზე; შედეგად ვიღებთ ხალხის ნდობის შემცირებასა და საზოგადოების პოლარიზებას.

ციფრული ტექნოლოგიების ეპოქაში დეზინფორმაცია და პროპაგანდა კიდევ უფრო სახიფათო გახდა, რადგან ურთულესია საინფორმაციო სივრცის დაცვა სიყალბეებისაგან.

თუმცა, არსებობს კონტრ-საინფორმაციო ომის ქვედანაყოფები, რომელთა მიზანია, ხელი შეუშალონ მოწინააღმდეგეს ყალბი ინფორმაციის გავრცელებაში.

ასეთი საშუალებების გამოყენება პირველად მოხდა სპარსეთის ყურის ომში, ერაყის საკომუნიკაციო ქსელების წინააღმდეგ. სხვათა შორის, ამავე ომში ჰოლანდიელმა ჰაკერებმა ინფორმაცია მოიპარეს თავდაცვის დეპარტამენტის კომპიუტერებიდან შეერთებული შტატების ჯარების გადაადგილების შესახებ და სცადეს, ისინი ერაყელებისთვის მიეყიდათ; მაგრამ ამ უკანასკნელებმა ჩათვალეს, რომ ამერიკელები ხაფანგს უგებდნენ და მათ დეზინფორმირებას ცდილობდნენ.

საინფორმაციო ომების მიზნები

საინფორმაციო ომების მიზანია სამშვიდობო და სამხედრო პერიოდში სამოქალაქო და სამხედრო სარგებლობის საინფორმაციო სისტემებზე ზემოქმედება; კონკრეტულად:

- მოწინააღმდეგის შესახებ ინფორმაციის ფარულად მოპოვება;
- მოწინააღმდეგის მიერ მოპოვებული და შენახული ინფორმაციის ცვლილება ან გაყალბება მისი შეცდომაში შეყვანის მიზნით;
- კონკრეტული მიზნების მისაღწევად, მოწინააღმდეგის მიერ მოპოვებული სრულიად მცდარი ან ნაწილობრივ სიმართლის შემცველი, გულდასმით შერჩეული ინფორმაციით დეზინფორმირება;
- მოწინააღმდეგის ინფორმაციის, ინფორმაციაზე დაფუძნებული პროცესების ან/და საინფორმაციო სისტემების ფიზიკური განადგურება;
- მოწინააღმდეგის საინფორმაციო სისტემებისათვის საჭირო ელემენტების ან სერვისების ხელმიუწვდომლობა.

დეზინფორმაცია

დეზინფორმაციაში იგულისხმება გარკვეული მოქმედებები ან უმოქმედობა, რომელთა საშუალებითაც ფაქტები (სიმართლე) იმალება; ის კონტექსტიდან ამოგდებულია ან განზრახ გაყალბებულია არასათანადო მიზნებისათვის.

დეზინფორმაცია ორი ძირითადი მეთოდით ხორციელდება:

1. ფაქტების (სიმართლის) უარყოფა და დამალვა;

2. ფსევდოინფორმაცია - მცდარი, კონტექსტიდან ამოგდებული ან შეუსაბამო მონაცემებისა და ფაქტების გავრცელება.

მასობრივი დეზინფორმაცია, როგორც ძალაუფლების ინსტრუმენტი, რომელიც ხორციელდება მასობრივი ინფორმაციის საშუალებათა ბოროტად გამოყენებით, საფრთხეს წარმოადგენს მშვიდობისათვის და წარმოქმნის საერთაშორისო და ეროვნული უსაფრთხოების პრობლემებს.

დეზინფორმაციის ფლაგრანტული გამოყენების ძირითადი მიმართულებებია:

1. აგრესიული ომების, ეთნიკური გენოციდისა და სხვა ფორმის მასობრივი ძალადობის გამართლება და ხელშეწყობა;

2. მოსახლეობის შეშინება არარსებული ან გაზვიადებული საფრთხეებითა და რისკებით - ტერორიზმის ფორმით;

3. პროგრესული ლიდერების, პარტიების, ორგანიზაციებისა და მთავრობების დიფამაცია, დემონიზაცია, შეტევა და დესტაბილიზაცია;

4. რევოლუციური ან პროგრესული პროცესებისა და მათზე განხორციელებული თავდასხმების შესახებ სიმართლის დამალვა;

5. კონსტიტუციური მთავრობების წინააღმდეგ სახელმწიფო გადატრიალებების ხელშეწყობა, გამართლება და მხარდაჭერა;

6. სოციალური, ეკონომიკური და პოლიტიკური სისტემებისათვის საფრთხეების შექმნა.

ციფრული ინსტრუმენტები და ფსიქოლოგიური ზეგავლენები

ციფრული ინსტრუმენტებით შესაძლებელი ხდება ყალბი სიტუაციების შექმნა; ამ გზით ფსიქოლოგიურ ზეგავლენას ახდენენ სამიზნე ჯგუფებზე და იწვევენ მოსახლეობის სუბვერსიასა და ინსურგენციას.

ინტერნეტი, მაგალითად, საშუალებას იძლევა, ინფორმაცია მიეწოდოს ერთდროულად მილიონობით ადამიანს; და თუ ინფორმაცია ყალბია, მაშინ დეზინფორმაციით „ვირუსდება“ უამრავი პირი.

თანამედროვე საინფორმაციო ომში უფრო მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ, რას მალავს ესა თუ ის ინფორმაცია, ვიდრე მისი პირდაპირი შინაარსი. შინაარსი ყველასათვის ხელმისაწვდომია, ის კი, რასაც ინფორმაცია მალავს - არა. ომში უპირატესობას იძლევა არა საიდუმლო ინფორმაცია, არამედ არამატერიალური რესურსების ათვისება.

ყალბი ინფორმაციების ამოცნობის კრიტერიუმები

ინტერნეტში ყალბი ინფორმაციების ამოცნობისათვის შეიძლება, გამოვიყენოთ შემდეგი კრიტერიუმები:

- ანონიმურობა: ყალბი ინფორმაციების უმეტესობა უსახელოა, არ ციტირებს წყაროებს (ვინაიდან ისინი არ არსებობს) და ხელმოუწერელია სამართლებრივი შედეგების თავიდან ასაცილებლად;
- თარიღი: არ არის მითითებული თარიღი; ტემპორალური ფორმით არის დაწერილი, რათა ინტერნეტში შეძლებისდაგვარად დიდხანს ცირკულირებდეს;
- „ხაფანგი“: ყალბი ინფორმაცია შეიცავს „ხაფანგს“ - რაც მეტია მასში საცდური, ფულის მომტანი ან შიშის გამომწვევი ელემენტი, მით მეტია მისი გავრცელების ალბათობა.

ყალბი ინფორმაცია (Fake News ან Hoax) წარმოადგენს ინფორმაციულ-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით გადაცემულ ცრუ ან შეცდომაში შემყვანი შინაარსის შეტყობინებებს. ჩვეულებრივ, ისინი ჯაჭვური რეაქციით ვრცელდება შოკისმომგვრელი შინაარსის ან იმის გამო, რომ შეტყობინება მოითხოვს გადაგზავნას (Pennycook & Rand, 2021).

საინფორმაციო ომი, ასევე, შეიძლება მოიცავდეს:

- ტაქტიკური ინფორმაციის შეგროვებას;
- ინფორმაციის სიზუსტის დადასტურებას;
- პროპაგანდის ან დეზინფორმაციის გავრცელებას მოწინააღმდეგის მორალის შესარყევად;
- მოწინააღმდეგის საინფორმაციო სისტემების ხარისხის შემცირებას;
- მოწინააღმდეგისათვის ინფორმაციის შეგროვების შესაძლებლობის აღკვეთას.

დასკვნა

საინფორმაციო ომი ყოვლისმომცველი და დეზინტეგრაციული ფენომენი გახდა თანამედროვე საზოგადოებაში. ციფრულ პლატფორმებზე ინფორმაციის მანიპულაციის გზით ღრმა ზეგავლენა ხდება საზოგადოებრივ აზრსა და სოციალურ ქცევაზე, რაც პოლიტიკურ პოლარიზაციას აძლიერებს და ინსტიტუტებისადმი ნდობასაც ძირს უთხრის. ყოველივე ეს მნიშვნელოვან საფრთხეს უქმნის გამჭვირვალობას, ეროვნულ უსაფრთხოებას და გამოიყენება საერთაშორისო კონფლიქტებისა და ჰიბრიდული ომების იარაღად.

ციფრულ ტექნოლოგიებზე მზარდი დამოკიდებულება ზრდის მანიპულაციისა და კიბერშეტევებისადმი მოწყვლადობას, რაც ადასტურებს, რომ აუცილებელია ციფრული წიგნიერების გაუმჯობესება, კიბერუსაფრთხოების განმტკიცება და ციფრული პლატფორმების რეგულირება. ამ საფრთხეებთან გამკლავება მოითხოვს გლობალური მასშტაბის ჩართულობას კიბერსივრცეში ინფორმაციის დაცვისათვის.

ბიბლიოგრაფია

1. Badillo, A. (2019). The society of disinformation: Propaganda, “fake news” and the new geopolitics of information. Working Paper, 8, 2019–14.
2. García, J. (2020). The grand manipulation: How disinformation turned Spain into a coronavirus paradise. The Sphere of Books.
3. Pennycook, G., & Rand, D. G. (2021). The psychology of fake news. Trends in Cognitive Sciences, 25(5), 388–402.
4. Riquelme, E. J. (2012). The influence of the information war in a theater of operations

აბსტრაქტი

საინფორმაციო ომი მრავალმხრივი ფენომენია და ის განსაკუთრებულ პრომინენტულობას იძენს ციფრულ ეპოქაში.

საინფორმაციო ომი, უპირველესად, გამოიყენება საზოგადოებრივი აზრის მანიპულირების მიზნით.

ჩვენი ნაშრომი განიხილავს საინფორმაციო ომს, მის წანამძღვრებსა და

მახასიათებლებს, ასევე, მის ზეგავლენას საზოგადოებაზე; შესწავლილია, როგორ ზემოქმედებს ყალბი ინფორმაციები (Fake News) საომარ პროცესებზე; განხილულია პროპაგანდისა და დეზინფორმაციის მავნე გავლენებიც.

INFORMATION WARS AND MODERNITY

Eka Tkhilava
Caucasus International University;
PHD

Maia Ekaladze
PHD, Caucasus International University

Abstract

Information warfare is acomlex phenomenon that is gaining particular prominence in the digital age.

Information warfare is primarily used to manipulate public opinion. Our paper examines information warfare, its origins and characteristics, and its impact on society; examines how fake news affects war processes; and discusses the harmful effects of propaganda and disinformation.

Keywords: information warfare, media manipulation, electronic warfare, psychological operations, disinformation, propaganda, cyberattacks, security.

SEMIOTICS

Ekaterine Maruashvili
Doctor of Philology
Georgian State teaching university
Of physical education and sport
Affiliated professor

https://doi.org/10.52340/gbsab.2026.57.04

Keywords: Semiotics, pragmatics, non-linguistic, context-dependent, anthroposemiosis, pogonomyrmex

Semiotics is the study of signs. It is an interdisciplinary field that examines what signs are, how they form sign systems, and how individuals use them to communicate meaning. Its main branches are syntactics, which addresses formal relations between signs, semantics, which addresses the relation between signs and their meanings, and pragmatics, which addresses the relation between signs and their users. Semiotics is related to linguistics but has a broader scope that includes non-linguistic signs, such as maps and clothing.

Signs are entities that stand for something else, like the word cat, which stands for a carnivorous mammal. They can take many forms, such as sounds, images, written marks, and gestures. Iconic signs operate through similarity. For them, the sign vehicle resembles the referent, such as a portrait of a person. Indexical signs are based on a direct physical link, such as smoke as a sign of fire. For symbolic signs, the relation between sign vehicle and referent is conventional or arbitrary, which applies to most linguistic signs. Models of signs analyse the basic components of signs. Ferdinand de Saussure›s dyadic model identifies a perceptible image and a concept as the core elements, whereas Charles Sanders Peirce›s triadic model distinguishes a sign vehicle, a referent, and an effect in the interpreter›s mind.

Sign systems are structured networks of interrelated signs, such as the English language. Semioticians study how signs combine to form larger expressions, called texts. They explore how the message of a text depends on the meanings of the signs composing it and how contextual factors and tropes influence this process. They also investigate the codes employed to communicate meaning, including conventional codes, such as the colour code of traffic signals, and natural codes, such as DNA encoding hereditary information. Semiotics is the study of signs or of how meaning is created and communicated through them. Also called semiology, it examines the nature of signs, their organization into signs systems, like language, and the ways individuals interpret and use them. Semiotics has wide-reaching applications because of the pervasive nature of signs, affecting how individuals experience phenomena, communicate ideas, and interact with the world. These applications make it an interdisciplinary field, originating in philosophy and linguistics and closely related to disciplines like psychology, anthropology, aesthetics, sociology, and education sciences. Because most sciences rely on sign processes in some form, semiotics is sometimes characterized as a meta-discipline that provides a general approach for the analysis of signs across domains. It is controversial whether semiotics is itself a science since there are no universally accepted theoretical assumptions or methods on which semioticians agree. Semiotics has also been characterized as a theory, a doctrine, a movement, or a discipline. Apart from its interdisciplinary applications, pure semiotics is typically divided into three branches: semantics, syntactics, and pragmatics, studying how signs relate to objects, to each other, and to sign users, respectively.

Semiotic inquiry overlaps in various ways with linguistics and communication theory. It shares with linguistics the interest in the analysis of sign systems, examining the meanings of words,

how they are combined to form sentences, and how they convey messages in concrete contexts. A key difference is that linguistics focuses on language, while semiotics also studies non-linguistic signs, such as images, gestures, traffic signs, and animal calls. Communication theory studies how individuals encode, convey, and interpret both linguistic and non-linguistic messages. It typically focuses on technical aspects of how messages are transmitted, usually between distinct organisms. Semiotics, by contrast, concentrates on the meaning of messages and the creation of meaning, including the role of non-communicative signs. For example, semioticians also study naturally occurring biological signs, like disease symptoms, and signs based on inanimate relations, such as smoke as a sign of fire.

The term semiotics derives from the Greek word σημειωτική (semeiotike), originally associated with the study of disease symptoms. Proposing a new field of inquiry of signs, John Locke suggested the Greek term as its name. The first use of the English term semiotics dates to the 1670s. Semiotics became a distinct field of inquiry following the works of the philosopher Charles Sanders Peirce and the linguist Ferdinand de Saussure, the founders of the discipline.

Semiotics has diverse applications because of the pervasive nature of signs. Many semioticians study cultural products, such as literature, art, and media, investigating both the elements used to express meaning and the subtle ideological messages they convey. The psychological activities associated with sign use are another research topic. Biosemiotics extends the scope of inquiry beyond human communication, examining sign processes within and between animals, plants, and other organisms. Semioticians typically adjust their research approach to their specific domain without a single methodology adopted by all subfields. Although the roots of semiotic research lie in antiquity, it was not until the late 19th and early 20th centuries that semiotics emerged as an independent field of inquiry. A sign is an entity that stands for something else. For example, the word cat is a sign that stands for a small domesticated carnivorous mammal. Signs direct the attention of interpreters away from themselves and toward the entities they represent. They can take many forms, such as words, images, sounds, and odours. Similarly, they can refer to many types of entities, including physical objects, events, or places, psychological feelings, and abstract ideas. They help people recognize patterns, predict outcomes, make plans, communicate ideas, and understand the world.

Semioticians distinguish different elements of signs. The sign vehicle is the physical form of the sign, such as sound waves or printed letters on a page, whereas the referent is the object it stands for. The precise number and nature of these elements is disputed and different models of signs propose distinct analyses. The referent of a sign can itself be a sign, leading to a chain of signification. For instance, the expression «red rose» is a sign for a particular type of flower, which can itself act as a sign of love. Semiosis is the capacity or activity of comprehending and producing signs. Also characterized as the action of signs, it involves the interplay between sign vehicle and referent as organisms interpret meaning within a given context. Different types of semiosis are distinguished by the type of organisms engaging in the sign activity, such as the contrast between anthroposemiosis involving humans, zoösemiosis involving other animals, and Phyto semiosis involving plants. The meaning of a sign is what is generated in the process of semiosis.

Meaning is typically analysed into two aspects: sense and reference. This distinction is also known by the terms connotation and denotation as well as intension and extension. The reference of a sign is the object for which it stands. For example, the reference of the term morning star is the planet, Venus. The sense of a sign is the way it stands for the object or the mode in which the object is presented. For instance, the terms morning star and evening star have the same reference since they point to the same object. However, their meanings are not identical since they differ on the level of sense by presenting this object from distinct perspectives. Various theories of meaning have been proposed to explain its nature and identify the conditions that determine the meanings

of signs. Referential or extensional theories define meaning in terms of reference, for example, as the signified object or as a context-dependent function that points to objects. Ideational or mentalist theories interpret the meaning of a sign in relation to the mental states of language users, for example, as the ideas it evokes. Pragmatic theories describe meaning based on behavioural responses and use conditions. A historically influential classification of sign types relies on the contrast between conventional and natural signs. Conventional signs depend on culturally established norms and intentionality to establish the link between sign vehicle and referent. For example, the meaning of the term tree is fixed by social conventions associated with the English language rather than a natural connection between the term and actual trees. Natural signs, by contrast, are based on a substantial link other than conventions. For instance, the footprint of a bear signifies the presence of a bear as a result of the bear›s movement rather than a matter of convention. In modern semiotics, the distinction between natural and conventional signs has been replaced by the threefold classification into icons, indices, and symbols, initially proposed by Peirce. Icons are signs that operate through similarity: sign vehicles resemble or imitate the referents to which they are linked. They include direct physical similarity, such as a life-like portrait depicting a person, but also encompass more abstract resemblance, such as metaphors and diagrams. Icons are also used in animal communication. For instance, ants of the species Pogonomyrmex badius use a smell-based warning signal that resembles the type of danger with a correspondence between intensity and duration of signal and danger.

Indices are signs that operate through a direct physical link. Typically, the referent is the cause of the sign vehicle. For example, smoke indicates the presence of fire because it is a physical effect produced by the fire itself. Similarly, disease symptoms are signs of the disease causing them and a thermometer›s gauge reading indicates the temperature responsible. Other material links besides a direct cause-effect relation are also possible such as a directional signpost physically pointing the path to a nearby campsite.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Petrilli, Susan; Ponzio, Augusto (2010). «Semioethics». In Cobley, Paul (ed.). The Routledge Companion to Semiotics. Routledge.
2. Raposa, Michael (2003). «Semiotics». In Van Huyssteen, J. Wentzel Vrede (ed.).
3. Olteanu, Alin; Campbell, Cary (2018). «A Short Introduction to Edusemiotics».
4. Manetti, Giovanni (2010). «Ancient Semiotics». In Cobley, Paul (ed.). The Routledge Companion to Semiotics.

Resume

Semiotics is the study of signs. It is an interdisciplinary field that examines what signs are, how they form sign systems, and how individuals use them to communicate meaning. Its main branches are syntactics, which addresses formal relations between signs. The signs in a sign system are connected through several structural relations, like the contrast between syntagmatic and paradigmatic relations. Syntagmatic relations govern how individual signs or sign elements can be combined to form larger expressions. For example, sentences are linear arrangements of words, and syntagmatic relations govern which words can be combined to produce grammatically correct sentences. Similarly, a dinner menu is a sequence of courses with syntagmatic relations governing their arrangement, like beginning with a starter, followed by a main course and a dessert. Some sign systems use non-linear arrangements, such as traffic signs combining the shape of a sign with the symbol it shows

საზოგადოებრივი აზრი, რწმენა და ზემოქმედების მექანიზმები თანამედროვე კომუნიკაციაში

თამარ დევიძე
ეკონომიკის დოქტორი, სტუ-ს ასოცირებული პროფესორი

გიორგი შოშიტაშვილი
ბიზნესის აკადემიური დოქტორი, ნეუ-ს ასოცირებული პროფესორი

https://doi.org/10.52340/gbsab.2026.57.05

საკვანძო სიტყვები: საზოგადოებრივი აზრი; რწმენა; მედია; დეზინფორმაცია; ეთიკა; ლიდერობა; კრიტიკული აზროვნება.

შესავალი. თანამედროვე საზოგადოებრივი აზრი დინამიური ციკლია, რომელიც ერთდროულად ასახავს სოციალურ აღქმებს და მოქმედებს მათზე კომუნიკაციის არხებით (მედია, სოციალური ქსელები, რეკლამა). ამ კონტექსტში, რწმენა კონცეპტუალიზებულია როგორც შინაგანი ფაქტორი, რომელიც შეიძლება იყოს რაციონალური ან ირაციონალური; ის ხშირად არ მოითხოვს უშუალო მტკიცებულებას, თუმცა ძლიერ განსაზღვრავს ქცევას და არჩევანს. სტატიის მიზანია გააანალიზოს რწმენისა და საზოგადოებრივი აზრის ორმხრივი კავშირი; აღწეროს ზემოქმედების სტრატეგიები (ეთოსი, პათოსი, ლოგოსი); წარმოაჩინოს მედიის, დეზინფორმაციისა და ყვითელი მედიის როლი და აჩვენოს ეთიკისა და ლიდერობის მნიშვნელობა ნდობის ფორმირებაში; გაანალიზოს რეკლამის გავლენა და კრიტიკული აზროვნების საჭიროება.

ძირითადი ნაწილი

საზოგადოებრივი აზრის გადაწყვეტილებებს და ქცევებს რწმენა წარმართავს. მისი გამოყენება შეიძლება საზოგადოებრივი აზრის ემოციური ან მორალური სამყაროს შეცვლაში. თუ საზოგადოება მასობრივად იზიარებს კონკრეტულ შეხედულებას, ადამიანი ხშირად იღებს მას როგორც ნორმას და შესაძლოა, დაიწყოს მისი შიდა რწმენად გარდაქმნა. რწმენა არის საზოგადოებრივი აზრის საფუძველი, საიდანაც იწყება მისი ჩამოყალიბება, ისინი ორმხრივად ზემოქმედებენ ერთმანეთზე და აყალიბებენ ერთგვარ კავშირს. რწმენა ინსტრუმენტია, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია საზოგადოებრივი აზრის მართვა. საზოგადოებრივ აზრს, თავის მხრივ, შეუძლია ცალკეულ ინდივიდში ჩასახოს, შეცვალოს და წამართოს რწმენა. ორივე ქმნის ჩაკეტილ ციკლს — რწმენა აყალიბებს აზრს, აზრი ამყარებს რწმენას. ადამიანები მხოლოდ იმ ინფორმაციას იღებენ, რაც ადასტურებს მათ რწმენას, რაც, თავის მხრივ, აძლიერებს საზოგადოებრივ აზრს და პირიქით. მაგალითად, თუ საზოგადოებაში მტკიცედ იარსებებს რწმენა, რომ “მიგრანტები საფრთხეს წარმოადგენენ”, შეიძლება ამ რწმენამ გამოიწვიოს ანტიმიგრანტული საზოგადოებრივი აზრი, რაც პოლიტიკასაც და კანონმდებლობასაც შეეხება.

რწმენა ამზადებს ემოციური ღირებულებებით სავსე საფუძველს, რის შემდეგაც ავითარებს კოლექტიურ შეხედულებებს. რწმენის მეშვეობით სუბიექტი ავითარებს პირად ზნეობრივ პოზიციას, რაც ეხმარება საზოგადოებრივი აზრის ჩამოყალიბებას.

საზოგადოებრივი აზრი, თავის მხრივ, ამყარებს რწმენას ნორმად, ზემოქმედებს ინდივიდის რწმენაზე და აძლიერებს რწმენის გავრცელებას. მათ გაჩნიათ ურთიერთ დამხმარე წრიული ურთიერთობა ანუ სიმბიოტური.

რა თქმა უნდა, ასეთ მოძრაობას გააჩნია თავისი სტრატეგიები, რომლებიც მოიცავენ მსმენელის რწმენის ჩამოყალიბებას სხვადასხვა მეთოდის ან მიდგომის გამოყენებით. გამოვყოთ რამოდენიმე ძირითადი მეთოდი.

დავიწყოთ Framing-ით, ის მოიცავს ინფორმაციის წარდგენას იმ მხრივ, რომ იყოს აღქმული სასურველი კუთხით ანუ გამოსადეგ ჩარჩოებში. ერთი და იგივე საკითხი შეიძლება იყოს გაშუქებული ნეგატიურად ან პოზიტიურად. მაგალითად, COVID-19 -ის დროს წარმოდგენილი ორი ჩარჩო „ვაქცინა იცავს სიცოცხლეს" და „ვაქცინა ჯამრთელობისთვის სახიფათოა და შეუძლია გვერდითი ეფექტების გამოწვევა".

ასევე, ფრიად ეფექტიანია პერსუაზიის კლასიკური მოდელი, რომლსაც აქვს სამი ძირითადი მიმართულება. ესენია: ეთოსი რაც ნიშნავს ავტორის სანდოობას, პათოსი ანუ ემოციური კავშირი აუდიტორიასთან და ლოგოსი ლოგიკური ფაქტების და არგუმენტების გამოყენება.

ეფექტიანი კომუნიკაციისთვის მნიშვნელოვანია გზავნილების სიხშირე და სიმარტივე. რაც უფრო ხშირად და მარტივად ვუზიარებთ საზოგადოებას ინფორმაციას, მით უკეთესი. განმეორებითი გზავნილები დროთა განმავლობაში მყარ რწმენად ყალიბდება.

ადამიანების ქცევაზე გავლენას ახდენს სოციალური გარემო და სხვა ადამიანთა მოსაზრებები. ფრაზები, როგორიცაა „ყველა ასე ფიქრობს" ან „უმრავლესობა ასე იქცევა", წარმოადგენს გავლენის მძლავრ სტრატეგიულ ინსტრუმენტს, რაც ხელს უწყობს ქცევითი ნორმების ჩამოყალიბებას.

საზოგადოებაში აღიარებული სახეების – პოლიტიკოსების, მსახიობების, სასულიერო პირების – მოსაზრებები მნიშვნელოვან როლს ასრულებს საზოგადოებრივი აზრის ფორმირებაში. ავტორიტეტული წყაროების განცხადებები ხშირად განსაზღვრავს მასების დამოკიდებულებებს და ღირებულებებს.

საზოგადოებრივი აზრის ფორმირების პროცესი საკმაოდ რთული და მრავალშემადგენლობითი მოვლენაა. ეს პროცესი მოიცავს არა მხოლოდ ინფორმაციის მიწოდებას, არამედ ემოციებზე ზემოქმედებას და ავტორიტეტული წყაროების გამოყენებასაც. ამ მექანიზმების გაანალიზება იძლევა შესაძლებლობას, უკეთ გავიგოთ, როგორ ყალიბდება საზოგადოებრივი წარმოდგენები და რატომ არის ის ასეთი მდგრადი ყოველდღიურ ცხოვრებაში. ასეთი ცოდნა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ეფექტიანი კომუნიკაციისთვის და კრიტიკული აზროვნების განვითარებისთვის.

რწმენა და საზოგადოებრივი აზრი ქმნიან ციკლურ დინამიკას: რწმენა აყალიბებს კოლექტიურ შეხედულებებს, ხოლო საზოგადოებრივი აზრი ამყარებს რწმენას ნორმად. ეს შეესაბამება ლიპმანის ხედვას საზოგადოებრივი აზრის შესახებ, სადაც „ფიქტის სურათები" წარმოიქმნება სელექციური ინფორმაციისა და წინა რწმენების საფუძველზე. სოციოკოგნიტურ დონეზე დინამიკას განმარტავს დადასტურების მიკერძოება და კოგნიტური დისონანსი — ინდივიდები ირჩევენ ცნობებს, რომლებიც ამტკიცებს მათ არსებულ რწმენას, ხოლო წინააღმდეგი მტკიცებულებები იწვევს დისონანსს და ხშირად უარყოფას.

ჰაბერმასის „საზოგადოებრივი სივრცე" დისკურსული არეა, სადაც მოქალაქეები მსჯელობენ საერთო ინტერესებზე და ქმნიან საზოგადოებრივ აზრს. პრაქტიკაში, ეს სივრცე ხშირად ასიმეტრიულია: ძალაუფლების მქონე აქტორები აცენტრებენ საკუთარ ნარატივებს, რაც გავლენას ახდენს რწმენის ნორმატიულ ჩარჩოებზე.

ენთმანის თეორია აღწერს, როგორ ირჩევს მედია საკითხის ელემენტებს და ამგვარად აყალიბებს პრობლემის განსაზღვრებას, მიზეზობრივ დიაგნოსტიკას, მორალურ შეფასებას და რეკომენდირებულ ქმედებას. დარწმუნების რიტორიკული სამეული — ეთოსი, პათოსი და ლოგოსი — ქმნის ეფექტიანი კომუნიკაციის ბირთვს.

სოციალური მტკიცებულება ზრდის კონფორმულობას: „ყველა ასე ფიქრობს/იქცევა“ სიგნალი ამცირებს ინდივიდუალურ სკეპსისს. ალგორითმული პლატფორმები ამ ეფექტს აჩქარებენ ტრენდის, მოწონების და გაზიარების მექანიზმებით.

ციფრულ განვითარებასთან ერთად საზოგადოებრივი აზრის ჩამოყალიბების ერთ-ერთ მთავარ ინსტრუმენტად მედია გახდა. მისი მეშვეობით გამარტივდა ინფორმაციის დიდი რაოდენობის სხვადასხვა კუთხით მოწოდება მასებში. მედიის მეშვეობით ინფორმაციული ცუნამი ფარავს ადამიანის გონებას და იწვევს ინფორმაციულ გადატვირთვას, რაც საზოგადოებაში იწვევს ნებისმიერი ინფორმაციის ფაქტად აღქმას გადამოწმების გარეშე.

ინფორმაციის გავრცელების სიჩქარე, რეკომენდაციის ალგორითმები და პლატფორმების ინტეგრაცია ქმნის „ინფორმაციულ გადატვირთვას“ და ზრდის დეზინფორმაციის გავრცელების სიჩქარეს. კვლევები აჩვენებს, რომ ცრუ ამბები სოციალურ ქსელებში ხშირად უფრო სწრაფად ვრცელდება, ვიდრე ზუსტი ინფორმაცია. Reuters Institute-ის ანგარიშები ასახავს ნდობის ცვალებადობას მედიის მიმართ.

არსებობს ისტორიაში მრავალი მაგალითი მედიის განვითარებამდე, თუ როგორ ახერხებდა ერთი ადამიანი საზოგადოებაში რწმენის ჩასახვას და თავის იდეოლოგიის გავრცელაბას. მაგალითად, ადოლფ ჰიტლერი მასებს მართავდა სისტემური პროპაგანდის, შიშისა და იდეოლოგიური კონტროლის მეშვეობით. მის მთავარ ინსტრუმენტად იქცა პროპაგანდის სამინისტრო, რომელიც ინფორმაციის გავრცელებას მკაცრად აკონტროლებდა. ჰიტლერი იყენებდა მარტივ, ემოციურად დატვირთულ გზავნილებს, რომელთა ხშირი განმეორება ეფექტიანად მუშაობდა. მან შექმნა მტრის ხატი და საზოგადოება საერთო საფრთხის გარშემო გააერთიანა. მისი საჯარო გამოსვლები გამოირჩეოდა ემოციურობითა და თეატრალური ელემენტებით, რაც აუდიტორიაზე ძლიერ ზემოქმედებას ახდენდა. ჰიტლერი აკონტროლებდა როგორც განათლების სფეროს, ასევე მედიას, რაც კრიტიკული აზროვნების განვითარებას აბრკოლებდა და საზოგადოებრივი აზრის ერთიან მართვას უზრუნველყოფდა. შედეგად, ჩამოყალიბდა მასობრივი მორჩილების და იდეოლოგიური მობილიზაციის გარემო.

ცნობილია, რომ ბერლინში, ინგლისური კურსების პედაგოგმა გადაწყვიტა ექსპერიმენტის ჩატარება (სკოლის დირექტორის თანხმობით). მან შექმნა სპეციალური მისალმების ჟესტი (რომაული სალუტის მსგავსი) და შესთავაზა თავის ჯგუფს, რომ ეს ჟესტი ყოფილიყო მათი ექსკლუზიური მისალმება. თვეების განმავლობაში ის იყენებდა ზემოთ აღნიშნულ სტრატეგიებს თავისი აზრის დასანერგად, რის შედეგადაც მოსწავლეებს ამ პედაგოგის მიმართ ჩამოუყალიბდათ იდეალიზაცია, მათთვის ის გახდა ლიდერი, ყოველთვის მართალი და ლოგიკური. თუმცა, სკოლაში გამოჩნდა ახალი მოსწავლე, რომელიც იყო ზარმაცი, არ უსმენდა მასწავლებლებს და იყო იმის წინააღმდეგი, რა იდეალოგიაც ჩამოაყალიბა ინგლისურის მასწავლებელმა. მოსწავლეები დაუპირისპირდნენ ამ ახალ მოსწავლეს. მათთვის ის იყო განსხვავებული, რადგან სხვაგვარად ფიქრობდა. მათ მოითხოვეს, რომ იგი გადაეყვანათ სხვა ჯგუფში ან დაეცვა არსებული წესები. ზუსტად ამ მომენტში ინგლისურის პედაგოგმა გაუმხილა ჯგუფს თავისი ექსპერიმენტის შესახებ, რამაც რა თქმა უნდა, პირველ რიგში, გამოიწვია ნეგატიური დამოკიდებულება, მაგრამ გარკვეული პერიოდის შემდეგ დაარწმუნა

სტუდენტები, თუ რა ადვილია მტრის ხატის შექმნა და მასის მანიპულირება.

ავტორიტარულ რეჟიმებში პროპაგანდა იყენებდა ინფორმაციის კონტროლს, მტრის ხატის კონსტრუქციას და სიმბოლოების მასობრივ გავრცელებას. ბერნეისი აღწერს, როგორ მართავენ მცირე ჯგუფები მასების შეთანხმებას. პედაგოგიური მაგალითები აჩვენებს, რომ ჯგუფში ნორმის დამკვიდრება შესაძლებელია განმეორებადი გზავნილებითა და ავტორიტეტული სიგნალებით.

თბილისის ჟურნალისტიკის აკადემიაში (2013-2017 წლებში) ტარდებოდა ლექციების კურსი დეზინფორმაციაზე, პროპაგანდასა და ყვითელ მედიაზე, სადაც ყურადღება გამახვილებული იყო სხვადასხვა საკითხზე, მათ შორის, თუ რამდენად მნიშნელოვანია ნებისმიერი ინფორმაციის გადამოწმება სხვადასხვა წყაროდან.

დეზინფორმაცია განზრახული ტყუილია, რომელიც აუცილებლად შექმნილია კონკრეტული მიზნის მისაღწევად და ხალხის შეცდომაში შესაყვანად. ასეთი მასის მართვა და მისგან სარგებლის მოპოვება მარტივია ნებისმიერი კორპორაციისთვის, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ხალხს არაფრის გადამოწმება არ სურს და ნებისმიერ ინფორმაციას სერიოზულად აღიქვამს. დეზინფორმაცია, თავის მხრივ, პროპაგანდის ინსტრუმენტია. პროპაგანდა მიზანმიმართული კომუნიკაცია, რომელიც ცვლის და მართავს საზოგადოებრივი აზრის ემოციებს და ქცევებს. ის შეიძლება იყოს ტყუილი ანუ დეზინფორმაცია ან ირიბი სიმართლე, რომელიც ჩასმულია იმ ჩარჩოებში, რომლებიც იწვევენ სასურველ რეაქციას. პროპაგანდა გავლენის მოხდენის გეგმაა, დეზინფორმაცია კი - იარაღი ამ გეგმის შესასრულებლად.

ზოგადად, კორესპონდენტთა აზრით, საზოგადოებრივი აზრის მართვის და ჩამოყალიბების ყველაზე მახინჯი ინსტრუმენტი ყვითელი გაზეთია.

ყვითელი პრესა, რომელიც საზოგადოებაში ხშირად „ყვითელი გაზეთი“-ს სახელით არის ცნობილი, წარმოადგენს მედიის იმ ტიპს, რომელიც განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებს სენსაციურ თემებზე, სკანდალებსა და ემოციურად დამუხტულ სათაურებზე. ასეთი მედიის ძირითადი მიზანი არა ობიექტური ინფორმაციის მიწოდება, არამედ აუდიტორიის ყურადღების მიპყრობა და რეიტინგის ზრდაა. შესაბამისად, ყვითელი პრესა ხშირად არ ეყრდნობა სანდო წყაროებს, არ ახდენს ფაქტების გადამოწმებას და იყენებს გადაჭარბებულ ან დამახინჯებულ ფორმულირებებს, რაც ხელს უწყობს მკითხველის შეცდომაში შეყვანას.

გარდა ამისა, ყვითელი მედიისთვის დამახასიათებელია დეზინფორმაციის გამოყენება, ანუ განზრახ ცრუ ან დამახინჯებული ინფორმაციის გავრცელება, რომელიც საზოგადოების შეცდომაში შეყვანას ისახავს მიზნად. დეზინფორმაცია ყვითელ მედიაში გამოიყენება, როგორც გავლენის მოხდენის ინსტრუმენტი. იგი ხშირად ეფუძნება ადამიანის ემოციებს, შიშებსა და ცნობისმოყვარეობას. შედეგად, ყალიბდება არასწორი წარმოდგენები საზოგადოებრივ მოვლენებზე, ინდივიდებსა თუ ჯგუფებზე.

ცალკე აღსანიშნავია, ყვითელი მედიის გავრცელების მასშტაბები სოციალურ ქსელებში, სადაც ინფორმაციის გადამოწმება კიდევ უფრო რთულია და ემოციურად დატვირთული სიუჟეტები სწრაფად ვრცელდება. ამასთან დაკავშირებით, მნიშვნელოვანი ხდება კრიტიკული აზროვნების განვითარება, წყაროების გადამოწმება და ინფორმაციისადმი ადეკვატური მიდგომა, რათა მომხმარებელმა თავი დაიცვას ყალბი ან დამახინჯებული ინფორმაციისგან.

პარანორმალური გაზეთები წარმოადგენს ყვითელი მედიის ერთ-ერთ თვალსაჩინო ფორმას, რომელიც განსაკუთრებით გავრცელდა აშშ-ში XX საუკუნეში. სხვადასხვა გამოცემები, მაგალითად, Weekly World News, რეგულარულად აქვეყნებდა მასალებს უცხოპლანეტელებზე, პარანორმალურ არსებებზე, მკვდრეთით აღდგენილ

პირებზე და სხვა მსგავსი თემატიკის ისტორიებზე, ხშირად ფოტომონტაჟით შექმნილი „საბუთების“ გამოყენებით.

მიუხედავად იმისა, რომ მსგავსი შინაარსის მასალები გარკვეულ წრეებში გასართობად აღიქმებოდა, დეზინფორმაციული გავლენა მნიშვნელოვან საზოგადოებრივ საფრთხედ იქცა.

დეზინფორმაცია — მიზანმიმართული სიცრუე — ფუნქციონირებს როგორც პროპაგანდის ინსტრუმენტი. ყვითელი მედია აქცენტს აკეთებს სენსაციურ სათაურებსა და ემოციურ ტონალობაზე, რაც ხელს უწყობს შეცდომაში შეყვანას. ისტორიულად, ორსონ უელსის 1938 წლის „მსოფლიოების ომმა“ აჩვენა, როგორ შეიძლება მედია-ინსცენირებამ მოკლე დროში გამოიწვიოს მასობრივი პანიკა.

ამგვარი მოვლენები ცხადყოფს, რომ ყვითელი მედიის სტილი, დეზინფორმაცია და რწმენის მექანიზმები ხშირად ერწყმის ერთმანეთს, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც კრიტიკული აზროვნება დაბალია და ინფორმაცია ემოციურ დონეზე აღიქმება. დღეს, ციფრულ ეპოქაშიც, სოციალური მედიის პლატფორმებზე ფართოდ ვხვდებით შეთქმულების თეორიებს, გამოგონილ ფაქტებსა და მანიპულაციურ შინაარსს, რომლებიც იგივე პრინციპით მოქმედებს ემოციურ და ფსიქოლოგიურ ფაქტორებზე ზემოქმედებით.

თანამედროვე საზოგადოებაში, სადაც საზოგადოებრივი აზრი ხშირად ემოციურ მანიპულაციებს, შიშსა და დეზინფორმაციას ეფუძნება, ეთიკური ქცევის მნიშვნელობა განსაკუთრებით თვალსაჩინოა. ეთიკა, გამჭვირვალობა და პატიოსნება აღარ განიხილება მხოლოდ მორალური არჩევანის ჭრილში; ისინი რეალურ სტრატეგიულ უპირატესობასაც წარმოადგენენ.

ეთიკური ქცევა ქმნის ნდობის საფუძველს. საზოგადოება მუდამ ეძებს სანდო, ობიექტურ და სამართლიან ინფორმაციას. გამჭვირვალობა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს სპეკულაციისა და პროპაგანდის პრევენციაში. როდესაც ინფორმაცია ღიად, დროულად და გასაგებად ვრცელდება, დეზინფორმაცია კარგავს გავლენას. პატიოსნება კი ქმნის მყარ და ავტორიტეტულ პოზიციას: თუ ინდივიდი ან ორგანიზაცია იღებს პასუხისმგებლობას და არ მალავს საკუთარ შეცდომებს, ასეთი მოქმედება მეტ მხარდაჭერას იძენს, ვიდრე რეალობის დამალვა.

ამრიგად, ღიაობა და ეთიკური კომუნიკაცია იცავს საზოგადოებას დისკრედიტაციის, ტყუილისა და მცდარი აღქმისგან. სწორედ, ამ ღირებულებებზე დაფუძნებით შესაძლებელია რეალური გავლენის მოპოვება, სანდოობის დამკვიდრება და საზოგადოებრივ არასტაბილურობაში თავის დაცვა. ასეთ პირობებში პატიოსნება და სიმართლის თქმა სუსტ პოზიციად ვერ განიხილება, პირიქით, ის გარდაიქმნება ძლიერ სტრატეგიულ ინსტრუმენტად.

ეთიკა, გამჭვირვალობა და პატიოსნება სტრატეგიული კატეგორიებია. ღია კომუნიკაცია ამცირებს სპეკულაციას და ზრდის ანგარიშვალდებულებას; შეცდომების აღიარება და გასწორება ზრდის ლეგიტიმაციას.

საზოგადოებრივი აზრი ფორმირდება არა მხოლოდ ინფორმაციის გავრცელებით, არამედ იმ სოციოპოლიტიკური კონტექსტით, სადაც ეს ინფორმაცია ვრცელდება. ასეთ კონტექსტში ლიდერის როლი — იქნება ეს ინდივიდი თუ ინსტიტუცია — გადაწყვეტილებით მნიშვნელოვანია. ლიდერის ეფექტიანობა ძირითადად განისაზღვრება იმით, რამდენად სანდო გარემოს ქმნის ის საზოგადოებისთვის; ამგვარად, საზოგადოება უფრო მეტად ენდობა მის გადაწყვეტილებებსა და განცხადებებს.

თუ ლიდერი მოქმედებს ეთიკურად, გამჭვირვალედ და პატიოსნად, ეფუძნება ნდობას, რაც საშუალებას აძლევს საზოგადოებას, ინფორმაცია გააანალიზოს

კრიტიკულად და არ აჰყვეს დეზინფორმაციას ან მანიპულაციას. სანდო გარემო, შესაბამისად, უწყობს ხელს ინფორმირებული გადაწყვეტილებების მიღებას და ამცირებს სპეკულაციების რისკს.

თუ საზოგადოება ხედავს, რომ ლიდერი იღებს გადაწყვეტილებებს ფაქტებზე დაყრდნობით და მოქმედებს საზოგადოების ინტერესებიდან გამომდინარე, მისი გზავნილების სანდოობაც მატულობს. ასეთი ლიდერობა არა მხოლოდ განაპირობებს საზოგადოებრივი აზრის სტაბილურობას, არამედ ქმნის ნდობასა და სანდო ინფორმაციაზე დაფუძნებულ კონსენსუსს.

მაგალითად, ხშირად, ბარბერშოპის (თანამედროვე სალონი მამაკაცებისათვის) მენეჯერი, როგორც წესი, მხოლოდ მომსახურებაზე ორიენტირებულად აღიქმება, იქ არსებულ ურთიერთობებს დიდი გავლენა აქვს საზოგადოებრივ დამოკიდებულებაზეც.

ზოგადად, სამუშაოს დაწყებისას გუნდში შეიმჩნევა დაძაბულობა: მთავარი პრობლემა გამოიხატება სანდოობის ნაკლებობაში და თანამშრომლები ვერ გრძნობდნენ, რომ მათ აზრს სათანადო ყურადღება ექცევა.

გამჭვირვალე და ღია კომუნიკაციის დანერგვა, მათ შორის რეგულარული შეხვედრები, ხელს უწყობს თანამშრომელთა ჩართულობის ზრდას. შედეგად, კოლექტივში ნდობა მყარდება, რაც კლიენტებთან ურთიერთობებზეც დადებითად აისახება და საზოგადოებრივი დამოკიდებულებაც თანდათან გაუმჯობესდება. ეს შეესაბამება Bass-ის მოდელს, სადაც ლიდერი ქმნის ნდობაზე დაფუძნებულ გარემოს.

ტრანსფორმაციული ლიდერობის ჩარჩო ცხადყოფს, რომ ნდობა და შთაგონება გადამწყვეტია ცვლილებებისთვის. რეგულარული უკუკავშირი, გადაწყვეტილების ახსნა და ჩართულობა ზრდის შიდა კმაყოფილებას და ორგანიზაციულ ნდობას.

რეკლამა საზოგადოების ცხოვრების ნაწილი გახდა, ტელევიზიაში და რადიოში, ქუჩაში და მეტროში. ყველგან, სადაც ვიმყოფებით, ახალი ინფორმაცია გვხვდება. იგი ინფორმაციაა პროდუქტებისა და სერვისების შესახებ, მაგრამ არა მხოლოდ ეს. რეკლამის კონცეფცია გაცილებით ფართოა, უფრო ღრმა შინაარსითა და რეკლამირების უნარით. რეკლამა შეიძლება ჩაითვალოს ინფორმაციის გადაცემის ერთ-ერთ სახეობად. რეკლამა ყველას სჭირდება, მის გარეშე შეუძლებელია ახალი მომხმარებლების საკმარისი რაოდენობით მოზიდვა და ამასთანავე არსებულის შენარჩუნება. სწორად გამართული რეკლამა არა მხოლოდ ავრცელებს ინფორმაციას პროდუქციის შესახებ, არამედ ქმნის კომპანიის იმიჯს. ეს იყო რეკლამის თავდაპირველი მიზანი, სანამ დიდმა კამპანიებმა არ დაიწყეს მისი გამოყენება საზოგადოების მანიპულაციისთვის. თუმცა, რეკლამა ახლა -

1. სარეკლამო საქმიანობის თანამედროვე სახეობები უკიდურესად მრავალფეროვანია და მოიცავს ადამიანის საქმიანობის თითქმის ყველა სფეროს.

2. რეკლამა შეიძლება განთავსდეს თითქმის ყველგან. ის ჩვენს ირგვლივ მთელ სივრცეს აღწევს. გარკვეული ტიპის რეკლამის განვითარების მასშტაბები უზარმაზარია.

3. რეკლამა იყენებს აგიტაციისა და პროპაგანდის მრავალფეროვან ფორმებს. მათი გავლენის ძალასა და ინტენსივობას შეუძლია საზოგადოების მორალის, სხვადასხვა ადამიანების მიზნების და ცხოვრების წესის ჩამოყალიბება. რეკლამის მოძულე ადამიანიც კი შეიძლება მოხვდეს მისი გავლენის ქვეშ, რადგან ის ვერ შეძლებს რეკლამისგან იზოლირებას.

4. რეკლამაში გამოყენებული ყველა ძირითადი ტერმინი ინგლისურენოვანი წარმოშობისაა. ეს ნიშნავს, რომ რეკლამის განვითარებაში უდიდესი წვლილი შეაქვთ ინგლისურენოვან ქვეყნებს.

5. რეკლამა მუდმივად შთანთქავს მასობრივი კომუნიკაციის უახლეს

საშუალებებს. რამდენიმე წლის წინ ინტერნეტი ემსახურებოდა ექსკლუზიურად სამეცნიერო და საწარმოო მიზნებს, მაგრამ ახლა ის რეალურად არის სარეკლამო ქსელი, რომელიც ფართოვდება სარეკლამო სააგენტოების დახმარებით. ინტერნეტი ახლა ისეა მოწყობილი, რომ თითქმის ნებისმიერი საძიებო მოქმედებას მივყავართ სარეკლამო გვერდებზე.

რეკლამა ქმნის ნორმებს და საერთო წარმოდგენებს „სწორზე“ და „სასურველზე“. ემოციური სტრატეგიები, ავტორიტეტული ფიგურები და განმეორებითი მესიჯები ამყარებს ქცევით ნიმუშებსა და სტერეოტიპებს.

თანამედროვე ეპოქაში, როდესაც ინფორმაცია თვალის დახამხამებაში ვრცელდება და საზოგადოებრივი აზრი ხშირად ემოციურ საფუძველზე ყალიბდება, კრიტიკული აზროვნება მნიშვნელოვან ინტელექტუალურ ინსტრუმენტად გვევლინება. იგი ადამიანს საშუალებას აძლევს, გააანალიზოს, რამდენად სამართლიანი, სანდო ან დასაბუთებულია ის რწმენა და შეხედულებები, რაც საზოგადოებაში დომინირებს.

სწორედ, აქ იჩენს თავს კრიტიკული აზროვნება: იგი უბიძგებს ადამიანს, დასვას მნიშვნელოვანი კითხვები – „რატომ მაქვს ეს შეხედულება? ვისი გავლენით ჩამომიყალიბდა ეს პოზიცია? ემყარება თუ არა ჩემი რწმენა რეალურ მტკიცებულებებს?“

კრიტიკული აზროვნება ხელს უწყობს ინდივიდს, რომ არ გახდეს მასის ბრმა მიმდევარი, შეძლოს ფაქტების გამორჩევა სპეკულაციისგან, და მოახდინოს საზოგადოებრივ ზეწოლაზე გააზრებული რეაგირება, რათა მისი აზრი და რწმენა იყოს პირადი ანალიზის და არა მხოლოდ გარე გავლენის შედეგი.

რეკლამა, მედია და სოციალური ქსელები ხშირად ახდენენ გავლენას როგორც ინდივიდუალურ რწმენაზე, ისე საზოგადოებრივ განწყობებზე. მიუხედავად ამისა, კრიტიკული აზროვნება გვაძლევს საშუალებას, გავიაზროთ ეს ზეწოლა და ჩამოვაყალიბოთ დამოუკიდებელი, პასუხისმგებლობით სავსე პოზიცია.

წლების წინ ჩატარდა ხალხის გამოკითხვა თბილისის ქუჩებში. თემა იყო შემდეგში - "თქვენი აზრით ცხოველებისთვის განკუთვნილი საკვები შეიძლება იყოს ადამიანისთვის სასარგებლო, თუ პირიქით - მავნებელი". კვლევაში მონაწილე 150 ადამიანიდან 40 %-მა აღნიშნა, რომ სასარგებლოა და თავისი პირადი აზრი გამოთქვა, 49 %-მა თქვა, რომ მავნებელია რადგან მიაჩნდა, რომ ადამიანი ცხოველი არ არის. შეიძლება ითქვას, რომ შეურაცხყოფად მიიღეს ეს კითხვა და მხოლოდ 11%-მა დაასაბუთა, რომ შესწავლის გარეშე ვერც ერთ მხარეს ვერ დაუჭერს მხარს. ზუსტად ეს 11% კითხვას საღი აზრით და კრიტიკული აზროვნებით მიუდგა.

2019 წლის 4 ნოემბერს თბილისში ზურაბ წერეთლის თანამედროვე ხელოვნების მუზეუმში საუდის არაბეთის პრინცის შვილის ჰალლა ბინთ ხალიდის პერსონალური გამოფენა სახელწოდებით Tasleemah (არაბული მისალმება) გაიხსნა, რომელსაც ყველა მაუწყებლობა ესტუმრა, ამ ქაოსში მთელი ღონისძიების გამნავლობაში ჰალასთან არავინ არ მისულა ინტერვიუს გამოსართმევად, იგი ღონისძიების ბოლოს იგეგმებოდა. გუნდის პროტესტის და წუწუნის მიუხედავად, მაქსიმალურად სწორ მომენტსა და მთავარი მაუწყებლების დასწრებით განხორციელდა ინტერვიუ, რომელიც აკადემიის სარეკლამო სახე გახდა.

ეს შემთხვევა მიუთითებს, რომ იქ მყოფი საზოგადოებრივი აზრის და წარმოდგენილი გუნდის სახით, გაანალიზებით და კრიტიკული აზროვნებით მიღებული გამოცდილება კორესპონდენტს ცხოვრების ბოლომდე არ დაავიწყდება.

კრიტიკული აზროვნება მოითხოვს წყაროების სანდოობის შეფასებას, არგუმენტების ლოგიკურ შემოწმებას და ალტერნატიული განმარტებების გათვალისწინებას. პრაქტიკული ნაბიჯებია: წყაროს ავტორობის, თარიღისა და მიზნის შემოწმება; ფაქტების გადამოწმება მრავალ წყაროში; ემოციური მანიპულაციის

სიგნალების ამოცნობა; „ექო-კამერების“ ცნობიერად არიდება. Kahneman-ის System 1/2 ჩარჩო მიუთითებს, რომ ნელი, გააზრებული აზროვნება ამცირებს სწრაფი ინტუიციის შეცდომებს.

ამრიგად, კრიტიკული აზროვნება გვიცავს მანიპულაციისგან, ხელს უწყობს სამართლიან საზოგადოებრივ დიალოგს და უზრუნველყოფს, რომ საზოგადოებრივი აზრი და რწმენა იყოს ინფორმირებული არჩევანის შედეგი და არა მხოლოდ გავლენის პროდუქტი. კრიტიკული აზროვნება წარმოადგენს დეზინფორმაციის საწინააღმდეგო მექანიზმს.

დასკვნა

რწმენა და საზოგადოებრივი აზრი ურთიერთდამოკიდებული, ციკლური სისტემით ფორმირდება. მედია და პლატფორმული ეკოსისტემები აჩქარებენ ამ პროცესს, თუმცა ზრდიან მანიპულაციისა და დეზინფორმაციის რისკს. ეთიკა, გამჭვირვალობა და პასუხისმგებლიანი ლიდერობა ქმნის ნდობის საფუძველს, ხოლო კრიტიკული აზროვნება — ინდივიდუალურ „ფილტრს“, რომელიც იცავს საზოგადოებას მანიპულაციური ზემოქმედებისგან. საზოგადოებრივი აზრის თავისუფლება იწყება ინფორმაციისადმი პასუხისმგებლობითი დამოკიდებულებით.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1.ვანიშვილი თ. მართვის თანამედროვე მოდელის ფორმირება და ორგანიზაციული ქცევის რეგულირების პრინციპები, „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, თბ., 2017

2. იავერბაუმი ე. პიარი მარტივად. გამომცემლობა პალიტრა L. თბ., 2018

3.ლომინაძე ს. საზოგადოებასთან ურთიერთობების (PR-ის) ტექნოლოგიები ბიზნესში. თბ., 2021

4.ლომინაძე ს. PR–კამპანიები PR-პრაქტიკაში. „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, თბ., 2021

5.შუბითიძე ვ., საზოგადოებასთან ურთიერთობა (პიარი ბიზნესში), საქართველოს საერთაშორისო ურთიერთობათა უნივერსიტეტის გამომცემლობა, თბ., 2011-2012

6.ცისკარიშვილი ო. სოციალური მედია და მარკეტინგი. გამომც. „ჩემი გამომცემლობა“. თბ., 2021

7.ჭიაურელი ვ, ლომინაძე. ს, სტრელკოვა. რ. ,,საზოგადოებრივი ურთიერთობების ძირითადი პრინციპები.“ გამომცემლობა ,,ტექნიკური უნივერსიტეტი“. თბ., 2021

8.ხოსიტაშვილი მ. PR და კრიზისის მენეჯმენტი. თბ., 2017

9.Entman, R. M. Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. Journal of Communication, 43(4), 51–58. https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x

10.Public Relations: Strategies and Tactics. Dennis L. Wilcox; Glen T. Cameron, Bryan H. Reber. 11th Edition. Pearson. 2015

11.Vosoughi, S., Roy, D., & Aral, S. (2018). The spread of true and false news online. Science, 359(6380), 1146–1151. https://doi.org/10.1126/science.aap9559

რეზიუმე

სტატია იკვლევს საზოგადოებრივი აზრისა და რწმენის ორმხრივ დამოკიდებულებას - როგორ გარდაიქმნება ინდივიდუალური რწმენა საზოგადოებრივ ნორმებად და როგორ ახდენს საზოგადოებრივი აზრი უკუგავლენას ინდივიდუალურ აღქმებზე. ნაშრომი აერთიანებს კლასიკურ თეორიებს (საზოგადოებრივი სივრცე; დარწმუნების რიტორიკა) და თანამედროვე მედია-ეკოსისტემის თავისებურებებს (დეზინფორმაცია, ყვითელი მედია, სარეკლამო ნარატივები). განხილულია ეთიკური ქცევა, გამჭვირვალობა და ლიდერობა, როგორც ნდობის ფორმირების ინსტრუმენტები, ასევე კრიტიკული აზროვნება, როგორც დეზინფორმაციასთან ბრძოლის საფუძველი. ტექსტი ეფუძნება პრაქტიკულ მაგალითებსაც და სთავაზობს კონცეპტუალურ ჩარჩოს, რომელიც ხელშემწყობია როგორც კვლევისთვის, ასევე პრაქტიკული კომუნიკაციის დაგეგმვისთვის.

PUBLIC OPINION, FAITH AND MECHANISMS OF IMPACT IN MODERN COMMUNICATION

Devidze Tamari
Georgian Technical University, Associate Professor

SHoshitashvili George
National Educational University, Associate Professor

Abstract

The article explores the two-way relationship between public opinion and belief — how individual beliefs are transformed into societal norms and how public opinion influences individual perceptions. The work combines classical theories (public space; framing; rhetoric of persuasion) and the features of the modern media ecosystem (disinformation, yellow media, advertising narratives). Ethics, transparency, and leadership are discussed as tools for building trust, as well as critical thinking as the foundation for combating disinformation. The text is also based on the author›s practical examples and offers a conceptual framework that facilitates both research and practical communication planning.

ორგანიზაციაში ბიზნეს პროცესების რეინჟინერინგისა და ინჟინერინგის საფუძველზე მართვის თანამედროვე მიდგომები

ირინე დარჩია
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის დოქტორანტი
გუგული ყურაშვილი
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორი

https://doi.org/10.52340/gbsab.2026.57.06

საკვანძო სიტყვები: ფუნდამენტური, რადიკალური, ბიზნეს პროცესი, რეინჟინერია, ინჟინერია.

Introduction

Business process reengineering (BPR) involves making radical changes to organizational operations that lead to significant increases in efficiency. Reengineering is a fundamental rethinking and radical redesign of business processes aimed at achieving dramatic improvements in key performance indicators such as costs, efficiency, quality, and service levels.

Discussion

The definition above highlights four key words: “fundamental,” “radical,” “drastic,” and “business process.”:

1)“Fundamental” suggests “rethinking current business rules and regulations,” which are often outdated, inappropriate, or flawed;

2)“Radical” change refers to “the entire existing system, not just its individual parts,” meaning deep, carefully calibrated changes that discard old processes and create entirely new ones in short, radical changes.

3)“Dramatic” indicates that reengineering is not used merely when a 10-100% increase in organizational performance is needed, but when a “surge” of 500-1000% or more is required—when a powerful impact on processes is essential;

4)“Business process” is defined as a coordinated system of targeted, consistent, and regulated activities in which, through control and resources, inputs are transformed into outputs (products) that create value for the customer.

In essence, reengineering is a form of enterprise reform that aims to significantly boost efficiency through transforming business processes and modifying or replacing the existing business model. The core of reengineering involves identifying the enterprise’s primary business processes, studying them in detail, and redefining them. Most modern companies recognize the necessity of reengineering to enhance overall business performance. The following factors also contribute to this:

• The need to provide investors with a description of the company’s operations in accordance with international standards for business process descriptions;

• The creation of new areas of company activity and divisions.

The main advantages of reengineering include:

• The development of optimal ways to implement the company’s core strategy, taking

into account growing competition and technological developments;

- Ensuring control over financial and time costs, as well as assessing their contribution to the final product price;
- Improving the quality of interaction between employees and company divisions;
- Creating a mechanism for developing job descriptions, regulations, provisions, and other documents.

Reengineering is necessary in the following cases:

1. When an enterprise is in a crisis. In such cases, the goal is to resolve the most pressing economic, managerial, and financial issues of the enterprise in the short term. It is considered one of the tools of anti-crisis management, resulting in the creation of conditions for effective functioning. In modern times, this situation is typical for most state-owned enterprises and a significant number of private organizations.
2. In situations where the company's current situation can be considered generally satisfactory, but its performance forecasts are unfavorable, reengineering can be a timely response to negative consequences that have not yet become irreversible.
3. Reengineering can also be implemented at successful, thriving companies seeking to use this process to achieve a higher level, to accelerate their competitive advantage, and create exceptional product or service offerings.

There are two types of reengineering: crisis reengineering and development reengineering. The former is used when the organization is facing extremely complex problems, while the latter is used when the company is doing well, but its growth momentum is clearly deteriorating.

It is equally important to distinguish between business process reengineering and regular improvement, which are based on the same parameters but have distinctive properties (see Table 1).

Table 1. Improvement and reengineering of business processes

Parameters	Improvement	Reengineering
Level of Change	Incremental	Radical redesign
Starting Point	Existing Process	From scratch
Duration of Change	Small	Large
Frequency of Change	Continuous/One-time	One-time
Scope	Narrow - Functional	Broad - cross-functional approach
Risk	Approach	High
Asset	Moderate	Information technology
Type of Change	Strategic Management	Cultural/structural
Direction of Change	Corporate Culture Change	Top-down

In this context, it's also important to note the need to distinguish between similar-sounding, related, yet distinct terms: enterprise restructuring, reorganization, and business

process reengineering.

Enterprise restructuring involves changes to its structure, including adjustments to the order and arrangement of its elements, optimization of its operating system, and the elements that shape its business. More formally, restructuring can be defined as follows: restructuring is a comprehensive, all-encompassing process of optimizing an enterprise's operating system in accordance with its established development strategy, facilitating increased productivity and competitiveness for manufactured products based on modern management methods and approaches, and improved management.

Based on these definitions, three main differences can be identified in the descriptions of reengineering and restructuring processes.

First, the object of the changes being implemented. As previously mentioned, in the case of restructuring, the characteristics of the system's state (the entire organizational structure) are transformed; in the case of reengineering, changes and reforms occur within the internal processes of the system.

The second difference is the scope of the changes being implemented. Reengineering, in its «traditional» definition, is primarily focused on the complete, total replacement of existing processes, beginning with a clean slate, but informed by previous experience. Restructuring, in turn, implies structural transformations of both the entire system and its individual components, subsystems, and elements.

Finally, the third distinction is fully reflected in the primary goal of process formalization. Thus, reengineering, in its traditional definition, implies a mandatory transition to a process-based business model, abandoning the functional structure and introducing autonomous interdisciplinary workgroups. The restructuring process, on the other hand, is less formalized and involves a relatively broad spectrum of final structures.

Reengineering involves addressing the following tasks (Fig. 1).

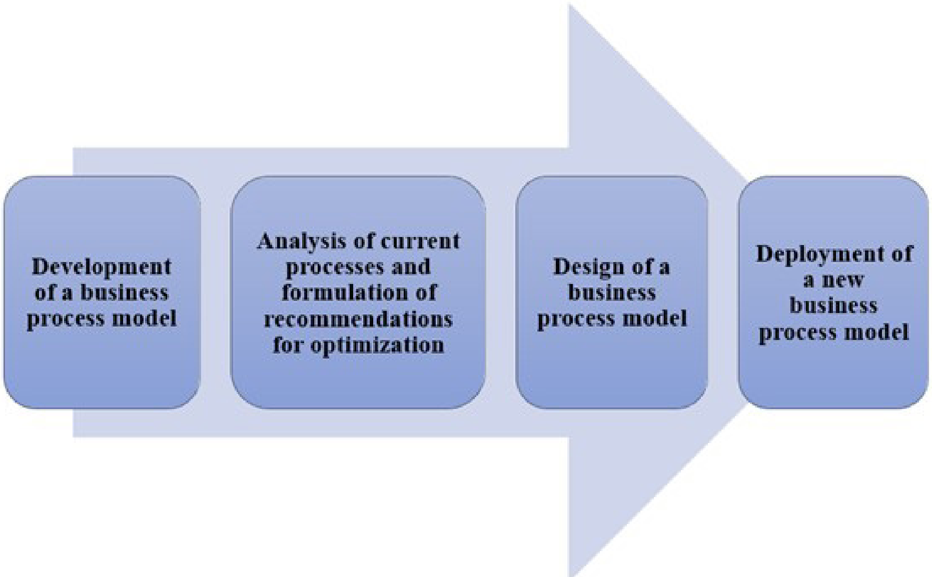


Figure 1. Sequence of solving reengineering problems

Therefore, reengineering is carried out in several stages, each of which aligns with the tasks described above.

1) **Preparatory Stage**. Includes two sub-stages:

- Enterprise survey. The primary goal of this stage is to identify the enterprise's business processes, create a comprehensive list of these processes, categorize them into primary, auxiliary, and developmental processes, and assess the scope and composition of the work. This stage involves developing a set of criteria to evaluate the effectiveness of existing and future business processes, including overall process duration, the number of integrated functions, automation level, and associated costs.

- Development of a business process reengineering project. The work steps and schedule for implementing the company's reengineering project have been prepared and approved.

2) **Modeling and assessment of existing business processes.**

- Modeling the company's organizational structure and building a business process model, including diagrams and textual descriptions.

- Analyzing business processes. This phase verifies the compliance of current process models and documentation, checks for function overlaps within departments and among employees, assesses the feasibility and efficiency of decision-making, and reviews duration, quality control, and other subjective factors. This work helps identify and analyze organizational problems.

- Developing recommendations and proposals to improve current business processes.

3) **Creating a new business process model, which includes three sub-stages:**

- Redesign of the current business process model. This involves analyzing the causes of low efficiency and exploring solutions to modify the processes.

- Modeling and development of a new business process model.

- Creating multiple versions, considering changes in process logic, quantitative parameters, organizational structure, and information support. Adjustments are made if performance indicators do not meet targets during the modeling process.

- Developing recommendations for implementing the new process model and integrating it with the company's software.

4) **Business process implementation includes**:

- Developing an implementation plan covering resource planning, organizational changes, financial planning, and information system development.
- Informing staff through meetings, training, and presentations.
- Securing necessary resources such as funding and logistics.
- Phased and planned deployment of new processes.

5) **Quality control. Ensuring quality and making adjustments during the implementation of the new business process model, and ultimately, completing the reengineering process and evaluating the results against the initial goals and project plans.**

Conclusion. Reengineering is crucial for Georgian entrepreneurship, as it brings new opportunities and positive dynamics of change.

The weaknesses of domestic entrepreneurship include the weak application, development, and implementation of business processes within organizational structures. Business processes, accounting regulations, and business procedures are practically undeveloped, and without them, successful reengineering is impossible. The change management process involves assessing the company's readiness for change and developing a tailored implementation plan to support it.

Domestic managers are recommended to use the following reengineering potential methodology:

- defining the direction of business development;
- determining the final project outcome;

- competent process planning;
- defining HR policies and the organizational structure itself;
- technological support;
- implementing the company's internal policies;
- attracting resources for the project;
- implementing the project within the organizational structure.

References

1. Ansoff, I. H., McDonnell, E.J. Implanting Strategic Management. N.Y., etc.: Prentice Hall, 2020.

2. Chandler A.D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, Mass.: MIT Press, 2022.

3. Grant R.M. Contemporary strategy analysis. Blackwell, Oxford, 2001. P. 113.

4. Drucker, P.P. Post-Capitalist Society. N.Y.: Harper Collins, 2023.

5. Integrated Pollution Prevention and Control (IPPC). Best Available Techniques Reference Document on the Production of Glass, 2021.

6. Marris R. The Economic Theory of "Managerial" Capitalism. N.Y.: Free Press of Gl., 2024.

7. Managing knowledge in an organizational context, Managing Knowledge, Unit 4. The Open University, Milton Keynes, 2002. P. 27-30.129: Mintzberg H. Mintzberg on management: Inside Our Strange World of Organizations. -N.Y., Free Press, 2019.

8. Competitive Implications of an Emerging Convergence // Journal of World Business. 2018. Vol. 33, № 2. P. 167-184.

9. Williamson O.E. Managerial Discretion and the Theory of the Firm // American Economic Review. 2023. Vol. 53. P. 1032-105

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ანსოფი, ი. ჰ., მაკდონელი, ე.ჯ. სტრატეგიული მენეჯმენტის იმპლანტაცია. ნიუ-იორკი და ა.შ.: პრენტის ჰოლი, 2020.

2. ჩენდლერი ა.დ., უმცროსი. სტრატეგია და სტრუქტურა: თავები სამრეწველო საწარმოს ისტორიაში. კემბრიჯი, მასაჩუსეტსი: MIT Press, 2022.

3. გრანტი რ.მ. თანამედროვე სტრატეგიის ანალიზი. ბლექველი, ოქსფორდი, 2001. გვ. 113.

4. დრუკერი, პ.პ. პოსტკაპიტალისტური საზოგადოება. ნიუ-იორკი: ჰარპერ კოლინზი, 2023. 5. ინტეგრირებული დაბინძურების პრევენცია და კონტროლი (IPPC). საუკეთესო ხელმისაწვდომი ტექნიკის საცნობარო დოკუმენტი მინის წარმოებაზე, 2021.

5. მარის რ. „მენეჯერული" კაპიტალიზმის ეკონომიკური თეორია. ნიუ-იორკი: Free Press of Gl., 2024.

6. ცოდნის მართვა ორგანიზაციულ კონტექსტში, ცოდნის მართვა, მე-4 ერთეული. ღია უნივერსიტეტი, მილტონ კინსი, 2002. გვ. 27-30.129:

7. მინცბერგი ჰ. მინცბერგი მენეჯმენტზე: ორგანიზაციების ჩვენი უცნაური სამყაროს შიგნით. -ნიუ-იორკი, Free Press, 2019.

8. განვითარებადი კონვერგენციის კონკურენტული შედეგები // ჟურნალი World Business. 2018. ტომი 33, № 2. გვ. 167-184.

9. უილიამსონი O.E. მენეჯერული დისკრეცია და ფირმის თეორია // ამერიკული ეკონომიკური მიმოხილვა. 2023. ტომი 53. გვ. 1032-1057.

აბსტრაქტი

ეს სტატია განიხილავს ბიზნეს პროცესების რეინჟინერიას, ორგანიზაციული ოპერაციებისადმი რადიკალურ მიდგომას, რომელიც მნიშვნელოვან ეფექტურობის ზრდას იძლევა. აღნიშნულია, რომ რეინჟინერია არის ბიზნეს პროცესების ფუნდამენტური გადახედვა და რადიკალური რედიზაინი, რომელიც მიზნად ისახავს ძირითადი მაჩვენებლების, როგორიცაა ხარჯები, ეფექტურობა, ხარისხი და მომსახურების დონე, მკვეთრი გაუმჯობესების მიღწევას. სტატიაში ასევე აღნიშნულია, რომ თანამედროვე კომპანიების უმეტესობა აღიარებს რეინჟინერიის საჭიროებას ბიზნესის საერთო მაჩვენებლების გასაუმჯობესებლად და განსაზღვრავს ამაში ხელსაყრელ ფაქტორებს.

PRINCIPLES AND MODERN APPROACHES TO MANAGING BUSINESS PROCESSES IN AN ORGANIZATION BASED ON REENGINEERING AND ENGINEERING

Irine Darchia
The Doctoral Student of Georgian Technical University

Guguli Kurashvili
Professor at the Georgian Technical University

Abstract. This article examines business process reengineering, a radical approach to organizational operations that yields significant efficiency gains. It is noted that reengineering is a fundamental rethinking and radical redesign of business processes aimed at achieving dramatic improvements in key performance indicators, such as costs, efficiency, quality, and service levels. The article also notes that most modern companies recognize the need for reengineering to improve overall business performance and identifies the factors that contribute to this.

Keywords: Fundamental, radical, business process, reengineering, engineering.

ავღანეთ-პაკისტანის კონფლიქტი: ისტორია და გადაწყვეტის პერსპექტივები

მარინა იზორია
სოციალურ მეცნიერებათა აკადემიური დოქტორი,
სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი,

გურამ მარხულია
ისტორიის დოქტორი
სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

https://doi.org/10.52340/gbsab.2026.57.07

საკვანძო სიტყვები: ავღანეთი, პაკისტანი, ინდოეთი, პუშტუნისტანი, კონფლიქტი, დურანდის ხაზი, ბელუჯისტანი.

შესავალი. წინამდებარე სტატია იკვლევს ავღანეთ-პაკისტანის კონფლიქტის ისტორიულ მიზეზებს. დღეს ავღანეთ-პაკისტანის კონფლიქტმა განახლებული ძალით იფეთქა და მიიპყრო გლობალური საზოგადოების ყურადღება, რაც მიანიშნებს, რომ აღმოსავლეთში ახალი ცხელი წერტილი ჩნდება. სტატია ფოკუსირებულია ავღანეთსა და პაკისტანს შორის საზღვარზე მიმდინარე მოვლენებზე და გვთავაზობს კონფლიქტის გადაწყვეტის პროგნოზებს.

სახელმწიფო საზღვრების საკითხი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რადგან ეროვნული საზღვრები ხშირად არ ემთხვევა სახელმწიფო საზღვრებს და ბევრი ეთნიკური ჯგუფი სხვა სახელმწიფოს ფარგლებშია მოქცეული, რაც იწვევს სასაზღვრო დავებს და „სამართლიანობის აღდგენის“ სურვილს, რაც თითოეულისთვის უნიკალურია. ასეთ სახელმწიფოებს მიეკუთვნება პაკისტანი და ავღანეთიც, რომლებიც ვერ აღწევენ კონსენსუსს საზღვარზე. პაკისტანი აღიარებს ე.წ. დურანდის[1] ხაზს, რომელიც 1893 წელს შეიქმნა, როგორც ორ ქვეყანას შორის სახელმწიფო საზღვარი, ხოლო ავღანეთი ამ ხაზს ლეგიტიმურად არ მიიჩნევს და ყველა ღონეს ხმარობს მის გადახედვაში. ავღანეთის საგარეო პოლიტიკის ეს ხაზი აშკარა იყო ავღანეთის ყველა მთავრობაში, რომელიც 1893 წლის ხელშეკრულების ხელმოწერიდან დღემდე მართავდა ქვეყანას.

ეს რეგიონი ყოველთვის იყო ადგილი, სადაც ბევრი ინტერესი იკვეთებოდა და თითოეული მხარე საკუთარი დღის წესრიგის მიღწევას ცდილობდა. დურანდის ხაზის გასწვრივ კონფლიქტის ხელსაყრელი გადაწყვეტა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რომელ მხარეს აირჩევენ დიდი ძალები. აქ, თავის მხრივ, კონფლიქტში სხვადასხვა მხარის მხარდამჭერი სახელმწიფოების ინტერესები შეიძლება შეეჯახოს.

ამ კვლევის მიზნებია სასაზღვრო დავის მიზეზების, ავღანეთ-პაკისტანის საზღვარზე არსებული ვითარების შესწავლა და ორ ქვეყანას შორის საზღვარზე მიმდინარე პროცესების მომავალი განვითარების პროგნოზირება.

ძირითადი ნაწილი

დღეს, ამ ორ ქვეყანას შორის განვითარებული რთული პოლიტიკური დინამიკის

1 მორტიმერ დიურანი (1850 - 1924) - იყო ბრიტანელი ანგლო-ინდოელი დიპლომატი, ისტორიკოსი და მწერალი. იგი ცნობილია ავღანეთ-ბრიტანეთის საზღვრის დამყარებით, რომელიც დღესაც არსებობს ავღანეთსა და პაკისტანს შორის და მის პატივსაცემად ცნობილია, როგორც დურანდის ხაზი.

გასაგებად, აუცილებელია მივმართოთ ავღანეთ-პაკისტანის ურთიერთობების ისტორიულ გამოცდილებას. ეს განსაკუთრებით აქტუალურია იმის გამო, რომ დღეს, ანუ 2026 წელს, ზუსტად 76 წელი შესრულდა ორ ქვეყანას შორის პირველი სასაზღვრო კონფლიქტიდან[1].

დურანდის ხაზის გასწვრივ ავღანეთ-პაკისტანის კონფლიქტის საკითხს სხვადასხვა მეცნიერი ხშირად ახსენებს თავის კვლევებში. მაგალითად, რ. აბდულოევი, [4] იუ. პ. ლალეტინი [5] და სხვები იკვლევენ პუშტუნების ფაქტორის როლს ავღანეთ-პაკისტანის სასაზღვრო კონფლიქტის განვითარებაში, ასევე იმას, თუ როგორ გამოიყენეს ქვეყნებმა პუშტუნების საკითხი თავიანთ სასარგებლოდ.

ე.წ. დურანდის ხაზი შეიქმნა 1893 წლის სამშვიდობო ხელშეკრულებით, რომლითაც დასრულდა 1878-1881 წლების ინგლის-ავღანეთის ომი. ხელშეკრულებას ხელი მოაწერეს ავღანეთის ემირმა, აბდურაჰმანმა, და ბრიტანეთის ინდოეთის ადმინისტრაციის საგარეო საქმეთა მინისტრმა, მ. დურანდმა და დაადგინა სახელმწიფო საზღვარი ავღანეთსა და სამხრეთ აზიაში ბრიტანეთის სამფლობელოებს შორის. დურანდის ხაზი ყოფდა ამ ტერიტორიაზე (იმ დროს არაფორმალურად ცნობილი როგორც პუშტუნისტანი[2]) მცხოვრებ პუშტუნებს.

ახლა მათი ნაწილი ბრიტანეთის იმპერიის მოქალაქე გახდა, დანარჩენები კი ავღანეთის იურისდიქციის ქვეშ რჩებოდნენ. გარდა ამისა, დურანდის ხაზი ბელუჯისტანის ტერიტორიას ავღანეთისგან ბრიტანული ინდოეთის სასარგებლოდ გამოყოფდა, რითაც ავღანეთს არაბეთის ზღვაზე გასასვლელი ეკეტებოდა. სამშვიდობო ხელშეკრულება ასევე ითვალისწინებდა, რომ ავღანეთის ტერიტორიის თხელი ზოლი ჩინეთამდე გავრცელდებოდა, რაც რუსეთის იმპერიის სამფლობელოებს ბრიტანული ინდოეთისგან გამოყოფდა [6].

ხელშეკრულება სამ ენაზე დაიდო: ინგლისურ, დარი[3] და პუშტუ[4], ბრიტანელები კი უზრუნველყოფდნენ, რომ ინგლისურენოვანი ტექსტი საბოლოო ვერსია ყოფილიყო, რაც საკმაოდ ხელსაყრელი იყო, რადგან ავღანეთის ხელისუფლებას, მათ ინგლისური ენის არცოდნის გამო, წარმოდგენა არ ჰქონდა მის შინაარსზე. ამან შემდგომში გამოიწვია 1919 წლის ინგლის- ავღანეთის კონფლიქტი, რომელიც ავღანეთსა და ბრიტანეთის იმპერიას შორის საზღვრის შესახებ დებატების ფონზე გამწვავდა. თუმცა, ბრიტანეთის ზეწოლის ქვეშ, ავღანეთმა უხალისოდ დაადასტურა მასზე დაწესებული შეთანხმება. დურანდის ხაზი ფაქტობრივად ადგენდა სახელმწიფო საზღვარს მომავალ პაკისტანსა და ავღანეთს შორის. პაკისტანმა უპირობოდ მიიღო ეს საზღვარი, მაგრამ ავღანეთი არასდროს შერიგებია საკუთარი ტერიტორიის ასეთ თავხედურ ანექსიას და მისი „წამყვანი" ერის - პუშტუნების - დიდი ნაწილის გამოყოფას. მიუხედავად იმისა, რომ ოფიციალურად ხელი მოეწერა შეთანხმებას, რომელიც ადასტურებდა ავღანეთთან სახელმწიფო საზღვრის სტატუსს, კულისებში ავღანეთის მთავრობა არ აღიარებდა ამ ხელშეკრულებას. შედეგად, თითქმის საუკუნე-ნახევრის განმავლობაში დურანდის

1 ავღანეთსა და პაკისტანს შორის პირველი სერიოზული კონფლიქტი 1947 წელს პაკისტანის ჩამოყალიბებისთანავე დაიწყო, როდესაც ავღანეთმა უარი თქვა დურანდის ხაზის ოფიციალურ საზღვრად აღიარებაზე. ავღანეთი დაჟინებით მოითხოვდა პუშტუნების თვითგამორკვევის უფლებას, რამაც გამოიწვია დაძაბულობის ზრდა და 1950 წელს პირველი შეიარაღებული შეტაკებები გაიმართა ორ მეზობელ სახელმწიფოებს შორის.

2 პუშტუნისტანის - („პუშტუნების ქვეყანა") ტერიტორია, რომელიც დაახლოებით 150 000 კვადრატულ კილომეტრს მოიცავს და დაახლოებით 6 მილიონი მოსახლეობით (1947 წლის მონაცემებით).1819 წლამდე პუშტუნისტანი დურანის იმპერიის ნაწილი იყო მისი დაშლის შემდეგ, მისი აღმოსავლეთი რეგიონები პენჯაბის სიქჰმა მმართველებმა მიიტაცეს. XIX საუკუნის მეორე ნახევარში პუშტუნისტანის მიწა ბრიტანეთის ინდოეთს შეუერთდა. პუშტუნებმა არაერთხელ სცადეს ბრიტანეთის მმართველობის დამხობა (ყველაზე დიდი აჯანყებები იყო 1897, 1919-1923 და 1930 წლებში).

3 დარი და ფარსი - ერთი და იგივე ენაა, დარი მხოლოდ ოფიციალური სახელწოდებაა, რომელსაც ავღანეთის მთავრობა იყენებს

4 პუშტუ - პუშტუნების ენაა, აღმოსავლეთ ირანული ენა. ავღანეთის ოფიციალური ენაა.

ხაზი ავღანეთსა და პაკისტანს შორის კონფლიქტისა და დაძაბულობის წყაროს წარმოადგენდა და ეს დაპირისპირება ნებისმიერ დროს შეიძლებოდა აფეთქებულიყო ახალი ძალით.

1947 წელს ბრიტანული ინდოეთი ორ სახელმწიფოდ: ინდოეთად და პაკისტანად დაიშალა, ხოლო დურანდის ხაზი ავღანეთ-პაკისტანის ურთიერთობებში ისევ დაბრკოლებად იქცა. ავღანეთის ემირებმა უარი თქვეს „ხაზის“ აღიარებაზე, როგორც ავღანეთსა და პაკისტანს შორის ოფიციალურ საზღვრად და აქტიურად დაიწყეს მისი გადახედვა. ავღანეთის დიპლომატიური ძალისხმევა ამ საკითხთან დაკავშირებით იმდენად შორს წავიდა, რომ 1947 წლის 30 სექტემბერს, როდესაც პაკისტანი გაეროში გაწევრიანდა, ავღანეთი ერთადერთი ქვეყანა გახდა, რომელიც მას ეწინააღმდეგებოდა, რითაც ეწინააღმდეგებოდა პაკისტანის საზღვრების და, შესაბამისად, დურანდის ხაზის აღიარებას[1].

გაერომ და მსოფლიოსაზოგადოებამ როგორც ჩანს თვალი დახუჭა იმგარემოებაზე რომ პაკისტანს, როგორც გუშინ დაბადებულ სახელმწიფოს მემკვიდროებით ერგო ინგლისის კოლონიალური იმპერიის მიერ შექმნილი სახელმწიფო საზღვარი.

მაშასადამე შეიძლება დავასკვნათ რომ, 1893 წელს დადებული ხელსეკრულება ჩაითვალოს ავღანეთსა და მომავალ პაკისტანს შორის სასაზღვრო საკითხთან დაკავშირებით დაპირისპირების საწყის წერტილად. ბრიტანეთის იმპერიის კოლონიურმა წარსულმა საფუძველი ჩაუყარა სხვადასხვა სახელმწიფოებს შორის არსებულ მრავალ მიმდინარე სასაზღვრო კონფლიქტს და ავღანეთ-პაკისტანის კონფლიქტი გამონაკლისი არ იყო.

მომდევნო საუკუნეშიც არ დაივიწყეს ავღანეთმა და პაკისტანმა დურანდის ხაზის არსებობა. ორმხრივი ურთიერთობები საკმაოდ წინააღმდეგობრივი იყო: ერთი მხრივ, ორივე მხარე კოორდინაციას უწევდა რადიკალურ ისლამიზმთან ბრძოლის ძალისხმევას, განსაკუთრებით სხვადასხვა საერთაშორისო ფორუმებზე, ხოლო მეორე მხრივ, ისინი ორმხრივ პრეტენზიებს, ბრალდებებსა და მოთხოვნებს აყენებდნენ სადავო ტერიტორიებთან დაკავშირებით. უფრო მეტიც, ურთიერთობებს აფუჭებდა ორივე სახელმწიფოს აქტიური ქმედებები სადავო ზონაში.

1955 წელს პაკისტანმა გადაწყვიტა ემბარგო დაეწესებინა ავღანეთში ბენზინის მიწოდებაზე და მკვეთრად შეამცირა საგარეო ვაჭრობა ავღანეთთან.

1970-იანი წლების ბოლოს ქვეყნებს შორის ურთიერთობები სწრაფად გაუარესდა. პაკისტანის ტერიტორია ავღანეთის ოპოზიციური ძალების შეიარაღებული ბრძოლის მთავარ ბაზად იქცა ქაბულში ცენტრალური მთავრობის წინააღმდეგ.

უნდა აღინიშნოს, რომ პაკისტანის ტერიტორიის ავღანეთის შეიარაღებული დაჯგუფებების თავშესაფრად გადაქცევამ მწვავე პრობლემები შეუქმნა თავად ისლამაბადს. 1979-1989 წლების კრიზისმა, რომელიც დაკავშირებული იყო საბჭოთა ჯარების ავღანეთში ყოფნასთან და შემდეგ პრეზიდენტ ნაჯიბულას მთავრობის წინააღმდეგ მოჯაჰედების საქმიანობის გააქტიურებასთან, თავად პაკისტანს მთელი რიგი პრობლემები შეუქმნა, რაც დამანგრეველ გავლენა მოახდინა ქვეყნის შიდა ვითარებაზე.

მას შემდეგ წარმოქმნილი ნეგატიური ტენდენციები დღემდე გრძელდება. პაკისტანი ეთნიკურ, ტომობრივ და სექტანტურ სისხლისღვრას განიცდის. სუნიტები

1 თავის მხრივ, პაკისტანმა მტკიცედ განაცხადა, რომ ავღანეთმა უნდა აღიაროს დურანდის ხაზი და დათანხმდა ორ ქვეყანას შორის 2640 კილომეტრიანი საზღვრის პატივისცემას. ამგვარად, ისლამაბადი უგულებელყოფს ავღანეთის მტკიცებას, რომ კოლონიური მმართველობის დროს ბრიტანელების მიერ გავლებულმა ამ საზღვარმა ავღანეთს პუშტუნების მიწები წაართვა, რომლებიც საბოლოოდ პაკისტანის კონტროლის ქვეშ აღმოჩნდა. სასაზღვრო საკითხისადმი ასეთმა დიამეტრალურად საპირისპირო მიდგომებმა გარდაუვლად გამოიწვია პოლიტიკური დაპირისპირება ქაბულსა და ისლამაბადს შორის.

კლავენ შიიტებს და აჰმადიას სექტის მიმდევრებს. დანარჩენები მცირერიცხოვან ქრისტიანებს ხოცავენ. შედეგად, დღეს პაკისტანის დამფუძნებელი მამების - მოჰამედ ალი ჯინასა და ალამ იკბალის - ოცნება რეალობისგან უფრო შორს არის, ვიდრე ოდესმე. პაკისტანი ტიპიური ჩავარდნილი სახელმწიფოა, თუმცა ბირთვული იარაღის მფლობელი. მხოლოდ იმის გათვალისწინება შეიძლება, თუ ეს არსენალი რელიგიური ფანატიკოსების ხელში აღმოჩნდება, რომლებმაც თავიანთი ძალები გააერთიანეს როგორც პაკისტანის, ასევე ავღანეთის მთავრობების წინააღმდეგ.

ქვეყანაში სიტუაციის სტაბილიზაციის სურვილმა, ასევე პაკისტანის საგარეო პოლიტიკურმა პოზიციამ აიძულა ისლამაბადი, გაეძლიერებინა ავღანეთთან ტერიტორიული საკითხის მოგვარება. პაკისტანმა მხარი დაუჭირა გაეროს გენერალური მდივნის წინადადებას ავღანეთის პრობლემის პოლიტიკური მოგვარების შესახებ, რომელიც 1991 წლის მაისში იყო წარდგენილი, და მხარი დაუჭირა საბჭოთა-ამერიკის შეთანხმებას, რომელიც ითვალისწინებდა კონფლიქტში ჩართული ყველა ავღანური მხარისთვის იარაღის მიწოდების ერთდროულად შეწყვეტას, რომელიც 1992 წლის 1 იანვრიდან ამოქმედდებოდა. თუმცა, ისლამაბადმა მალევე უგულებელყო ეს შეთანხმებები.

ნაჯიბულას მთავრობის დამხობის შემდეგ (1992 წლის აპრილი), პაკისტანი იყო პირველი, ვინც ქაბულის ახალი მთავრობა აღიარა. 1994 წლის შემოდგომამდე ისლამაბადი ინარჩუნებდა კონტაქტს ბურჰანუდინ რაბანის მთავრობასთან. 1992 წლის ივლისში მიღწეული იქნა შეთანხმება პაკისტან-ავღანეთის ერთობლივი კომისიის შექმნის შესახებ, რათა განევითარებინათ ვაჭრობა, ეკონომიკა, კულტურა და სხვა სფეროები, თუმცა შეთანხმება ქაღალდზე დარჩა. ასევე მიმდინარეობდა მოლაპარაკებები პაკისტანის მიერ ავღანური გაზის შესყიდვისა და ჯალალაბად-ქაბულის გზატკეცილის აღდგენის სარემონტო სამუშაოების ორგანიზების შესახებ პაკისტანის დახმარებით, თუმცა ეს პროექტები უშედეგო აღმოჩნდა. ამავდროულად, ისლამაბადმა სცადა მეომარ ავღანურ დაჯგუფებებს შორის შუამავლობა, თუმცა ამ „შუამავლობის სამსახურებმა“ მხოლოდ გაამწვავა კონფლიქტები ავღანელებს შორის. 1994 წლის დასაწყისში ბენაზირ ბჰუტოს მთავრობამ შესთავაზა ავღანეთს მშვიდობის შესახებ რეგიონალური კონფერენციის ჩატარება, რომელშიც შეიკრიბებოდნენ მეომარი ავღანური დაჯგუფებები და წარმომადგენლები პაკისტანიდან, ირანიდან, საუდის არაბეთიდან, ტაჯიკეთიდან, თურქმენეთიდან და უზბეკეთიდან. თუმცა, ამ ინიციატივებმა ვერ შეძლო დაძაბულობის განმუხტვა. ღია საზღვრისა და ორივე მიმართულებით თავისუფლად გადაადგილების შესაძლებლობის გათვალისწინებით, ავღანეთის ხელისუფლება ხშირად ადანაშაულებს პაკისტანელ კოლეგებს ავღანეთის ტერიტორიაზე მებრძოლების შეღწევაში თანამონაწილეობაში, ზოგჯერ კი ბოროტ განზრახვაშიც კი, რასაც ისინი ავღანეთში დესტაბილიზაციის ერთ-ერთ მთავარ მიზეზად მიიჩნევენ. პაკისტანის ხელისუფლება, თავის მხრივ, ასეთ ბრალდებებს აბსურდულს უწოდებს და აღნიშნავს, რომ ავღანეთთან საზღვარზე, პაკისტანის მხარეს, 80 000-ზე მეტი პაკისტანელი ჯარისკაცია განლაგებული, რომლებიც მონაწილეობენ როგორც თალიბანის, ასევე ალ-ქაიდას აქტივისტების ფიზიკური განადგურების ოპერაციებში. კერძოდ, ქაბულმა მკვეთრად გააკრიტიკა ისლამაბადის მიერ 2005-2006 წლებში სამხრეთ და ჩრდილოეთ ვაზირისტანში ადგილობრივ თალიბანთან დადებული ცეცხლის შეწყვეტის შესახებ შეთანხმებები, ასევე 2008 წლის გაზაფხულზე მიღწეული მსგავსი შეთანხმებები. ავღანეთის ხელისუფლების პერსპექტივიდან გამომდინარე, ამ პოლიტიკურმა მანევრებმა თალიბანს საშუალება მისცა დაესვენა და ძალები გადაეჯგუფებინა. გახშირდა პაკისტანის წინააღმდეგ ღია ბრალდებების შემთხვევები ავღანეთში მოქმედი თალიბანის პირდაპირი მხარდაჭერის შესახებ, სიტუაციაზე

პირდაპირი გავლენის მოხდენისა და ისლამაბადის სასარგებლოდ გამოყენების მიზნით. მაგალითად, 2008 წლის 25 ივნისს, ავღანეთის ხელისუფლებამ პირველად საჯაროდ დაადანაშაულა პაკისტანი პრეზიდენტ ჰამიდ კარზაის მკვლელობის მცდელობის დაგეგმვაში 2008 წლის 27 აპრილს ქაბულში გამართული აღლუმის დროს. პაკისტანმა ქაბულიდან წამოსული ეს ბრალდებები უარყო, როგორც „ცუდად შეთხზული ტყუილი“. „ისინი ხშირად აკეთებენ ასეთ პროვოკაციულ განცხადებებს“, - თქვა პაკისტანის თავდაცვის მინისტრმა ჩაუდრი აჰმედ მუხტარმა. ,,ჩვენ მათ უგულებელვყოფთ, რადგან ვიცით, რომ ეს ტყუილია“. მინისტრის თქმით, ავღანეთის ხელმძღვანელობის ასეთი ნაბიჯები უარყოფითად მოქმედებს ტერორიზმთან ომზე. ასეთი თავდასხმების ზედაპირული ანალიზიც კი იმაზე მიუთითებს, რომ ქაბულმა შეიმუშავა საკუთარი სტრატეგია, რათა მაქსიმალურად გამოიყენოს ის, რაც დღეს რეგიონში ხდება. უფრო მეტიც, ავღანეთში არასტაბილურობა უფრო შიდა ფაქტორია, ვიდრე გარე.

2008 წლის შემდეგ ავღანეთ-პაკისტანის ურთიერთობებში ცვლილების გარკვეული ნიშნები შეიმჩნეოდა, როდესაც ისლამაბადში პრეზიდენტ ასიფ ალი ზარდარის ხელმძღვანელობით ახალი დემოკრატიული მთავრობა ჩამოყალიბდა. თუმცა, ორი ქვეყნის საგარეო პოლიტიკის სტრატეგიებში ფუნდამენტური ცვლილება ჯერ კიდევ შორს არის.

ამასობაში, დაძაბულობა კვლავ იზრდება როგორც ავღანეთში, ასევე პაკისტანში. ისლამაბადის ქუეიდ-ე-აზამის უნივერსიტეტის პროფესორმა პერვეზ ჰუდბოიმ 2009 წელს განაცხადა, რომ დედაქალაქიდან სულ რაღაც 100 კილომეტრში თალიბანის ბოლოდროინდელი შეტევა პაკისტანის მთავრობისთვის გამოფხიზლების ზარი იყო. „სიტუაცია სავალალოა და ეს ფაქტია“, - აღნიშნა პროფესორმა ჰუდბოიმ. „ასევე ფაქტია, რომ თალიბანმა ქვეყნის მნიშვნელოვანი ნაწილი დაიპყრო. მათი პოზიციები გაძლიერდა არა მხოლოდ ტომობრივ რაიონებში. მათ შეაღწიეს და აქტიურად მოქმედებენ ჩვენს ქალაქებში და ეს კიდევ უფრო საშიშია“. სამხედრო ექსპერტის, ტალატ მასუდის თქმით, „თალიბანი დაინტერესებულია პაკისტანის ამჟამინდელი ადმინისტრაციის ფუნქციონირების შეფერხებით. მათ აქვთ საკუთარი ხედვა იმის შესახებ, თუ როგორი უნდა იყოს პაკისტანი. და ეს ხედვა სრულიად ეწინააღმდეგება პაკისტანის სახელმწიფოებრიობას“. მასუდი მიიჩნევს, რომ ავღანეთ-პაკისტანის ურთიერთობები დაძაბული რჩება ავღანეთში მზარდი არასტაბილურობის გამო, რაც ბევრი პაკისტანელის აზრით, მათ უსაფრთხოებაზე ახდენს გავლენას. მაგალითად, 2009 წელს, აშშ-ის მხარდაჭერით, პაკისტანმა ავღანეთის სასაზღვრო რაიონებში სამხედრო ოპერაციების სერია ჩაატარა, რამაც ავღანეთის ხელისუფლება აიძულა, პაკისტანი ტერორიზმის შეწყნარებაში დაედანაშაულებინა.

ავღანეთში აშრაფ ღანის პრეზიდენტობის დროს სასაზღვრო დავა უცვლელი დარჩა. ისლამაბადი და ქაბული კვლავ აგრძელებდნენ საჩივრების გაცვლას და ერთმანეთს ტერორისტების დახმარებაში ბრალდებებს უყენებდნენ.

თუმცა, ამ პერიოდში სასაზღვრო დავაში მნიშვნელოვანი მოვლენა იყო სასაზღვრო რაიონებში მცხოვრებ მოსახლეობაში ჭორის გავრცელება. მაცხოვრებლებმა მოითხოვეს, რომ ავღანეთისა და პაკისტანის მთავრობებმა დურანდის ხაზის კანონიერება რეფერენდუმზე დააყენონ და მოსახლეობას ჰკითხონ, როგორ ხედავენ ხაზის სტატუსს და სურთ თუ არა პაკისტანის მოქალაქეებად დარჩენა ან ავღანეთთან შეერთება. ეს მოთხოვნები მომდინარეობდა ადგილობრივი შეშფოთებული მოსახლეობისგან, რომ კონფლიქტი შეიძლება სერიოზულ კრიზისში გადაიზარდოს, რაც კიდევ უფრო გაამწვავებს მათ ისედაც არასტაბილურ მდგომარეობას ტერორისტული საფრთხის გავრცელების გამო. გარდა ამისა, პუშტუნები შიშობენ, რომ უარყოფითი შედეგის

შემთხვევაში მათი უფლებები კიდევ უფრო დაირღვევა.

2022 წლის 16 თებერვალს, „თალიბანმა“ ოფიციალურად განაცხადა, რომ „ავღანეთის ისლამური საამირო“ პაკისტანს არ მისცემს უფლებას, ცალმხრივად გააგრძელოს გამაგრებული ნაგებობების მშენებლობის უფლება ავღანეთ-პაკისტანის საზღვარზე, რომელიც ე.წ. „დურანდის ხაზის“ გასწვრივ გადის [10] და ყველაფერს გააკეთებს ამ მშენებლობების შესაჩერებლად.

ავღანეთში „თალიბანის“ მმართველობის მთელი პერიოდის განმავლობაში, მათსა და პაკისტანის სამხედროებს შორის სასაზღვრო შეტაკებები მუდმივად გრძელდება. 2022 წლის სექტემბერში, საზღვარზე კიდევ ერთი შეტაკება მოხდა თალიბანსა და პაკისტანის სასაზღვრო დაცვას შორის. თალიბანმა, პაკისტანი საზღვრის დაბომბვაში დაადანაშაულა [6]. თალიბანის თქმით, პაკისტანის ჯარები დურანდის ხაზთან საკონტროლო პუნქტს აწყობდნენ და როდესაც თალიბანმა მიახლოება სცადა, ცეცხლი გახსნეს. ისლამაბადმა ინციდენტის ოდნავ განსხვავებული ვერსია წამოაყენა და ავღანეთი დაადანაშაულა: პაკისტანის სასაზღვრო დაცვას ხაიბერ-პახტუნხვას პროვინციის კურამის რაიონში ცეცხლი გაუხსნეს, რის შედეგადაც სამი ჯარისკაცი დაიღუპა, პაკისტანის მხარე კი იძულებული გახდა, წინააღმდეგობა გაეწია.

2022 წლის დეკემბერში კიდევ ერთი მასშტაბური სასაზღვრო შეტაკება მოხდა: პაკისტანში მდებარე ქალაქი ჩამანი ავღანეთმა მძიმე იარაღით დაბომბა, რის შედეგადაც ექვსი ადამიანი დაიღუპა და 17 დაიჭრა. ავღანეთ-პაკისტანის ურთიერთობებში სხვადასხვა მასშტაბის მრავალი მსგავსი ინციდენტია, რაც იმ დასკვნამდე მიგვიყვანს, რომ დურანდის ხაზი ავღანეთსა და პაკისტანს შორის ორმხრივი ურთიერთობების გართულების მნიშვნელოვანი ფაქტორია.

დურანდის ხაზის გასწვრივ კონფლიქტის მოგვარების პერსპექტივების განხილვისას, პირველ რიგში, ღირს პასუხის გაცემა კითხვაზე, გადაიზრდება თუ არა სასაზღვრო კონფლიქტი სრულმასშტაბიან ომში. უახლოეს მომავალში? თალიბანი ამჟამად არ არის იმ მდგომარეობაში, რომ თავისი ინტერესები თავს მოახვიოს პაკისტანს, რომელიც ყველა ასპექტით გაცილებით ძლიერია. სავარაუდოდ, სიტუაცია შემოიფარგლება სასაზღვრო შეტაკებებით, მსხვერპლით, მაგრამ სრულმასშტაბიან ომში გადასვლის რისკები მცირეა. პაკისტანიც ამ ეტაპზე არ ჩაერთვება ამ ყველაფერში, რადგან მისი ეროვნული ინტერესები და შიდა პრობლემები დიდწილად გამორიცხავს ამას. პირველ რიგში, პაკისტანი ამჟამად აქტიურად ებრძვის შიდა სეპარატიზმს: პერიოდულად ხდება ბელუჯების და პუშტუნების აჯანყებები და ეს ეთნიკური ჯგუფები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ შიდა პოლიტიკაზე. პირველ რიგში, იგივე პუშტუნები და მათი შეხედულებები უკვე დიდი ხანია აქტიურად ფინანსდებიან ავღანეთიდან. მეორეც, ეს ჯგუფები შეპყრობილნი არიან საკუთარი დამოუკიდებელი ავტონომიის შექმნის იდეით და ცენტრალურმა მთავრობამ ვერ შეძლო ამ იდეის აღმოფხვრა. გრძელვადიან პერსპექტივაში, შესაძლებელია ფართომასშტაბიანი ავღანეთ-პაკისტანური ომი ტერიტორიებისთვის, თუმცა, აქ, უპირველეს ყოვლისა, თალიბანის პოზიციები უნდა გაძლიერდეს: მან უნდა მიაღწიოს საერთაშორისო აღიარებას, იპოვოს მოკავშირეები, დაამყაროს სავაჭრო ურთიერთობები, განავითაროს ბაზრები თავისი რესურსებისთვის და აღადგინოს ეკონომიკა და სოციალური კეთილდღეობა. ამ შემთხვევაში, ავღანეთი უკვე რეგიონულ ლიდერობას ითხოვს და დიდი ომის მიზეზი აღარ იქნება უბრალოდ ტერიტორიული გადანაწილება, არამედ რეგიონში წამყვანი ძალის სტატუსის დამკვიდრების სურვილი. ამ შემთხვევაში მთავარ როლს შეასრულებენ შეერთებული შტატების (იმ პირობით, რომ ის იმ დროისთვის არ დაკარგავს გლობალური ჰეგემონის როლს) და ჩინეთის პოზიციები: ვის დაუჭერენ მხარს, ვის მიაწვდიან ფულსა და იარაღს. დიდი ალბათობით, ინდოეთიც

შეიძლება ჩაერიოს ასეთ კონფლიქტში (ამ შემთხვევაში, ის, სავარაუდოდ, ავღანეთის მხარეს დაიჭერს), რომელიც, რა თქმა უნდა, ისარგებლებს სიტუაციით პაკისტანთან სასაზღვრო საკითხების მოსაგვარებლად.

შესაძლებელია თუ არა ამ დავის დიპლომატიური გზით მოგვარება? ნაკლებად სავარაუდოა. არცერთი მხარე არ არის მზად დათმობაზე წავიდეს ამ საკითხზე და ნებისმიერი შეთანხმების მიღწევა ორმხრივი კომპრომისის გარეშე შეუძლებელია.

ამგვარად, ისლამაბადს არ აქვს პრეტენზია მე-19 საუკუნის შეთანხმებასთან დაკავშირებით, თუმცა ქაბული უარს ამბობს მის აღიარებაზე. ავღანელები დურანდის ხაზს კოლონიური ეპოქის უსამართლო მემკვიდრეობად მიიჩნევენ, რომელიც პუშტუნებს მათი ისტორიული მიწებისგან ჰყოფს.

რაც შეეხება დღეს, სადავო ტერიტორიაზე ბრძოლები 2024 წლის მარტში დაიწყო. შემდეგ ავღანელებმა ასაფეთქებელი ნივთიერებებით დატვირთული სატვირთო მანქანა ააფეთქეს და სასაზღვრო პუნქტთან პაკისტანელ ჯარისკაცებს ცეცხლი გაუხსნეს. პაკისტანის ხელისუფლებამ თავდამსხმელებად თალიბები დაასახელეს და საჰაერო დარტყმები განახორციელეს ავღანეთის პროვინციებში, ხოსტსა და პაქტიკაში.

მას შემდეგ, 2025 წლის შუა პერიოდებამდე, თითქმის ყოველთვიურად სხვადასხვა ინტენსივობის შეტაკებები ხდებოდა. ივლისში, ჩინეთის შუამავლობით, თითოეულმა ქვეყანამ თავის დედაქალაქში საელჩო გახსნა. ავღანეთმა პირობა დადო, რომ აქტიურად აღკვეთდა მებრძოლთა თავდასხმებს. თუმცა, ცეცხლის შეწყვეტის შეთანხმება ხანმოკლე აღმოჩნდა: ოქტომბერში პაკისტანმა დურანდის ხაზთან ახლოს 19 ავღანეთის სასაზღვრო საგუშაგოს დაკავების შესახებ განაცხადა.

2026 წლის 27 თებერვალს, პარასკევს, დილით ადრე, პაკისტანმა ქაბულსა და ყანდაჰარის პროვინციაზე საჰაერო დარტყმები განახორციელა. პაკისტანის ხელისუფლებამ ეს ავღანეთიდან „არაპროვოცირებულ დაბომბვაზე“ პასუხად შეაფასა, რამაც პაკისტანელი ჯარისკაცების სიცოცხლე შეიწირა.

პაკისტანის თავდაცვის მინისტრმა ხავაჯა მუჰამედ ასიფმა Twitter-ზე დაწერა, სადაც თალიბანთან დაპირისპირებას „ღია ომი“ უწოდა და აღნიშნა, რომ პაკისტანმა „50 წლის განმავლობაში ხუთი მილიონი ავღანელი მიიღო“ და „დღესაც კი მილიონობით ავღანელი შოულობს საარსებო წყაროს ჩვენს მიწაზე“. მან დასძინა, რომ „თალიბანმა ავღანეთი ინდოეთის კოლონიად აქცია“ და „ინდოეთის მარიონეტებად იქცა“.

„მათ ავღანეთში მთელი მსოფლიოდან ტერორისტები შეკრიბეს და ტერორიზმის ექსპორტი დაიწყეს. მათ თავიანთ ხალხს წაართვეს ძირითადი ადამიანის უფლებები. მათ წაართვეს ქალთა უფლებები, რომლებიც ისლამით არის გარანტირებული“. „პაკისტანმა ყველა ღონე იხმარა ნორმალურობის შესანარჩუნებლად, როგორც პირდაპირ, ასევე მეგობარი ქვეყნების მეშვეობით“, - დაწერა მან და დასძინა, რომ „მოთმინება ამოეწურა“.

გაეროს გენერალურმა მდივანმა ანტონიო გუტიერეშმა მოუწოდა ორივე ქვეყანას, მკაცრად დაიცვან საერთაშორისო სამართლის, განსაკუთრებით საერთაშორისო ჰუმანიტარული სამართლის, ვალდებულებები. გაეროს ადამიანის უფლებათა უმაღლესმა კომისარმა, ვოლკერ ტურკმა, ავღანეთსა და პაკისტანს დიალოგისკენ მოუწოდა. ავღანეთის საკითხებში გაეროს სპეციალურმა მომხსენებელმა, რიჩარდ ბენეტმა, მოუწოდა „სიმშვიდისა და საერთაშორისო ადამიანის უფლებებისა და ჰუმანიტარული სამართლის პატივისცემისკენ, კერძოდ, მშვიდობიანი მოსახლეობის დაცვისკენ“.

ჩინეთის საგარეო საქმეთა სამინისტრომ განაცხადა, რომ ქვეყანა, „როგორც მეგობარი და მეზობელი“, „ღრმად შეშფოთებულია“ დაძაბულობით და „დამწუხრებულია დანაკარგებით“. ჩინეთი მზადაა, დეესკალაციის შუამავლობაში

მიიღოს მონაწილეობა, აღნიშნულია სამინისტროს ოფიციალურ ვებ გვერდზე.

ირანმაც შესთავაზა შუამავლობა, როგორც ირანის საგარეო საქმეთა მინისტრმა, აზას არაღჩიმ განაცხადა, თუმცა ირანში დღეს მიმდინარე პროცესებიდან გამომდინარე რამდენად ექნებათ ამის რესურსი საკამათოა.

დასკვნა

როგორც ზემოთ აღინიშნა, დურანდის ხაზის გასწვრივ ავღანეთ-პაკისტანის სასაზღვრო კონფლიქტის სათავე მე-19 საუკუნეს, კერძოდ, 1893 წელს იღებს სათავეს, როდესაც ეს საზღვარი გავლებულ იქნა, რითაც ორ ქვეყანას შორის უთანხმოების თესლი დაითესა და ამ ტერიტორიაზე მცხოვრები ოდესღაც გაერთიანებული ხალხი გახლიჩა. სწორედ მაშინ დაიწყო ყველა ის წინააღმდეგობა, რომელიც ქვეყნებს შორის დღემდე არსებობს.

როგორ განვითარდება კონფლიქტი შემდგომში, ძნელი სათქმელია. ყველაფერი რიგ გარემოებებზეა დამოკიდებული: საერთაშორისო საზოგადოების მიერ თალიბანის აღიარება, ავღანეთში კონფლიქტის მოგვარება, ორივე მხარის მზადყოფნა კომპრომისზე წასასვლელად და ა.შ. შესაძლებელია თუ არა სრულმასშტაბიანი ომი? ჩვენ ვფიქრობთ, რომ კი. თუმცა, მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს, რომ ისტორია სავსეა მსგავსი სასაზღვრო კონფლიქტებით და ამ შემთხვევებში ომიც კი არ არის გამოსავალი. როგორც წესი, ასეთი დავები საუკუნეების განმავლობაში გრძელდება, პერიოდულად იფეთქებს და შემდეგ ქრება, კომპრომისის მიღწევის გარეშე.

ლიტერატურა:

[1]. Riaz Muhammad khan. Afghanistan and Pakistan: Conflict, Extremism, and Resistance to Modernity. Publisher. Johns Hopkins University Press ; Publication date. August 19, 2011.

[2]. Riaz Muhammad khan.The Taliban Insurgency in Pakistan and Afghanistan: Violence, Suicide Attacks and the Search for Security in the Region Hardcover – July 5, 2008

[3]. Joseph J. Collins. Understanding the War in Afghanistan: A Guide to the Land, the People, and the Conflict Paperback – February 1, 2013

[4]. Abdulloev, R. (2013). Pushtuny v politicheskoj zhizni Afganistana [Pashtuns in the political life of Afghanistan]. Central›najaAzija iKavkaz. No. 3. P. 85-95. ISSN 1403-7068.

[5]. Laletin, Ju. P. (2008). Mezhjetnicheskoe vzaimodejstvie v Afganistane [interethnic interaction in Afghanistan]. Konflikty na Vostoke: jetnicheskie i konfessional›nye. Moscow. Aspekt press. P. 289-314.

[6]. Dhar, A. P., Pon›ka, T. I., Dhar, P. (2019). Problema linii Djuranda v kontekste otnoshenij Pakistana iAfganistana [The problem of the Durand line in the context of relations between Pakistan and Afghanistan]. Mezhdunarodnye otnoshenija. No. 2. P. 98-107. ISSN 2454-0641.

[7]. (2022) U «Talibana» voznikli pogranichnye raznoglasija s Islamabadom [The Taliban had border disagreements with Islamabad]. EurAsia Daily. URL: https://eadaily.com/ru/news/2022/02/16/u-talibana-voznikli-pogranichnye-raznoglasiya-s-islamabadom (accessed 05 May, 2023).

[8]. (2022) Boj mezhdu talibami i armiej Pakistana: pogibli dva cheloveka [The battle between

the Taliban and the army of Pakistan: two people were killed]. EurAsia Daily. URL: https://eadaily.com/ ru/news/2022/02/25/boy-mezhdu-talibami-i-armiey-pakistana-pogibli-dva-cheloveka (accessed 01 May, 2023).
[9]. (2022) «Taliban» obvinilPakistan v obstrele na granice [The Taliban accused Pakistan of firing at the border]. EurAsia Daily. URL: https://eadaily.com/ ru/news/2022/09/14/taliban-obvinil-pakistan-v-obstrele-na-granice (accessed 06 May, 2023).
[10]. https://www.cfr.org/articles/why-are-the-afghan-taliban-and-pakistan-in-an-open-war

THE AFGHAN-PAKISTAN CONFLICT: HISTORY AND PROSPECTS FOR RESOLUTION

Marina Izoria
Sokhumi state University
Guram Markhulia
Doctor of History, Associate Professor Sokhumi state University (Georgia)

RESUME

This article examines the historical causes of the Afghan-Pakistani conflict. Today, the Afghan-Pakistani conflict is flaring up with renewed vigor, attracting the attention of the global community and suggesting that a new flashpoint is emerging in the East. The article focuses on the current developments on the border between Afghanistan and Pakistan and offers predictions for conflict resolution.

The issue of state borders is particularly important, as national boundaries often do not coincide with state boundaries, and many ethnic groups find themselves separated, leading to border disputes and the desire to “restore justice,” which is unique to each. These states include Pakistan and Afghanistan, which cannot reach a consensus on the Afghan-Pakistani border. Pakistan recognizes the so-called Durand Line, established in 1893, as the state border between the two countries, while Afghanistan does not consider this line legitimate and is making every effort to revise it. This line of Afghan foreign policy has been evident in all Afghan governments that have ruled for nearly a century and a half since the signing of the 1893 treaty.

This region has always been a place where numerous interests intertwine, with each side seeking to achieve its own agenda. A favorable resolution of the conflict along the Durand Line depends on which side the great powers choose to side with. Here, in turn, the interests of states supporting different sides in the conflict may clash.

The purpose of this study is to examine the border conflict that exists in bilateral Afghan-Pakistani relations. The objectives of this study are to examine the causes of the border dispute, examine the current situation on the Afghan-Pakistani border, and predict future developments along the border between the two countries.

Today, to understand the complex political dynamics unfolding between these two countries, it is necessary to turn to the historical experience of Afghan-Pakistani relations. This is especially true since today, i.e., in 2026 (2010), marks exactly 76 years since the first border conflict between

the two countries.

Thus, as noted above, the origins of the Afghan-Pakistani border conflict along the Durand Line go back to the 19th century, specifically to 1893, when this border was drawn, sowing the seeds of discord between the two countries and dividing the once-united people living in the area. It was then that all the contradictions that exist between the countries to this day were born.

How the conflict will develop further is difficult to predict. Everything depends on a number of circumstances: the international community's recognition of the Taliban, a settlement of the situation in Afghanistan, the willingness of the parties to compromise, etc. Is a full-scale war possible? We think so. But it is important to remember that history knows many similar border conflicts, and even war in these cases is not a solution. Typically, such disputes last for centuries, periodically flaring up and then dying down again, with no compromise ever being reached.

Keywords: Afghanistan, Pakistan, India, Pashtunistan, conflict, Durand Line, Balochistan.

დიასპორა და წმინდა წერილი

არქიმანდრიტი აზო (ლევან ჩაჩუა)
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის, საინჟინრო ეკონომიკის, მედიატექნოლოგიებისა და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის, მესამე კურსის დოქტორანტი

https://doi.org/10.52340/gbsab.2026.57.08

საკვანძო სიტყვები: დიასპორა, წმინდა წერილი, ძველი აღთქმა, ახალი აღთქმა,

დიასპორა ძველ აღთქმაში

ბერძნულიდან მომდინარე სიტყვა დიასპორა, რომელიც თავის საწყისს ზმნიდან διασπείρειν [diaspeirein] იღებს, ყველაზე ხშირად სამოცდაათთა თარგმანში ანუ სეპტუაგინტაში გვხვდება ორი მნიშვნელობით: ერთის მხრივ დიასპორა აღნიშნავს ებრაელების გაბნევას, გაფანტვას წარმართ ხალხებს შორის:

მოსე წინაასწარმეტყველი, თავის მეხუთე წიგნის, მეორე რჯულის ბოლოს სიტყვა დიასპორას იყენებს წყევლის კონტექსტში მათ წინააღმდეგ, ვინ რჯულს არ ემორჩილება. მოსე აფრთხილებს ებრაელებს:

„გაგფანტავთ უფალი ყველა ხალხში ქვეყნის კიდიდან ქვეყნის კიდემდე, დაუწყებთ იქ სამსახურს უცხო ღმერთებს, რომელთაც არ იცნობდით არც შენ და არც შენი მამა-პაპა - ხესა და ქვას (2 რჯ. 28,64)“. წმ.იერემია წინასწარმეტყველის ისმენს უფლის სიტყვას ებრაელი ერის ბაბილონში გადასახლების შესახებ:

„მითხრა უფალმა: […] შენ მიმატოვე მე [გულისხმობს ებრაელ ერს], ამბობს უფალი, უკან გაბრუნდი. ამიტომაც ხელს მოგიღერებ და დაგღუპავ. დამღალა შეწყალებამ. გავანიავე, [გავაბნიე, მიმოვფანტე] ისინი სანიავებლით ქვეყნის კარიბჭეთა მიღმა (იერ. 15,1.7=LXX 41,17)“. ეს არაა გასაოცარი, რომ შინაარსობრივად ეს გაბნევის, გაფანტვის გამოცდილება, რომელიც ბერნულში როგორც „დიასპორა“ იქნა თარგმნილი, თავად ებრაული ენის უძველეს ფორმაში უფრო ნეგატიურ კონოტაციას შეიცავს. საკუთრივ ებრაულში ეს სიტყვა ნიშნავს גּוֹלָה, golah ან galuth დეპორტაციას deportation, გადასახლებას exil. გოლაჰი აღნიშნავს თავად დეპორტაციას (და, ამრიგად, მათ, ვინც იძულებით ცხოვრობს დიასპორაში), ხოლო გალუტი ეხება ექსილში, დეპორტაციაში ცხოვრების პროცესს.

მეორეს მხრივ კი ამ სიტყვით დავით წინასწარმეტყველი საუბარობს გაფანტული ებრაელი ერის მათი მამების მიწაზე კვლავ უკან დაბრუნების შესახებ: „ააშენებს იერუსალიმს უფალი, განდევნილებს ისრაელისას შემოკრებს (ფსალმ. 146,2)“. ეზეკიელ წინასწარმეტყველი კი უფრო ღრმად წარმოგვიჩენს ამ საკითხს „გამოგიყვანთ ხალხებიდან, გამოგკრებთ ყველა ქვეყნიდან და მოგიყვანთ თქვენს მიწაზე. გასხურებთ განმწმედელ წყალს და გაგწმედთ ყოველი უწმიდურებისგან და ყოველი თქვენი კერპისგან გაგწმედთ თქვენ. მოგცემთ ახალ გულს და ახალ სულს ჩაგიდგამთ შიგნით; ამოგაცლით ქვის გულს სხეულიდან და ხორცის გულს ჩაგიდგამთ. ჩემს სულს ჩაგიდგამთ შიგნით და ისეთებს გაგხდით, რომ ჩემს წესებზე იაროთ და ჩემი სამართალი აღასრულოთ. იცხოვრებთ იმ ქვეყანაში, რომელიც თქვენს მამა-პაპას

მივეცი; იქნებით ჩემთვის საკუთარ ერად და მე თქვენი საკუთარი ღმერთი ვიქნები (ეზეკ. 36, 24-28)“. წმ. წერილის ამ გამონათქვამებში ვხედავთ დიასპორას - ერთის მხრივ როგორც სასჯელს და გაფანტვას, მეორეს მხრივ ისევ საკუთარ მიწაზე უკან მიბრუნებას: დიასპორა როგორც გაბნევა და ამავდროულად შემოკრება. სეკულარულ-წარმართულ, ქრისტიანობამდელ კონტექსტში კი სიტყვა დიასპორა მხოლოდ ბერძენ ისტორიკოს პლუტარქესთან გვხვდება. მისი ცხოვრების პერიოდია ქრისტეს შობამდე 45 და ქრისტეს შობის შემდეგ 125 წლები. პლუტარქე თავის ნაშრომში ეპიკურეს შესახებ, რომელიც ქრონოლოგიურად პირველი ნაშრომია სეპტუაგინტას შემდეგ ქრისტიანულ მწერლობამდე, გადმოგვცემს ეპიკურეს შეხედულებას სულის სხეულიდან გასვლის შესახებ. ჩვენთვის აქ საინტერესო ისაა, რომ სიტყვა „დიასპორა“ პირველად გვხვდება საერო-წარმართულ მწერლობაში. ეპიკურესთვის სულის განშორება სხეულისგან ნიშნავს, სულის ცარიელ სივრცესა და ატომებში „გაბნევას-διασποράν.“ ანუ ეპიკურეს მიხედვით სული სხეულის გარეშე იმყოფება დიასპორაში, ანუ სული სხეულის გარეშე დიასპორული ხასიათისაა. ბუნებრივია ეპიკურეს ამ და სხვა შეხედულებებს, რომლებიც ქრისტიანული ღვთისმეტყველებისათვის შეუფერებელი იყო, პირველი აპოლოგეტი მამები დაუპირისპირდნენ, რომელთაც ეს საკითხი სუფთა საღვთისმეტყველო ლოგიკით ახსნეს და განმარტეს. მათ ამ კომენტარებში გვხვდებით ასევე სიტყვა დიასპორას. მაგალითად წმ. კლიმენტი ალექსანდრიელი თავის ცნობილ ნაშრომში შეგონება (Protrepticus) ქრისტიანული ღვთისმეტყელებისა და ფილოსოფიის კვალდაკვალ უპირისპირება ათეისტი ეპიკურეს კონცეფციას. წმ. მამის თქმით: „როცა მრავალი და გაფანტული ხმის გაერთიანება ღვთაებრივ ჰარმონიას [διασποράς ἁρμονίαν] მიაღწევს, მაშინ ჩნდება ერთი სიმღერა, რომელსაც ხელმძღვანელობს ერთი გუნდის ლოტბარი, ლოგოსი [ქრისტე], და რომელიც თავის საბოლოო ნავთსაყუდელს [არა ცარიელ სივრცესა და ატომებში], არამედ ჭეშმარიტებაში ჰპოვებს, შემდეგი მოწოდებით: „აბა, მამაო! ღმერთი კი კეთილგანწყობით იღებს ამ ჭეშმარიტ მოწოდებას, როდესაც მოიმკის მას, როგორც პირველ ნაყოფს თავისი შვილებისგან.“ პლუტარქეს შემდეგ ასევე მნიშვნელოვანია იოსებ ფლავიუსის, მისი ნაშრომის უდეველთა სიძველენისა (Antichitati Iudaice) და ფილონ ალექსანდრიელი გახსენება, რომლებიც როგორც ებრაელები, დიასპორაში ცხოვრობდნენ, და რომელთაც ებრაელი ერის პირველი დიასპორული ცხოვრება და გამოცდილება აღწერეს.

დიასპორა ახალ აღთქმაში

ახალი აღთქმის გაგება დიასპორის შესახებ სრულიად სხვაგვარია. ის ახალ შინაარს ღებულობს. ეს კი განსაკუთრებით ჩანს კათოლიკე ეპისტოლეებში, რომელთაგან ორი კონკრეტულად დიასპორას ეძღვნება. თუ ძველი აღთქმის დიასპორის გაგებას, რომელსაც მიზეზად ღვთაებრივი განკითხვის მოტივი ედო, ახალ აღთქმაში მას არჩევის მოტივი ენაცვლება. აქ დიასპორა იღებს ახალ კონოტაციას და ის არა დეპორტაციის, გაფანტვის და გაბნევის ადგილია, არამედ გამორჩეულთა, ღვთისგან არჩეულთა და გამოკრებილთა ახალი რეალობა, რაც ნათლად ჩანს წმ. იაკობისა და წმ. პეტრე მიცქულების კათოლიკე ეპისტოლეებში. იაკობ მოციქული როცა იწყებს თავის ეპისტოლეს, პირველივე მუხლში წერს „რჩეულ თორმეტ ტომს დიასპორაში“ (იაკობი 1:1). ეს კი უკვე უფრო მეტია ვიდრე დიასპორის ეთნიკური გაგება, რასაც წმ. პეტრე მოციქული უფრო ცხადად წარმოგვიჩენს: „პეტრე, მოციქული იესუ ქრისტესი, რჩეულთა მწირთა, განთესულთა პონტოჲსა და გალატიისა, კაბადუკიისა, ასიისა და

ბითუნიისათა“ (1 პეტრე 1:1). აქედან უკვე ცხადი ხდება, რომ ეს რჩეულნი, რომლებიც არიან განთესილი, გაბნეული, ანუ რომლებიც არიან უკვე დიასპორა, არიან ეკლესიის შვილები: ჩვენ ვიცით, რომ თავად პირველი ქრისტიანები რელიგიურ უმცირესობას წარმოადგენდნენ, თავიანთი სწავლებით, ცხოვრების წესითა და და ისინი ამის გამო უცხო (ბერძნ. paroikia, როგორც უცხოობაში ყოფა-ცხოვრება) იყვნენ მასპინძელი საზოგადოებისთვის. ეს უცხოობა მიჯნავდა მათ ებრაული დიასპორისგანაც კი, რაც საბოლოოდ ანტიოქიაში დასრულდა და გაფორმდა იუდაიზმისგან გამიჯვნითა და ქრისტიანული რელიგიის დაარსების სახით, სადაც წმ. ლუკა მახარებლის მიხედვით იესოს მოწაფეებს პირველად ეწოდათ ქრისტიანები (საქმე 11,26).

ახალი აღთქმის ამ კონცეფციის თანახმად, მთელი ეკლესია არსებობს როგორც დიასპორა - ყველგან, მთელს მსოფლიოში. ამ მოტივზე დაყრდნობით ტერმინმა დიასპორამ ახალი აღთქმის ტექსტებზე დაყრდნობით ფუნდამენტური განახლება განიცადა. დიასპორული სიტუაცია დანახულია როგორც „მსოფლიოში ეკლესიის არსებობის ანალოგი.“ ეკლესიის არსებობა ახალ აღთქმასა და ადრე ქრისტიანულ პერიოდში დიასპორული ხასიათისაა. ეს ახალი გაგება ადამიანს ეუბნება, რომ ის ახლა უკვე თუნდაც თავის ეთნიკურ სამშობლოში ცხოვრობდეს - იქნება ეს საქართველო, ბულგარეთი თუ რუმინეთი - ის როგორც ქრისტიანი მყოფობს დიასპორაში, როგორც პაროიკია-უცხო. „სამყარო“ მისთვის უცხო ხდება, თუნდაც ის საკუთარ სახლში, სამშობლოში იყოს (გავაიხსენოთ უცნობი ავტორის წერილის პათოსი დიოგნეტეს მიმართ).

ამით ჩვენ უკვე ვგებულობთ დიასპორას როგორც რამ ესქატოლოგიურ ტერმინს. ეს კი ერთ- ერთ უძველეს ქრისტიანულ ნაშრომ დიდაქეში ცნობილია, კერძოდ ევქარისტიის ლოცვებში. აქ ნაჩვენებია ძველი აღთქმის ებრაული მოტივი გაფანტულთა, ანუ დიასპორაში მყოფთა კვლავ ესქატოლოგიური შეკრების შესახებ, თუმცა, რა თქმა უნდა, აქ იერუსალიმი - სიონის მთა აღარ არის გაგებული, როგორც სამშობლოში დაბრუნების ადგილი და მიზანი - და ეთნიკურად არა მხოლოდ ებრაელი იგულისხმება მასში, არამედ მის ადგილს ქრისტიანთა გაგებაში ღვთის სასუფეველი იკავებს. ესაა ის, რაც ნათქვამია დიდაქეში: „როგორც ეს პური, მთების ზემოთ მიმოფანტული, შეიკრიბა და ერთი გახდა, ამგვარადვე შეიკრიბოს კიდით-კიდე ეკლესია შენი სასუფეველში, რამეთუ შენი არს დიდება და ძალი იესუ ქრისტეს მიერ უკუნისამდე!“ იქვე ქვემოთ: „მოიხსენე, უფალო, ეკლესია შენი და იხსენ იგი ყოველგვარი ბოროტისაგან, შენს სიყვარულში სრულყავი იგი და წმიდაქმნილი ოთხივ ქარისგან შემოკრიბე სასუფეველში, რომელიც მასვე განუმზადე; რამეთუ შენი არს ძალი და დიდება უკუნისამდე!“

ცხადია, რომ აქ უკვე ეკლესია გაგებულია როგორც დიასპორა მსოფლიოში, და რა-შიც ასევე გამოიხატება ესქატოლოგიური იმედი, რომ ღმერთი შეკრებს თავის ეკლესიას (ახალ ისრაელს) თავისსავე სამეფოში. კონკრეტულად კი, ეს ესქატოლოგიური იმედი, ვლინდება წმ. ტრაპეზში: ერთი პური, ტარიგი ანუ corpus christi მიუთითებს ერთ ეკლესიაზე, რომელიც გაერთიანებულია ქვეყნის სხვადასხვა კიდიდან, და ტრაპეზი, წმ. ევქარისტია უკვე მიმართულია ესქატოლოგიურ შეკრებაზე. ქრისტიანები ახალი აღთქმის დიასპორული გაგებით ხდებიან Ουρανούπόλις (ურანოპოლის) - ზეციური ქალაქის მარადიული წევრები, და ამას შესაძლებელს ხდის ეკლესია, როგორც დიასპორა წმ. ევქარისტიაში.

ამრიგად, შევეცადე მოკლედ მეჩვენებინა ბიბლიური, ფროფანული და

პატრისტიკული მაგალითები დიასპორის საღვთისმეტყველო გაგებისათვის.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ძველი აღთქმა - მცხეთური ხელნაწერის მიხედვით (ძველი ქართულით) და ბიბლიის თარგმნის ინსტიტუტის თარგმანი (ახალი ქართულით);
2. ახალი აღთქმა - გიორგი მთაწმინდელისეული რედაქცია (ძველი ქართულით) და ზაჩანა ბრეგვაძის თარგმანი (ახალი ქართულით);
3. „დიდაქე“ - მოძღვრება თორმეტი მოციქულისა;
4. (2001) Israel in the Biblical Period: Institutions, Festivals, Ceremonies, Rituals (transl. John Bowden, Edinburgh: T. & T. Clark, p. xiii, 209;
5. (1999) An Introduction to the History of Israel and Judah (transl. John Bowden, 3rd ed., London: SCM, p. xxii, 442;
6. დიასპორა ძველ აღთქმაში: ევანგელისტური დიასპორა 52 (1982)
7. მიტროპოლიტი ანანია ჯაფარიძე - ,,დიფტიხი და დიასპორა'' თბ.2009;
8. მიტროპოლიტი ანანია ჯაფარიძე -,,საქართველოს სამოციქულო ეკლესიის ისტორია'' თბ,2000;
9. მიტროპოლიტი ანანია ჯაფარიძე - ,,ქართველთა წინაპრების ბიბლიური ისტორია ადამიდან იესომდე''.

რეზიუმე

ნაშრომში განხილულია დიასპორის საკითხები წმინდა წერილში. დიასპორის განმარტება სხვადასხვა წყაროებზე დაყრდნობით. ყურადღება გამახვილებულია წინასწარმეტყველთა, წმინდა მამათა, ფილოსოფოსთა ნაშრომებსა და გამონათქვამებზე დიასპორულ საკითხებზე.

DIASPORA AND HOLY SCRIPTURE

Abstract

Archimandrite Abo (Levan Chachua)

A third-year doctoral student at the Georgian Technical University, Faculty of Engineering Economics, Media Technologies and Social Sciences.

The paper discusses the issues of diaspora in the Holy Scriptures. The definition of diaspora is based on various sources. The focus is on the works and sayings of the prophets, holy fathers, philosophers on diaspora issues.

Keywords: diaspora, Holy Scriptures, Old Testament, New Testament,

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN GEORGIA'S BANKING SECTOR

lali Chagelishvili-Agladze
Doctor of Economic sciences
Professor at the East European University

https://doi.org/10.52340/gbsab.2026.57.09

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR); Banking Sector; Reporting; National standards; performance Indicators.

Introduction

In the modern business environment, Corporate Social Responsibility (CSR) has evolved into not merely an ethical choice but a strategic necessity. This is particularly true in the banking sector, where trust and transparency are of critical importance. CSR serves as a mechanism through which banks can demonstrate their responsibility toward society, the environment, and the economy. Georgia's banking sector, which is actively developing and integrating into the global financial system, is no exception and is increasingly striving to implement social responsibility standards.

Overview

The concept of CSR is multifaceted and dynamic. Its classical interpretation is based on Carroll's Pyramid of Responsibility (Carroll, 1991), which outlines four levels: economic, legal, ethical, and philanthropic responsibilities. As Carroll states: "Businesses have four fundamental obligations: to be profitable, obey the law, act ethically, and engage in philanthropic activities" (Carroll, 1991, p. 42).

Contemporary approaches link CSR to the Sustainable Development Goals (SDGs) and emphasize strategic corporate actions that avoid environmental harm, enhance social welfare, and promote economic advancement.

CSR can be both internal (supporting employees, labor standards, safety) and external (community projects, environmental protection, educational initiatives). International standards such as ISO 26000 and EU directives provide institutional frameworks and monitoring mechanisms. ISO 26000 emphasizes that "social responsibility involves making decisions that have a positive impact on society and the environment" (ISO, 2010).

According to the European Commission's 2011 strategy, "CSR is a company's responsibility for its impacts on society, which extends beyond legal obligations" (European Commission, 2011).

For the banking sector, CSR is not only an expression of social responsibility but also a tool for building public trust. Banks often initiate programs aimed at financial literacy, green lending, the financing of social enterprises, and business support.

It is important to note that CSR holds particular significance for banks for three key reasons:

- They manage the financial resources of society;
- They create economic incentives for various sectors;
- They play a vital role in ensuring sustainable economic development.
-

Statistical analysis shows that 89% of European banks have formalized CSR strategies, while in Georgia, only 40% of commercial banks had published their ESG reports by 2023 (National Bank of Georgia, 2024).

Comparative Analysis

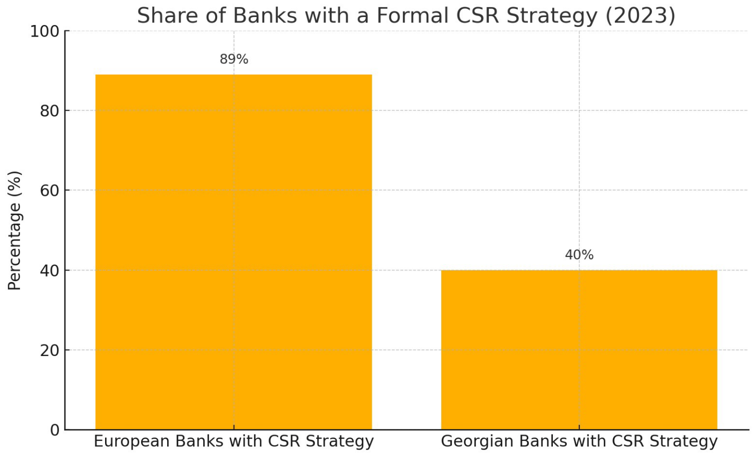
CSR Practices in Georgia's Banking Sector - Commercial banks operating in Georgia are actively developing CSR projects. Encouraged by the National Bank, banks are gradually adopting Environmental, Social, and Governance (ESG) approaches. An analysis of CSR activities reveals that each bank focuses on specific segments:

- **TBC Bank** implements projects in financial literacy, women's entrepreneurship, and cultural support. According to its 2023 report, the bank allocated GEL 1.2 million for social initiatives (TBC Bank, 2023);
- **Bank of Georgia** emphasizes education and environmental protection and supports around 30 non-governmental organizations;
- **Liberty Bank** is involved in programs supporting rural regions and improving access to healthcare. In 2023, more than 80 employee volunteers participated in the bank's social projects.

Despite these positive trends, CSR in Georgia remains fragmented and underregulated. Standardized systems for evaluation and reporting are still underdeveloped.

International Experience - Leading European banks such as ING, HSBC, and Santander treat CSR as a strategic element. These institutions have dedicated CSR departments, regularly publish ESG reports, and follow clearly defined strategic goals:

- ING consistently publishes environmental reports and finances green projects. Its "Climate Plan" aims to decarbonize its entire loan portfolio by 2040;
- HSBC implements global initiatives to combat climate change and allocated $100 billion in 2023 for sustainable project financing;
- Santander financially supports international education programs and annually awards scholarships to over 30,000 students.



Source: National Bank of Georgia (2024); Internal Analysis

A comparative review reveals that Georgian banks often lack a systemic approach, strategic planning, and transparent reporting frameworks. Unlike Western practices, CSR in Georgia is less integrated into business strategy and tends to remain at the level of goodwill initiatives. In many cases, CSR is perceived as a supplementary activity rather than a core business principle.

Conclusion and Recommendations

Corporate Social Responsibility in Georgia's banking sector is still in a developmental phase. Despite numerous positive initiatives, systemic vision and strategic integration remain key

challenges. International experience demonstrates that CSR must become an inherent component of business operations rather than a peripheral or externally focused activity.

Recommendations

For the effective development of CSR in Georgia's banking sector, the following actions are recommended:

- Development of national standards and measurable indicators;
- Implementation of ESG reporting mechanisms;
- Enhancement of public–private sector cooperation;
- Increased engagement of employees and the public in CSR initiatives.

We believe that these measures will contribute significantly to the country's sustainable economic development and the improvement of social well-being.

References

1. Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons, 34(4), 39–48.
2. European Commission. (2011). A Renewed EU Strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility.
3. ISO 26000. (2010). Guidance on Social Responsibility.
4. ING Group. (2023). Sustainability Report.
5. National Bank of Georgia. (2024). ESG Guidelines for Commercial Banks.
6. TBC Bank. (2023). Annual Sustainability Report.
7. Bank of Georgia. (2023). Annual Report.

Abstract

This paper examines the importance of corporate social responsibility (CSR) in the context of global challenges. It analyzes the role of CSR in the banking sector and discusses CSR practices in both the Georgian and international banking sectors, along with their outcomes.

Based on a comparative analysis, the strategic significance of CSR and its integration into corporate strategy are emphasized. The paper concludes with key findings and practical recommendations.

კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობა საქართველოს საბანკო სფეროში

ლალი ჩაგელიშვილი-აგლაძე

ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი,

აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტის პროფესორი

რეზიუმე

ნაშრომში მოცემულია კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის (CSR) მნიშვნელობა გლობალური გამოწვევების ფონზე. აღნიშნულია საბანკო სფეროში CSR -ის როლი; განხილულია საქართველოსა და უცხოეთის საბანკო სფეროში CSR-ის პრაქტიკა და მისი შედეგები.

შედარებითი ანალიზის საფუძველზე ხაზგასმულია CSR-ის სტრატეგიული დანიშნულება და ამ მხრივ მისი კომპანიის სტრატეგიასთან ინტეგრაცია. ნაშრომის ბოლოს გაკეთებული დასკვნები და შემოთავაზებულია რეკომენდაციები.

საკვანძო სიტყვები: CSR; საბანკო სფერო; რეპორტინგი; ეროვნული სტანდარტები და ინდიკატორები.

ეკონომიკის „მაგიური მრავალკუთხედის“ აქტუალური ასპექტები: გლობალური ტენდენციები, საქართველოს გამოწვევები და მდგრადი სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების პერსპექტივები

გელა მაჩაიძე

ტექნიკის დოქტორი, პროფესორი,

სსიპ საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

გელა ლობჯანიძე

ეკონომიკის დოქტორი, ასოცირებული პროფესორი,

სსიპ საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

https://doi.org/10.52340/gbsab.2026.57.10

საკვანძო სიტყვები: „მაგიური მრავალკუთხედი“, მაკრო-მიკროეკონომიკა, სახელმწიფო რეგულირება, მდგრადი განვითარება, გლობალური ტენდენციები.

შესავალი

თანამედროვე გლობალური ეკონომიკური პროცესები ზრდის მაკროეკონომიკური პოლიტიკის კომპლექსურობას, მრავალფაქტორულობას და მოითხოვს ეკონომიკური განვითარების მრავალგანზომილებიან შეფასებას. ეკონომიკის „მაგიური ოთხკუთხედის“ („Magic Square“ of Economic) მოდელი, რომელიც მოიცავს ეკონომიკურ ზრდას, ფასების სტაბილურობას, სრულ დასაქმებას და საგარეო ბალანსს წარმოადგენს მაკროეკონომიკური სტაბილურობის კლასიკურ ჩარჩოს. თანამედროვე პირობებში აღნიშნული მოდელი ფართოვდება „მაგიური მრავალკუთხედის ანუ ექვსკუთხედის, რვაკუთხედის და ათკუთხედის“ კონცეფციამდე, რომელიც დამატებით მოიცავს სოციალური სამართლიანობის, გარემოსდაცვითი მდგრადობის, ინოვაციურ/ტექნოლოგიურ პროგრესს და ხანგრძლივი ეკონომიკური მდგრადობის ფაქტორებს. ანუ, ეკონომიკის „მაგიური მრავალკუთხედის“ („Magic Polygon“ of Economic) კონცეფცია წარმოადგენს მაკროეკონომიკური პოლიტიკის ანალიტიკურ ჩარჩოს, რომელიც მიზნად ისახავს სხვადასხვა ეკონომიკური მიზნების ურთიერთდაბალანსებას.

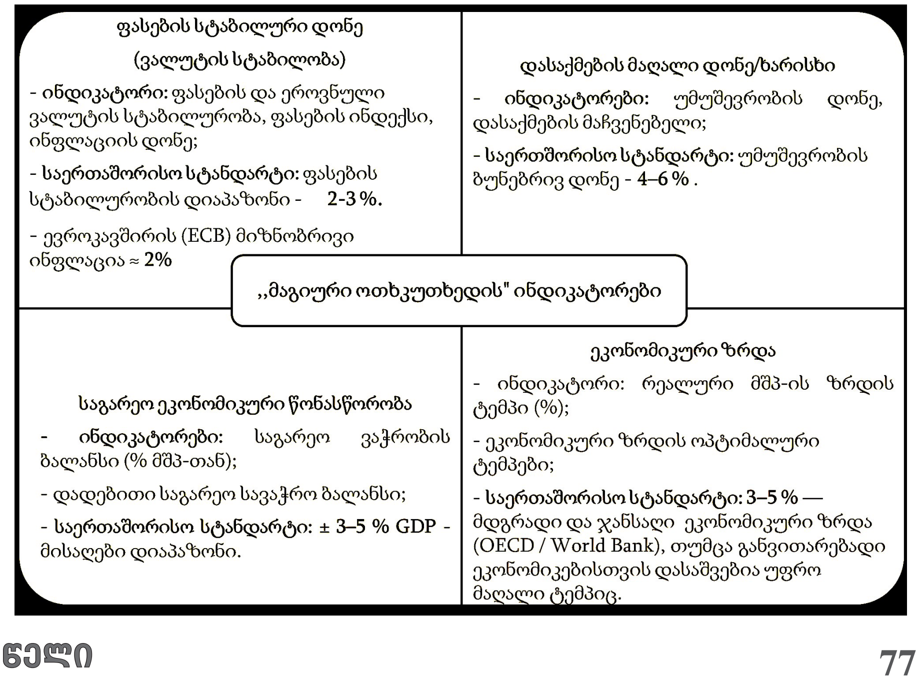
გლობალური ეკონომიკის თანამედროვე ეტაპზე, როდესაც მსოფლიო დგას კლიმატური ცვლილებების, ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციისა და გეოპოლიტიკური ფრაგმენტაციის წინაშე, ეკონომიკური პოლიტიკის მიზნები აღარ შეიძლება განიხილებოდეს იზოლირებულად. შესაბამისად, „მაგიური მრავალკუთხედის“ მოდელიხდებაინტერდისციპლინარულიდაინტეგრაციულიანალიზისინსტრუმენტი. შესაბამისად, კვლევის მიზანია გლობალური ეკონომიკური ტენდენციების ანალიზი აღნიშნული მოდელების ჭრილში, საქართველოს მაკრო და მიკროეკონომიკური გამოწვევების შეფასება და მდგრადი სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების პერსპექტივების განსაზღვრა. ხოლო, კვლევა ეფუძნება შედარებით ანალიტიკურ და ემპირიულ მეთოდებს, საერთაშორისო ორგანიზაციების სტატისტიკურ მონაცემებსა და ეკონომიკური პოლიტიკის თანამედროვე თეორიულ მიდგომებს.

ნაშრომში განხილულია გლობალური ტენდენციები (2016–2025 წწ.), ევროკავშირის (EU-27) და ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის (ეთგო/OECD) მიდგომები, ამასთან, განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა საქართველოს ეკონომიკის წინაშე არსებულ გამოწვევებს და შესაძლებლობებს გლობალური

შოკების ფონზე და ქვეყნის მდგრადი სოციალურ ეკონომიკური განვითარების პერსპექტივებს ,,მაგიური მრავალკუთხედის“ მოდელის ჭრილში. კვლევა აჩვენებს, რომ ეკონომიკური პოლიტიკის ეფექტიანობა თანამედროვე პირობებში ვერ შემოიფარგლება მხოლოდ მაკროეკონომიკური სტაბილურობით და საჭიროებს მდგრადობაზე ორიენტირებულ კომპლექსურ მიდგომას გლობალური ტენდენციების გამოვლინებების გათვალისწინებით, რათა რაციონალურად შეფასდეს საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების პერსპექტივები მდგრადი განვითარების კონცეფციის ჭრილში.

ძირითადი ნაწილი

XXI საუკუნის ეკონომიკური სისტემები ხასიათდება გლობალიზაციის გაღრმავებით, ტექნოლოგიური პროგრესის დაჩქარებით და ეკონომიკური ურთიერთდამოკიდებულების ზრდით. აღნიშნულმა პროცესებმა მნიშვნელოვნად შეცვალა მაკროეკონომიკური პოლიტიკის მიზნები და ინსტრუმენტები. ეკონომიკური განვითარების შეფასების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან თეორიულ მოდელად ჩამოყალიბდა „მაგიური ოთხკუთხედის“ კონცეფცია, რომელიც მიზნად ისახავს ეკონომიკური სტაბილურობის ოთხი ძირითადი რაოდენობრივი ინდიკატორის (ეკონომიკური ზრდა, უმუშევრობა, ინფლაცია, საგარეო ეკონომიკური წონასწორობა) ბალანსირებას. თუმცა, თანამედროვე გლობალური გამოწვევებმა, მათ შორის გლობალიზაციის გაღრმავებამ, სოციალური უთანასწორობის ზრდამ, პანდემიურმა და გეოპოლიტიკურმა შოკებმა, კლიმატის ცვლილებამ და დემოგრაფიულმა ტრანსფორმაციამ ცხადყო, რომ ,,მაგიური ოთხკუთხედის“ (იხ. სურ. 1.) ტრადიციული ჩარჩო თანამედროვე გამოწვევების სრულყოფილ ასახვას ვეღარ უზრუნველყოფს და საჭიროებს აღნიშნული მოდელის გაფართოებას. შედეგად ჩამოყალიბდა „მაგიური მრავალკუთხედის“ კონცეფცია, რომელიც მაკროეკონომიკურ მიზნებთან ერთად მოიცავს თვისობრივ ინდიკატორებს სოციალური სამართლიანობის, გარემოსდაცვითი მდგრადობის, ინსტიტუციური ეფექტიანობის და მმართველობის ხარისხის, ინოვაციის და ციფრული ტრანსფორმაციის და სოციალური ინკლუზიის მიზნებს.



აღსანიშნავია, რომ ,,მაგიური ოთხკუთხედის“ (,,Magic Square“ of Economic) კონცეფცია ეფუძნება კეინზიანურ და ნეოკეინზიანურ ეკონომიკურ მიდგომებს,რომლებიც ეკონომიკური სტაბილურობის მიღწევაში სახელმწიფოს აქტიურ როლს უსვამს ხაზს და მოიცავს, ერთი მხრივ, ფასების სტაბილურ დონეს და საგარეო ეკონომიკურ წონასწორობას, მეორეს მხრივ კი, დასაქმების და ეკონომიკური ზრდის მაღალ ხარისხს. ხოლო, ეკონომიკის ,,მაგიური ექვსკუთხედის“ (,,Magic Hexagon“ of Economics) კონცეფცია წარმოადგენს მაკროეკონომიკური პოლიტიკის მიზნების კომპლექსური სისტემას და ,,მაგიური ოთხკუთხედის“ გაფართოებულ ვერსიას, რომელიც მაკროეკონომიკურ სტ აბილურობასთან ერთად მოიცავს ფისკალურ და სოციალურ კომპონენტებს (გაფართოებული კომპონენტებია: სახელმწიფო ვალის მდგრადობა და შემოსავლების თანასწორობა (Gini Index). თავის მხრივ, ეკონომიკის „მაგიური რვაკუთხედი“ (,,Magic Octagon“ of Economics) მაკროეკონომიკური პოლიტიკის მიზნების შემდგომი გაფართოებული ჩარჩოა, რომელიც უკვე მოიცავს მდგრადი განვითარების განზომილებას და ეკონომიკის ხარისხობრივ კომპონენტებს (მდგრადი განვითარების კომპონენტებია: ეკოლოგიური მდგრადობა და ინვესტიციები/ინოვაცია/ადამიანური კაპიტალი). თუმცა, მოდერნიზებულ ეკონომიკაში ეს საკმარისი აღარ არის. მდგრადი განვითარება მოითხოვს სოციალური, ინსტიტუციური და ეკოლოგიური პარამეტრების ინტეგრაციას. სწორედ ამიტომ ჩამოყალიბდა ეკონომიკის „მაგიური ათკუთხედის“ (,,Magic Decagon“ of Economics) მოდელი, რომელიც აერთიანებს 10 სტრატეგიულ სტრატეგიულ მაკრო-სოციალურ ინდიკატორს (განვითარების გაფართოებული კომპონენტებია: (განათლების ხარისხი და ადამიანური კაპიტალი და ინსტიტუციური ხარისხი) და მთლიანობაში, წარმოადგენს მიზნების ყოვლისმომცველ, ხშირად წინააღმდეგობრივ ერთობლიობას, რომელიც მიზნად ისახავს დაბალანსებული, ეთიკური და გრძელვადიანი საზოგადოებრივი კეთილდღეობის მიღწევას.

საქართველოს ეკონომიკა, როგორც გარდამავალი ეკონომიკური სისტემა, განსაკუთრებულად მგრძნობიარეა გლობალური ეკონომიკური შოკების მიმართ. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია მაკროეკონომიკური პოლიტიკის ეფექტიანობის შეფასება როგორც კლასიკური, ისე გაფართოებული მოდელების გამოყენებით ეკონომიკური ტრანსფორმაციის, რეგიონული განვითარების უთანასწორობისა და გლობალურ ბაზრებზე ინტეგრაციის პირობებში. ამ თვალსაზრისით, აღსანიშნავია, 2016-2025 წლების მიხედვით, საერთაშორისო ანგარიშების შესწავლიდან გამომდინარე, ეკონომიკის ,,მაგიური მრავალკუთხედის“ ძირითადი შედეგების შეჯამება (იხ. ცხრილი 1 და დიაგრამა რადარი 1) საქართველოსა და საერთაშორისო გაერთიანებების (ევროკავშირი/EU-27, ეთგო/OECD) თვალსაზრისით, სახელდობრ: –

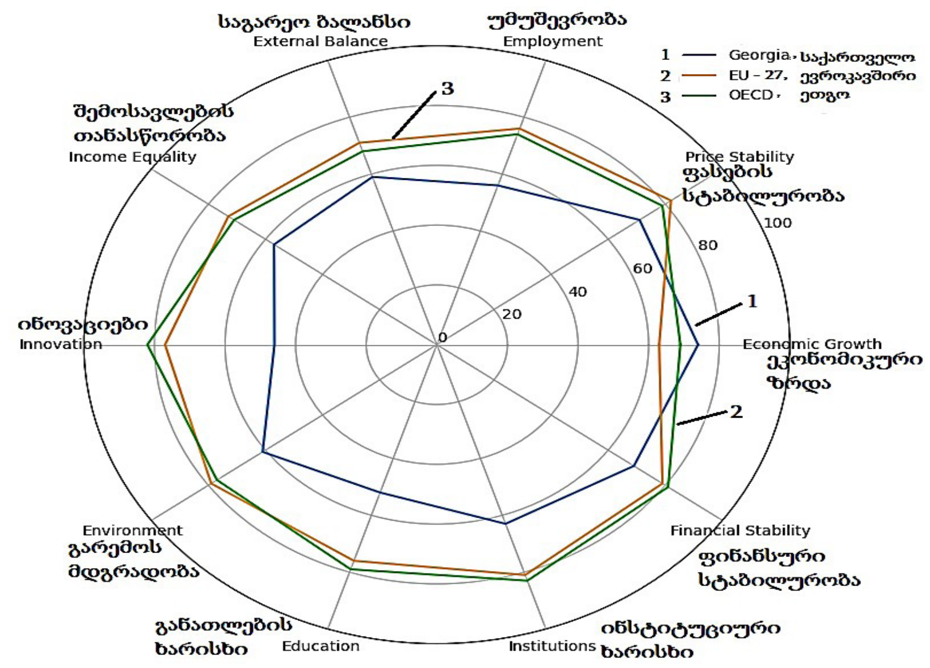
❖ **საქართველო** – სწრაფი ეკონომიკური ზრდის ფონზე ჯერ კიდევ გამოწვევებია დასაქმების დონესა და საგარეო ბალანსის სტრუქტურულ სირთულეებში, თუმცა სიღარიბის შემცირება და ინფლაციის მართვა მნიშვნელოვან პროგრესს ასახავს;

❖ **ევროკავშირი/EU-27** – ზომიერი, მაღალი სტაბილურობა და სოციალური გარანტიები – მთავარი ძალაა, თუმცა ზრდის ტემპი ზევრად უფრო ნელია;

❖ **OECD ქვეყნები** – ეთგო-ს წევრ ქვეყნებს საშუალო განვითარებული ეკონომიკები აქვს, სადაც სამუშაო ბაზარი გრძელდება ძლიერი სტრუქტურებით და ინფლაცია კონტროლირებულია, თუმცა ზრდა შესაძლოა შენელდეს გლობალურ გამოწვევებიდან გამომდინარე.

ცხრილი 1. ეკონომიკის „მაგიური მრვალკუთხედის“ ინდიკატორების შედარება, საქართველო, EU, OECD, 2016-2025 წწ. (%, ინდექსი 0 – 100),
(წყარო: საქსტატი, საერთაშორისო ორგანიზაციების ანგარიშები)

ინდიკატორი, ერთეული	საქართველო	ევროკავშირი (EU-27)	ეთგო (OECD)
ეკონომიკის „მაგიური ოთხკუთხედის“ 4 ინდიკატორი			
ეკონომიკური ზრდა, %, 0 - 100	2016-2020, ≈1-6 2021-2025, ≈ 5-8 2016 – 2025: 74	2016 – 2025: საშუალოდ ≈ 1 –2 (€ ზონა), 63	2016 – 2025 ≈ 2 3, 69
უმუშევრობის დონე/ დასაქმება, %, 0 - 100	2016-2022, ≈17-22 2023-2025, ≈ 11-14 2016 – 2025: 56	2016 – 2025: ≈6 %, 76	2016 – 2025: ≈ 5.5–7.0, 74
ინფლაცია/დასაქმება, (CPI), %, 0 -100	2016-2022: ≈ 1.5 – 13.9 2023-2025: ≈ 1 - 4	2024 – 2025: ≈ 2 - 3	2024 – 2025: ≈ 3-4
	2016 – 2025: 71	2016 – 2025: 82	2016 – 2025: 79
საგარეო ბალანსი, %, 0 - 100	2024-2025: ≈ -4	≈ +0.5 - 1.0	≈ -0.4
	2016 -2025: 59	71	68
ეკონომიკის „მაგიური ექვსკუთხედის“ 4+2 ინდიკატორი			
სოციალური უთანასწორობა, (Gini)/შემოსავლების თანასწორობა, 0 - 100	57	73	71
გარემოსდაცვითი შესრულება (EPI), 0 - 100	61	79	77
ეკონომიკის „მაგიური რვაკუთხედის“ 6+2 ინდიკატორი			
ინოვაცია და ტექნოლოგიები, 0 - 100	46	77	82
ფინანსური სტაბილურობა, 0 - 100	69	79	77
ეკონომიკის „მაგიური ათკუთხედის“ 8+2 ინდიკატორი			
განათლების ხარისხი და ადამიანური კაპიტალი, 0 - 100	52	76	79
ინსტიტუციური ხარისხი, 0 - 100	63	81	83



დიაგრამა რადარი 1. ეკონომიკის „მაგიური ათკუთხედის ინდიკატორების შედარება, საქართველო/EU/OECD, 2016-2025 წწ.
(წყარო: საქსტატი, საერთაშორისო ორგანიზაციების ანგარიშები)

თავის მხრივ, ზემოაღნიშნულ 2016-2025 წლებში ეკონომიკის „მაგიური მრავალკუთხედის" ინდიკატორების შეფასებისას აღსანიშნავია შემდეგი აქტივობები და მიღწევები:

მშპ რეალური ზრდა – საქართველოში ეკონომიკური ზრდის ტენდენციები კლებისა და ზრდის გარკვეული პერიოდებით ბევრად უფრო ცვალებადი იყო კრიზისებისა და ეკონომიკური კონიუნქტურის გათვალისწინებით და აჩვენებს მნიშვნელოვნად მაღალ კლასტერულ ზრდას, განსაკუთრებით პოსტ-პანდემიურ პერიოდში, რაც აჩვენებს სწრაფად განვითარებად და ადაპტირებულ ეკონომიკურ სისტემას რეგიონულ დონეზე, თუმცა ასევე გლობალური და რეგიონული კონტექსტური გამოწვევებით; ხოლო EU-27-სა და OECD-ში ზრდის საშუალო უფრო დაბალი, თანმიმდევრული და ხარისხიანია განვითარებული ბაზრებისთვის;

უმუშევრობა – საქართველოში უმუშევრობის დონე იყო მაღალი, ხოლო EU-27-ში შედარებით დაბალი; OECD-ში კი, უფრო სტაბილური მაჩვენებლი;

ინფლაცია – საქართველოში ინფლაცია არასტაბილური იყო სხვადასხვა პერიოდში, ხოლო, EU-27 და OECD უფრო ცვალებადი;

საგარეო ბალანსი – საქართველოს საგარეო ეკონომიკური წონასწორობა დეფიციტურია, ხოლო EU-27 საშუალოდ წმინდა ბალანსს აჩვენებს, თუმცა ზოგიერთი ქვეყანა ზარალსაც აღრიცხავს;

სოციალური უთანასწორობა/Gini კოეფიციენტი – EU 27-ის ქვეყნებში საერთო ჯამში, ნაკლები უთანასწორობაა OECD ქვეყნების საშუალოსთან შედარებით; ხოლო, საქართველოში ბოლო წლებში ჯინის კოეფიციენტი დაახლოებით 33–37-ს შეადგენს;

EPI/Environmental Performance Index – ეკოლოგიური ეფექტიანობის ინდექსის მიხედვით საქართველოსთან შედარებით, ევროკავშირის/EU-27-ს და ეთგო-ს/OECD-ს გაერთიანების წევრი ქვეყნები ასრულებენ უფრო მაღალ ეკო შეფასებებს;

ინოვაციის ინდექსი – საქართველოში შესამჩნევია ზრდის ტენდენცია და ინოვაციის მხარდაჭერის სისტემების გაძლიერება (მეცნიერება, R&D, სტარტაპები); ხოლო, ევროკავშირში/EU-27-ში სტაბილური ზრდა, ძლიერი საერთაშორისო R&D ინფრასტრუქტურა და ეთგო-ში/OECD-ში კი, – მაღალი ინოვაცია და ტექნოლოგიური უპირატესობები მუდმივად შენარჩუნებულია.

ფინანსური სტაბილურობა – საქართველო პროგრესირებს ფინანსურად და ვალის შემცირება ნელ-ნელა იზრდება მდგრადობის ინდექსში, თუმცა ჯერ კიდევ მაღალია ვალის და ფინანსური შოკების რისკი; ევროკავშირში/EU-ში შესამჩნევია მცირე ცვლილებები და სტაბილური ფინანსური სისტემა, რეგულაციების მაღალი დონე. ხოლო ეთგო-ში/OECD-ში კი, – მოწინავე ფინანსური მდგრადობა, მონეტარული და საბანკო სტრუქტურების სიძლიერე;

განათლება და ადამიანური კაპიტალი - ეთგო/OECD ლიდერობს მაღალი PISA-ს (Programme for International Student Assessment/მოსწავლეთა შეფასების საერთაშორისო პროგრამა) შედეგებით, უმაღლესი განათლების ხელმისაწვდომობით და კვლევითი ინფრასტრუქტურით; ევროკავშირის/EU-27-ს საშუალო ოდნავ ჩამორჩება OECD-ს, თუმცა კვლავ მაღალია ადამიანური კაპიტალის ხარისხი; ხოლო, საქართველო აჩვენებს პროგრესს, თუმცა OECD/EU სტანდარტებთან შედარებით ჩამორჩება განსაკუთრებით: კვლევისა და განვითარების (R&D/Research and Development/კვლევა და განვითარება) ხარჯებში, STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics/ მეცნიერება, ტექნოლოგია, ინჟინერია, მათემატიკა) კომპეტენციებსა და შრომის პროდუქტიულობაში;

ინსტიტუციური ხარისხი – ეთგო/OECD გაერთიანებაში შესამჩნევია ძლიერი ინსტიტუციური სტაბილურობა და სამართლის უზენაესობა, მაშინ, როცა ევროკავშირის/EU-27-ს საშუალო მაჩვენებელი მართალია მაღალია, თუმცა წევრებს შორის განსხვავებები არსებობს, თავის მხრივ, საქართველოში შესამჩნევია შედარებით ძლიერი პოზიცია, თუმცა სასამართლო დამოუკიდებლობა, პოლიტიკური პოლარიზაცია და ადმინისტრაციული ეფექტიანობა საჭიროებს გაუმჯობესებას.

კვლევის შედეგები აჩვენებს, რომ მაკროეკონომიკური ზრდა ავტომატურად არ იწვევს მიკროეკონომიკურ კეთილდღეობას. ეკონომიკური პოლიტიკის ეფექტიანობა მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად აისახება მაკრო დონეზე მიღებული გადაწყვეტილებები საწარმოთა ქცევასა და მოსახლეობის სოციალურ მდგომარეობაზე. ამ თვალსაზრისით, აღსანიშნავია, რომ COVID-19-ის შემდეგ მსოფლიო ეკონომიკამ განიცადა ინფლაციური წნეხი, მიწოდების ჯაჭვების დარღვევა და სახელმწიფო ვალის ზრდა. შედეგად, ფასების სტაბილურობა და ფისკალური მდგრადობა კვლავ გახდა ცენტრალური ამოცანა. თავის მხრივ, ევროკავშირის „მწვანე შეთანხმება“ და ეთგო-ს/OECD-ის კლიმატური პოლიტიკა ცხადყოფს, რომ გარემოსდაცვითი კომპონენტი ეკონომიკური სტრატეგიის განუყოფელი ნაწილი გახდა. ციფრული ეკონომიკა კი ზრდის პროდუქტიულობას, თუმცა ზრდის უთანასწორობის რისკსაც. ამასთან, ენერგეტიკული უსაფრთხოება, სავაჭრო ბლოკების ფრაგმენტაცია და რეგიონული კონფლიქტები გავლენას ახდენს საგარეო ბალანსზე და ინვესტიციურ გარემოზე. შესაბამისად, საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარება ხასიათდება ციკლური ზრდითა და სტრუქტურული დისბალანსებით, ინფლაციის ცვალებადობით, საგარეო სავაჭრო დეფიციტით, სოციალური უთანასწორობისა და რეგიონული დისბალანსის პრობლემებით, ენერგოდამოკიდებულებით და კლიმატური გამოწვევებით. მართალია, მაკროეკონომიკური სტაბილიზაცია მიღწეულია, მაგრამ მიკროეკონომიკურ და სოციალურ დონეზე შედეგები კვლავ არასაკმარისია, რაც ეკონომიკური პოლიტიკის კოორდინაციის გაძლიერების

აუცილებლობაზე მიუთითებს. ასეთ პირობებში, საქართველოსთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ეკონომიკის „მაგიური მრავალკუთხედის“ ოპტიმალური მოდელის გრძელვადიანი ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავება, რომელიც დაეფუძნება წარმოების დივერსიფიკაციას, შრომის ბაზრის განვითარებას, ინსტიტუციური გარემოს გაუმჯობესებას და ისეთ მნიშვნელოვან პრიორიტეტებს, როგორიცაა მაკროეკონომიკური სტაბილურობა, ინკლუზიური ეკონომიკური ზრდა, ინოვაციური და ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკა, გარემოსდაცვითი მდგრადობა, ინსტიტუციური გაძლიერება და სამართლის უზენაესობა.

ამრიგად, ეკონომიკის ,,მაგიური მრავალკუთხედი“ წარმოადგენს არა სტატიკურ მიზანს, არამედ დინამიკურ ჩარჩოს, რომლის ფარგლებში სახელმწიფო ცდილობს ეკონომიკური სტაბილურობისა და განვითარების უზრუნველყოფას. მსოფლიო გამოცდილება და საქართველოს რეალობა ადასტურებს, რომ მაკრო და მიკროეკონომიკური პროცესების ჰარმონიზაცია წარმოადგენს ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევას თანამედროვე ეკონომიკური პოლიტიკისთვის. ამ თვალსაზრისით, 2016–2025 წლების პერიოდი გამოირჩევა როგორც რეფორმების ინტენსივობით, ისე გლობალური კრიზისებით, რომლებმაც არსებითად შეცვალა ეკონომიკური გარემო და წარმოაჩინა მაკროეკონომიკური სტაბილურობისა და მიკროეკონომიკური ეფექტიანობის ურთიერთდამოკიდებულება, სადაც ეკონომიკური ზრდა ხასიათდებოდა არათანაბარი დინამიკით. წინასაპანდემიო პერიოდში ეკონომიკური აქტივობა იზრდებოდა, თუმცა გლობალურმა პანდემიამ გამოიწვია მკვეთრი რეცესია. შემდგომ წლებში დაფიქსირდა აღდგენის ტენდენცია, რაც განპირობებული იყო ფისკალური სტიმულებითა და საგარეო მოთხოვნის ნაწილობრივი აღდგენით. ასევე, მნიშვნელოვან გამოწვევად იქცა ინფლაციური პროცესები. გლობალური ფასების ზრდამ და მიწოდების ჯაჭვების დარღვევამ გავლენა მოახდინა შიდა ფასებზე, რაც განსაკუთრებით მძიმედ აისახა დაბალი შემოსავლის მქონე მოსახლეობაზე. საგარეო ვაჭრობის ბალანსი კვლავ რჩება უარყოფითი, რაც ქვეყნის იმპორტდამოკიდებულ ეკონომიკურ სტრუქტურაზე მიუთითებს. ასევე, განსხვავებული ინტენსივობით მიმდინარეობდა მიკროეკონომიკურ დონეზე ეკონომიკური განვითარების პროცესები, სადაც მცირე და საშუალო ბიზნესის სექტორი რჩებოდა ეკონომიკური ზრდის მნიშვნელოვან წყაროდ, თუმცა მას ხშირად ზღუდავდა ფინანსურ რესურსებზე შეზღუდული წვდომა და ინსტიტუციური ბარიერები. ამასთან, შრომის ბაზარზე შეინიშნებოდა უმუშევრობის სტრუქტურული ხასიათი, რაც დაკავშირებულია სამუშაო ძალის უნარებსა და ეკონომიკის მოთხოვნებს შორის შეუსაბამობასთან. შემოსავლების განაწილების ანალიზი მიუთითებს სოციალურ უთანასწორობაზე, რაც აფერხებს ეკონომიკური ზრდის სოციალურ ეფექტიანობას. შესაბამისად, ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური პოლიტიკის გაჯანსაღებისათვის მიზანშეწონილად მიგვაჩნია შემდეგი რეკომენდაციების გათვალისწინება, სახელდობრ: მაკროეკონომიკური სტაბილურობის გაუმჯობესება (ინფლაციის მართვა, კონტროლი და პროგნოზირება ცენტრალური ბანკის პოლიტიკით, რეალური მშპ-ის მდგრადი ზრდა, ეკონომიკური ზრდის სტიმულირება მწვანე ინვესტიციებით, პროდუქტიულობის გაძლიერება, კეთილდღეობის ზრდა, სახელმწიფო შემოსავლების გაფართოება, მოსახლეობის რეალური შემოსავლის დაცვა, საინვესტიციო გარემოს სტაბილურობა, უმუშევრობის მინიმიზაცია, შრომითი რესურსების ეფექტიანი გამოყენება, სოციალური სტაბილურობა, სიღარიბის შემცირება, საგადამხდელო ბალანსის მდგრადობა, ექსპორტისა და იმპორტის ოპტიმალური თანაფარდობა, ვალუტის სტაბილურობა, ეკონომიკური უსაფრთხოება, ბიუჯეტის დეფიციტის და სახელმწიფო ვალის კონტროლი, ფინანსური მდგრადობა, კრიზისების პრევენცია) და მიკროეკონომიკური

პოლიტიკის ეფექტიანობის ამაღლება (ინოვაციების ხელშეწყობა საგანმანათლებლო და საბიუჯეტო სტიმულებით, მცირე და საშუალო საწარმოების (SMEs/Small & Medium Enterprises) კონკურენტუნარიანობის გაზრდა, ციფრული ტრანსფორმაციის სრულყოფა საჯარო და კერძო სექტორში), ბაზრის სტრუქტურის გაუმჯობესება (ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობის გამკაცრება, კონკურენციის სტიმულირება ადგილობრივ ბაზარზე), გლობალურ ტენდენციებთან ადაპტაცია (ინდუსტრია 4.0 და 5.0, ხელოვნური ინტელექტის და მწვანე ტექნოლოგიების სწრაფი და ოპტიმალური დანერგვა, განათლების სისტემის რეალობისთვის მორგება), სოციალური და გარემოსდაცვითი მდგრადობა (სოციალური უთანასწორობის შემცირება, გარემოს დაცვა და „მწვანე" ზრდა, გრძელვადიანი განვითარება, თაობათაშორისი ბალანსი), სადაც სტრატეგიული სოციალურ-ეკონომიკური პოლიტიკის გეგმა დაეფუძნება ეკონომიკის ,,მაგიური მრავალკუთხედის" პრინციპებს და ხელს შეუწყობს ქვეყნის მდგრად და გლობალურად ინტეგრირებულ ეკონომიკურ განვითარებას.

დასკვნა

ეკონომიკის „მაგიური მრავალკუთხედის" გაფართოებული კონცეფცია წარმოადგენს თანამედროვე ეკონომიკური განვითარების შეფასების ინტეგრირებულ მოდელს, რომლის გამოყენება საშუალებას იძლევა შეფასდეს სოციალურ-ეკონომიკური მდგრადობის ინდიკატორების ურთიერთკავშირი, რომელთა კოორდინირებული ანალიზი საშუალებას იძლევა ერთდროულად შეფასდეს მდგრადობის მრავალი მიმართულება და განისაზღვროს ქვეყნის ძლიერი და სუსტი მხარეები სისტემური შეფასებისთვის, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც მონაცემები შედარებულია გლობალურ სტანდარტებთან, სადაც გლობალური ტენდენციები ადასტურებს, რომ ეკონომიკური ზრდა უნდა იყოს ინკლუზიური, ინოვაციური და ეკოლოგიურად პასუხისმგებლიანი.

საქართველოს შემთხვევაში, მთავარი გამოწვევებია ინოვაციის დეფიციტი, ადამიანური კაპიტალის არასათანადო განვითარება, ინსტიტუციური ხარისხის დაბალი მაჩვენებელი, ინფრასტრუქტურული დისბალანსი, ეკოლოგიური მდგრადობის შეზღუდვები და მდგრადობის სხვა გამოწვევები. ევროკავშირის/EU-27 და ეთგო-ს/OECD-ს საშუალო მაჩვენებლებთან შედარებით, ნათლად ჩანს, რომ მდგრადი და ინკლუზიური ეკონომიკური განვითარების უზრუნველყოფისთვის აუცილებელია სტრატეგიული ინვესტიციები, ინსტიტუციური რეფორმები, ადამიანური კაპიტალის განვითარება, სოციალური თანასწორობა, დასაქმების ხარისხი, ტექნოლოგიური ტრანსფორმაცია, დიგიტალიზაცია, ინოვაციების სტიმულირება და მწვანე ეკონომიკის პოლიტიკის ინტეგრაცია.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Blanchard, O. (2021). Macroeconomics. Pearson Education.
2. Mankiw, N. G. (2022). Principles of Economics. Cengage Learning.
3. საქართველოს ეროვნული ბანკის მასალები (2016–2025).
4. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მასალები 2016–2025).
5. European Union Economic Reports (2016–2025)
6. OECD Economic Outlook Series (2016–2025)
7. World Bank Development Indicators (2016–2025)
8. IMF Country Reports და World Economic Outlook (2016–2025)
9. European Commission (2023). European Green Deal. Brussels.
10. United Nations (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.

რეზიუმე

სტატიაში შესწავლილი და განხილულია ეკონომიკის „მაგიური მრავალკუთხედის“ მოდელი, რომლებიც წარმოადგენს სამეცნიერო-პრაქტიკულ ინსტრუმენტს, რომელიც აერთიანებს მრავალინდიკატორულ ანალიზს მაკროეკონომიკური სტაბილურობის, სოციალური სტრუქტურების, ინოვაციების, ინსტიტუციურიხარისხის დაგარემოსდაცვითიპოლიტიკისმიმართულებით.ამასთან, გაანალიზებულია 2016–2025 წლების მიხედვით თანამედროვე ტრანსფორმაციის გლობალური ტენდენციები ევროკავშირის/EC-27-ს/ეთგო-ს/OECD-ს ქვეყნების მაგალითზე და საქართველოს სპეციფიკური გამოწვევები, შესაძლებლობები და პოლიტიკის რეკომენდაციები მდგრადი განვითარების პირობებში. გაანალიზებულია ისეთი გლობალურ ტენდენციები, როგორიცაა – პოსტპანდემიური ეკონომიკური აღდგენა, გეოპოლიტიკურ რისკები, მწვანე ტრანსფორმაცია, ციფრული ეკონომიკა და შეფასებულია მათი გავლენა საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკურ გარემოზე. საქართველოს მაგალითზე მოდელი იძლევა მკაფიო ხედვას ქვეყნის პოზიციაზე გლობალურ კონტექსტში, აღნუსხავს ძლიერ და სუსტ მხარეებს და განსაზღვრავს პოლიტიკის სტრატეგიულ პრიორიტეტებს. ნაჩვენებია, რომ საქართველოსთვის პრიორიტეტულია სისტემური სტრუქტურული რეფორმების და მდგრადი განვითარების პრინციპებზე დაფუძნებული მნიშვნელოვანი მიმართულებების გაძლიერება, რომელთა რაციონალური განხორციელება ხელს შეუწყობს ქვეყნის ეკონომიკური მიზნების ჰარმონიზაციას, გრძელვადიანი სტაბილურობის უზრუნველყოფას და საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას.

CURRENT ASPECTS OF THE „MAGIC POLYGON“ OF THE ECONOMY: GLOBAL TRENDS, CHALLENGES FOR GEORGIA AND PROSPECTS FOR SUSTAINABLE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT

Gela Machaidze
Doctor of Technics, Professor, LEPL Georgian Technical University

Gela Lobjanidze
Doctor of Economics, Associate Professor, LEPL Georgian Technical University

ABSTRACT

This study examines the „Magic Polygon of Economy“ model, a scientific-practical framework that integrates multi-indicator analysis across macroeconomic stability, social structures, innovation, institutional quality, and environmental policy. It analyzes global transformation trends from 2016 to 2025, drawing on examples from EU-27 and OECD countries and assesses Georgia's specific challenges, opportunities and policy recommendations within a sustainable development context.

The study highlights key global trends, including post-pandemic economic recovery, geopolitical risks, green transformation, and digital economy developments, and evaluates their

impact on Georgia's socio-economic environment. The model provides a comprehensive overview of Georgia's position in the global context, identifying strengths and weaknesses and informing strategic policy priorities.

Findings underscore the importance of implementing systemic structural reforms and advancing key areas grounded in sustainable development principles. Effective execution of these measures would support the harmonization of national economic objectives, enhance long-term stability and strengthen international competitiveness.

Key words: „Magic Polygon“, Macro-Micro Economics, State Regulation, Sustainable Development, Global Trends.

კოჭების პლასტიკური ღუნვის ანალიზი, შემდგომი დრეკადი განტვირთვის გათვალისწინებით

თამაზ ბაციკაძე
საქართველოს ტექნიკურივ უნივერსიტეტის სამშენებლო ფაკულტეტის პროფესორი
რუსუდან გიორგობიანი
საქართველოს ტექნიკურივ უნივერსიტეტის სამშენებლო ფაკულტეტის ასოცირებული პროფესორი
DOI: https://doi.org/10.52340/gbsab.2026.57.11

საკვანძო სიტყვები: პლასტიკური თუნვა, მხები ძაბვები, ნორმალური ძაბვები, განივი დეფორმაცია.

პლასტიკური ღუნვის ანალიზის დროს წარმოქმნილი სიძნელეები შესაძლებელია შევაფასოთ სუფთა ღუნვის განხილვისას სწორკუთხა განიკვეთის ძელისთვის, რომელსაც ერთი რიგის სიგანე და სიმაღლე აქვს. თუ R ნეიტრალური ღერძის სიმრუდის რადიუსია ღუნვის სიბრტყეში, მაშინ მართობი სიბრტყისთვის სიმრუდე ტოლი იქნება μ/R სადაც μ პუასონის კოეფიციენტია. ღუნვის პროცესის გაგრძელების შემთხვევაში ჯერ ის ბოჭკოები დეფორმირდება პლასტიკურად, რომლებიც ძელის სიმეტრიის ღერძიდან უფრო დაშორებულია, ხოლო შემდეგ პლასტიკური დეფორმაციები თანდათან გავრცელდება შუისკენ; თუმცა პუასონის კოეფიციენტი შეიცვლება განივი კვეთისთვის. დრეკადი დეფორმაციებისთვის ის 0,3-ის ტოლია, ხოლო პლსტიკურისთვის - 0,5. იმისათვის, რომ მივიღოთ დეფორმაციის აუცილებელი უწყვეტობა დრეკადი და პლასტიკური დეფორმაციების საზღვარზე, საჭიროა შევინარჩუნოთ ზოგიერთი განივი დეფორმაცია. ამის გადასალახად ზოგიერთი ავტორი გვთავაზობს მასალის უკუმშვადობას ე.ი. μ =0.5 დრეკადი და პლასტიკური დეფორმაციებისთვის; ამით მათემატიკური ანალიზი მარტივდება, მაგრამ რეალური მასალებისთვის ეს ექვივალენტურია განივი ძაბვების უარყოფისა. ეს ვრცელდება განივ ღუნვაზეც, ანუ ჩათვლილია, რომ მხები ძაბვები მცირეა ნორმალურთან შედარებით. ეს რა თქმა უნდა სრულდება, როდესაც ძელის სიგრძე ბერვრად აღემატება განიკვეთის ზომებს. ასეთივე ვარაუდი კეთდება პლასტიკური ღუნვისას. წინამდებარე ნაშრომში არის მცდელობა მსგავსი ამოცანების ამოხსნისას თავი დავაღწიოთ ამ უზუსტობას.

ძირითადი ნაწილი

განვიხილოთ სწორკუთხა განივკვეთის კოჭი არაგანმტკიცებადი მასალისაგან, რომელიც იტვირთება ისე, რომ განიკვეთი დრეკადპლასტიკურია. ამისათვის აუცილებელია მღუნავი მომენტი ტოლი იყოს $bh^2y/4$ (ნახ.1) კოჭის განტვირთვა ექვივალენტურია ასეთივე სიდიდის $bh^2y/4$ უარყოფითი მომენტის დამატებისა. კოჭი უცებ გასწორდება ან დრეკადი ზამბარისებურად იქცევა. უნდა ვივარაუდოთ, რომ გასწორებული კოჭის ყველა ფენა იქნება დრეკადი. ეს თუ ასეა, მაშინ ზამბარისებური ქცევისას დრეკადი დეფორმაციები ნეიტრალური ღერძიდან დაშორების

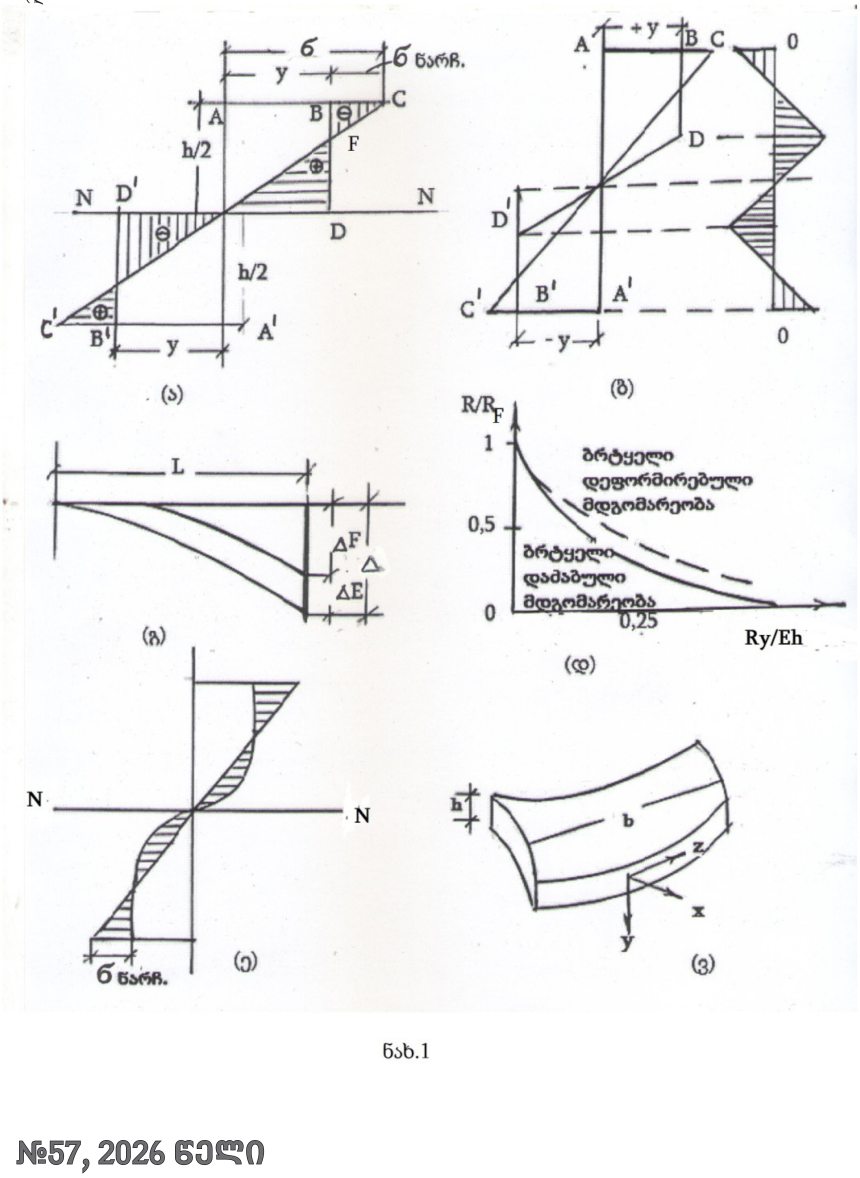
პროპორციულად იცვლება. დრეკადი ზამბარისებური ქცევის შედეგად მიღებული ძაბვები ბევრად მეტია ნეიტრალური ღერძიდან დაშორებული შრეებისთვის, ხოლო ნეიტრალური ღერძის მახლობლად ძაბვები შეუდარებლად ნაკლებია.

ასეთი განტვირთვა წარმოდგენილია ნახაზზე 1 (ა). cc_1 წრფე OAC სამკუთხედის ფართობის მომენტი NN -ის მიმართ უნდა იყოს ისეთივე, როგორიც OABD სწორკუთხედის ფართობის მომენტი. ადვილი საჩვენებელია, რომ σ(განტ.)=3Y/2. ნარჩენი ძაბვების განაწილება ნაჩვენებია დაშტრიხვით. აქედან გამომდინარეობს, რომ კოჭის ფენებში F და B, F' და D' უნდა არსებობდეს კუმშვის ნარჩენი ძაბვები, ხოლო F და D, F' და B'-შიგაჭიმვის ნარჩენი ძაბვები; BF/FD=1/2 ან BF და $B^1 F^1$ შეადგენენ კოჭის მთელი სისქის 1/6 -ს .

ეხლა შევისწავლოთ აღნიშნელი კოჭის ზამბარისებური ქცევა. ამისათვის განვიხილოთ ორი მოვლენა 1) ბრტყელი დამაბული მდგომარეობა, 2) ბრტყელი დეფორმაცია.

ბრტყელი დამაბული მდგომარეობა

იდეალურად დრეკად-პლასტიკური მასალის კოჭში ნარჩენი ძაბვები, როდესაც $M_{(დრ.)} < M < M_პ$ განისაზღვრება ისევე, როგორც M=M_პ, ნახ. (1ბ)-ზე ნაჩვენებია



ნახ.1

(ABDOD꞉B꞉A꞉A) M-ის მოქმედების შედეგად აღძრული ძაბვის გამაწილების ეპიურა; ეპიურა ACOC꞉A꞉A წარმოადგენს დრეკადი ზამბარისებური ქცევისას ძაბვების განაწილებას M მომენტის განტვირთვისას.

დრეკადპლასტიკური ღუნვის დროს თუ კოჭის ნეიტრალური ღერძის სიმრუდის რადიუსია-R, მაშინ Y/R=Y/E , შესაბამისად თუ ჩავსვავთ Y მღუნავი მომენტის განტოლებაში

$$M=y\cdot b(3h^2-4y^2)/12 \quad (1)$$

მივიღებთ

$$M=b(3h^2\ y-4y^3\ hR^2/E^2)/12(2)$$

ზამბარისებური ქცევის შედეგად სიმრუდის რადიუსი იქნება $R_{(დრ.)}$ და შესაბამისად

$$M=EI/R=Ebh^2/12R_{(დრ.)}(3)$$

ნახ (1ბ)-ზე ნაჩვენებია კოჭი, რომელიც M- ის მოქმედების შედეგად მიიღებს Δ ჩაღუნვას. დრეკადი ზამბარისებური ქცევის განტვირთვისას გვექნება Δდრ, მაშინ ნარჩენი ჩაღუნვა $\Delta_F= \Delta-\Delta_{(დრ.,)}$ და რადგანაც Δ2R≈L²,,მაშინ

$$1/R_F =1/R-1/R_E \quad ან \quad R/R_F =1-1/R_F \qquad (4)$$

სადაც R_F ნარჩენი სიმრუდის რადიუსია. (2) და (3) -ის ამოხსნით და მიღებული შედეგების (4)-ში ჩასმით მივიღებთ:

$$R/R_F =1-3((y\cdot R)/Eh)+4((y\cdot R)/Eh)^3 \qquad (5)$$

$$R/R_F =((y\cdot R)/Eh+1)\ (2\ (y\cdot R)/Eh-1)^2 \qquad (6)$$

როდესაც R/R_F =0, ეს სრული ზამბარისებური ქცევაა, ანუ ღუნვა სრულად დრეკადია; თუ R/R_F =1, მაშინ ზამბარისებური ქცევა არ ხდება. (ნახ. 1 დ)-ზე ნაჩვენებია დამოკიდებულება R/R_F გამომდინარე yR⁄Eh

ბრტყელი დეფორმაცია

ზემოთ განვიხილეთ ძელის ღუნვა ბრტყელი დაძაბული მდგომარეობისას, როდესაც b და h პირობითად ტოლი იყო და ამიტომ ბრტყელი ღუნვის მართობ სიბრტყეში დიდი დეფორმაციები არ ჩნდებოდა. თუ b ბევრად აღემატება h-ს, მაშინ განიკვეთის სიმრუდის რადიუსი 0-ის ტოლია, თუ მხედველობაში არ მივიღებთ კოჭის ორ განაპირა მხარეს. კოჭის დიდი ნაწილი ბრტყელია (ნახ. 1 ვ), ამიტომ დეფორმაცია , l_z, b-ს, ან z-ის მიმართულებით 0-ის ტოლია.

დრეკადი დეფორმაციებისათვის

$$l_z=0=^{\sigma z-\mu\sigma_x}/E \qquad (7)$$

σ_y ყოველთვის ნულისგან განსხვავებულია, μ პუასონის კოეფიციენტია

$$l_x=\sigma_z-\sigma_{z-\mu\sigma x}\ /E=Y/R$$

შესაბამისად

$$\sigma_x=Ey/R+\mu\sigma_x \qquad (8)$$

σ_z ჩავსვათ მე-4-დან მე-8-ში გარდაქმნების შედეგად მივიღებთ

$$\sigma_z=Ey/((1-\mu^2\ )\cdot R)$$

ამიტომ

$$M_E=\int_(-h/2)(h/2)\sigma_x\ Ydy=(Eh^3)/12R(1-\mu^2)=(E'\ h^3)/12R \qquad (9)$$

ამ გამოსახულებიდან ჩანს, რომ ბრტყელი დეფორმაციისას ჩვენ E ს ნაცვლად უნდა გამოვიყენოთ $E/(1-\mu^2\ ) =E'$ ბრტყელი დაძაბული მდგომარეობის შესაბამისად.

მაშინ ღუნვის ბრტყელი დეფორმაციის გამოსახულება (6)-ის ექვივალენტურია.

$$R/R_F = 1-3(yR/Eh)(1-\mu^2) + 4[yR/Eh(1-\mu^2)]^3 \qquad (10)$$

რაც გრაფიკულად არის ნაჩვენები ნახ. (1დ). უნდა აღვნიშნოთ, რომ დენადობის ტოლია (2/√3)y ხოლო ტრესკას პირობიდან - y. ჩვენს მიერ ექსპერიმენტულად დადგენილია, რომ ბოლო შედეგი შეესაბამება რბილი ფოლადის მარტივ ღუნვას.

ზღვარი ბრტყელი დეფორმაციის დროს ღუნვისას მიზესის პირობის მიხედვით ჩვენ დავადგინეთ, რომ ნარჩენი ძაბვები კოჭში შესაძლებელია შევაფასოთ იმავე გზით, რეალური ძაბვა-დეფორმაციის მრუდის გამოყენებით, თუმცა ნარჩენი ძაბვების ეპიურების აგებისთვის საჭირო გამოთვლები ძალიან შრომატევადია. აღნიშნული გამოთვლები განსაკუთრებით იმ შემთხვევაშია მართებული, როდესაც ნარჩენი ძაბვები ნაკლებია მასალის დენადობის ზღვარზე განმეორებითი დატვირთვისას სხვა ნიშნის მომენტით. ამ შემთხვევაში თავდაპირველი დენადობის ზღვარი იქნება უფრო მცირე, ამიტომ არ არის სასურველი ბაუშინგერის ეფექტის დამატება. პრინციპში არ შეიქმნება განსაკუთრებული სიძნელეები არა სწორკუთხა კოჭების ღუნვისას, რომელთა შესწავლაც მომავალში გვაქვს დაგეგმილი.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. თ. ბაციკაძე, ა.კვარაცხელია,ზ.მამალუა დრეკადობის, პლასტიკურობის და ცოცვადობის თეორიის მოკლე კურსი. ,,ტექნიკური უნივერსიტეტი“ თბილისი 2014 წ.
2. Т. Бацикадзе, Дж. Нижарадзе Основы теории упругости и пластичности (I часть) ,,Технический университет''.   Тбилиси 2015 г.
3. თ. ბაციკაძე,ჯ. ნიჟარაძე პლასტიკური პოტენციალის გამოყენება დენადობის თეორიაში . სამეცნიერო-ტექნიკური ჟურნალი ,,მშენებლობა” სტუ თბილისი 2023 წ.
4. თ. ბაციკაძე,ჯ. ნიჟარაძე, რ.გიორგობიანი უწყვეტი გარემოს სივრცითი ობიექტების პლასტიკური დენადობის ერთი პრობლემის შესახებ. საერთაშორისო სამეცნიერო-ტექნიკური კონფერენცია სტუ 14-16 მაისი 2025 წ.

რეზიუმე

კოჭის პლასტიკური ღუნვა ერთი შეხედვით თითქოს ადვილად უნდა დაექვემდებაროს მათემატიკურ ანალიზს. რეალურად ზუსტი გადაწყვეტა ჯერ კიდევ უცნობია და ყველა არსებული თეორიები, რომლებიც ეყრდნობა დაშვებებს, სხვადასხვა ხარისხით აზუსტებენ შედეგებს. ეს მიახლოებითი თეორიები ძალზე სასარგებლოა. თუ მათი გამოყენება მოხდება გარკვეული დაშვებებით და ექსპერიმენტულად შემოწმებული კერძო შემთხვევებისთვის. განივი ღუნვისას, ჩათვლილია, რომ მხები ძაბვები მცირეა ნორმალურთან შედარებით. ეს სრულდება, როდესაც ძელის სიგრძე ბერვრად აღემატება განიკვეთის ზომებს. იგივე ვარაუდი კეთდება პლასტიკური ღუნვისას. ნაშრომში მოცემულია მცდელობა მსგავსი ამოცანების ამოხსნისას ავერიდოთ ამ უზუსტობას.

ANALYSIS OF THE PLASTIC BENDING OF BEAMS, TAKING INTO ACCOUNT SUBSEQUENT ELASTIC UNLOADING

Abstract

At first glance, the plastic bending of a beam might seem easily subject to mathematical analysis. In reality, a precise solution remains unknown, and all existing theories, which rely on certain assumptions, refine results to varying degrees of accuracy. These approximate theories are highly useful if applied within specific assumptions and for experimentally verified individual cases.

In transverse bending, it is generally assumed that shear stresses are minor compared to normal stresses. This holds true when the length of the beam significantly exceeds its cross-sectional dimensions. The same assumption is made during plastic bending. This paper presents an attempt to avoid such inaccuracies when solving similar problems.